



# VNIVERSITAT E VALÈNCIA

**Departamento de Dirección de Empresas**

**Programa de Doctorado en Dirección de Empresas**

**Estrategias de gestión del valor añadido en las  
recesiones económicas: Análisis configuracional en las  
empresas de la industria cárnica española**

**Tesis Doctoral**

Presentada por:

**Fernando Castelló Sirvent**

**Director:**

Vicente Safón Cano

**Valencia, enero de 2023**



A mi familia, por su comprensión,  
apoyo y confianza.



# Agradecimientos

Mi gratitud a familiares, amigos y colegas que han estado a mi lado durante el largo y, en ocasiones, lento proceso de desarrollo de esta investigación. La elaboración de una tesis doctoral supone un esfuerzo de resistencia. La constancia y claros objetivos fijados a largo plazo contribuyen a estabilizar la siempre volátil motivación. Conciliar el desempeño profesional y la vida personal y familiar ha representado un reto de primer orden. Sin la paciencia, comprensión y complicidad de mi familia no hubiera sido posible. Su apoyo fue fundamental para que, entre sacrificios y renunciaciones, este proyecto madurara y llegase a buen término.

Durante estos años, he tenido ocasión de impulsar mis capacidades profesionales, llevándolas al siguiente nivel y, si he logrado evolucionar como docente e investigador, en gran medida, se debe al ejemplo y estímulo continuado que han representado tantos colegas y amigos a los que debo eterna gratitud por su colaboración en múltiples proyectos docentes, de investigación y de transferencia. Han resultado un estímulo intelectual fundamental para esta carrera de fondo, ayudando a transformar mis recursos y capacidades. Una mención muy especial a Vanessa Roger Monzó, por su apoyo incondicional y recomendaciones continuadas.

Quisiera dejar por escrito el especial recuerdo de aquellos que ya no están entre nosotros. A buen seguro, de haber tenido ocasión de revisar el manuscrito, hubieran disfrutado con su lectura, y su debate vehemente hubiera cristalizado en interesantes aportaciones. Al menos en parte, quedan aquí resumidos algunos enfoques audaces que perpetúa la tradición de su legado. Su visión y tesón está presente en la redacción y en el espíritu de este documento.

También debo agradecer su apoyo y colaboración a un reducido pero magnífico equipo de directivos, expertos en consultoría estratégica y empresarios y profesionales del sector, por el apoyo brindado en el contraste de resultados y la evaluación de las estrategias de éxito y fracaso estudiadas. Agradezco su disponibilidad para ayudar al doctorando en las fases finales de su investigación, así como por su colaboración desinteresada en el contraste de resultados a Carlos Agustí, Sergio Barona, Pablo Blasco, David Caudeli, Juan Carlos Dávila Ferreira, Artur Gradolí, Rafael Juan, Rafael Lara, Jesús P. López Pelaz, Javier Peris, José Romeu y Marina Teruel.

Por último, y no por ello con menor importancia, quiero mostrar agradecimiento con mi director, Vicente Safón Cano, quien con su infinita paciencia y *expertise* ha guiado este trabajo con claridad y precisión hasta su resultado final. Pragmatismo y excelencia definen su perfil académico y profesional. Su calidez humana y agradable trato le definen como persona, mucho más allá de su brillante desempeño como profesor e investigador. Vicente ha sabido guiar este trabajo de investigación, estimulando mi curiosidad y re-enmarcando el propósito de la investigación cuando ha sido necesario. El resultado final es consistente con las expectativas inicialmente fijadas. Su labor ha sido crucial, ofreciendo un ejemplo determinante para mi desarrollo académico, al mismo tiempo que complementaba y ayudaba a cubrir mis muchas limitaciones.

---

## **Resumen**



# Resumen

**Objetivo.**– El objetivo de esta tesis doctoral es analizar las estrategias de gestión y recuperación de valor añadido en las recesiones económicas. Este estudio conecta la literatura académica sobre gobernanza de los *stakeholders*, sobre gestión de crisis y resiliencia empresarial con el análisis del valor añadido generado.

En concreto, llevamos a cabo un estudio exploratorio de las estrategias de éxito y las estrategias fallidas para la recuperación de valor añadido tras una crisis, tomando especial atención a la gobernanza de los *stakeholders*, gestionando la diversidad en la distribución y llevando a cabo reajustes en el valor añadido asignado a las diferentes partes interesadas durante la primera fase de la crisis. También analizamos los cambios suscitados en el grado de integración vertical de las compañías durante el comienzo de la crisis, como respuesta de los directivos al *shock*, tomando posiciones sobre la cadena de valor global de la industria. Esta investigación analiza la resiliencia empresarial medida como recuperación de valor añadido y la evalúa en dos puntos diferenciados: al final de la primera fase de la Gran Recesión en España (2010) y su finalización (2014).

**Metodología de investigación.**– La muestra de este estudio han sido 77 empresas de tipo familiar con facturación de entre 5 y 25 millones de euros. De acuerdo con el diseño metodológico exploratorio propuesto, hemos planteado una metodología configuracional (fsQCA) que permite identificar las configuraciones causales que explican la presencia y ausencia del *outcome*, expresado como recuperación de valor añadido en 2010 y en 2014, en ambos casos, frente a 2008, año anterior al comienzo de la Gran Recesión (2009-2013)<sup>1</sup>. La metodología causal utilizada es adecuada para la realización de un estudio exploratorio que permita identificar patrones subyacentes fundamentados en un estudio de casos.

---

<sup>1</sup> La Gran Recesión se inició en el último trimestre de 2008, pero para España, a pesar de que ese trimestre fue negativo en términos de variación del PIB, el año en su conjunto fue de crecimiento con respecto a 2007.

**Resultados.**– Las empresas del sector cárnico español siguieron diferentes caminos para articular sus estrategias de recuperación de valor añadido. No se han identificado condiciones necesarias para que una estrategia de recuperación de valor sea exitosa, y tampoco para que resulte fallida, en ninguno de los dos escenarios temporales estudiados (2010 y 2014). Las soluciones al modelo propuesto reportan tres estrategias de éxito y una de fracaso, tanto en el momento de finalización de la primera fase de la crisis (2010) como en el momento de finalización de la crisis (2014). Las estrategias de éxito para la recuperación del valor añadido difieren en función del enfoque temporal adoptado para el análisis de la resiliencia empresarial. Las estrategias *turnaround* orientadas a la recuperación a corto plazo requieren la adopción de mecanismos de gobernanza de los *stakeholders* sensiblemente diferentes de las estrategias *turnaround* orientadas a la recuperación al final de la crisis. Sin embargo, las estrategias que se han demostrado no adecuadas para la resiliencia resultan fallidas para la recuperación de valor tanto al final de la primera fase de la crisis como al final de la crisis. La gestión de la tensión existente entre los *stakeholders* durante los primeros momentos resulta central para mejorar la resiliencia empresarial. El aumento de la integración vertical al comienzo de la crisis es una condición suficiente que está presente en las estrategias de éxito para la recuperación empresarial. Por el contrario, los procesos inversos, de reversión de la integración vertical durante el comienzo de la crisis, se asocian a estrategias fallidas en la recuperación de valor añadido, tanto a corto como a largo plazo. La naturaleza exploratoria de esta investigación ofrece una visión analítica que contribuye a complementar la tradición académica sobre resiliencia empresarial.

**Originalidad y novedad del trabajo.**– Esta tesis es novedosa respecto a otros trabajos de investigación previos. En primer lugar, en el planteamiento teórico y la unión de las tradiciones académicas sobre el estudio de los *stakeholders* y su gobernanza con la literatura centrada en el estudio de la resiliencia y la gestión de crisis. En segundo lugar, ofrece una novedad metodológica en el área de estudio el análisis del valor añadido, su generación y distribución entre los *stakeholders*, y la conexión de las estrategias de integración vertical con la noción de ventaja competitiva y cadena de valor. En tercer lugar, dadas las características específicas de la crisis española, que siguió una forma de W, una aportación relevante de este estudio es su enfoque de análisis de la resiliencia en dos ventanas de tiempo diferentes: Por un lado, en la finalización de la primera fase de la crisis. Por otro lado, tras la recaída experimentada por la economía española, al finalizar la crisis y recuperar la senda de expansión previa al comienzo de la recesión. Por último, esta tesis doctoral ofrece una nueva aportación metodológica al estudiar de forma exploratoria un fenómeno poco analizado desde la perspectiva de resiliencia empresarial no ligada a la supervivencia. Estudios precedentes estudiaron la resiliencia en términos de supervivencia o de recuperación de ventas o empleo, pero la utilización de una metodología configuracional permite identificar el grado de recuperación de valor y centrar la investigación en el estudio de casos, contribuyendo a mejorar la comprensión de los fenómenos estudiados y a identificar puntos de conexión con la literatura, subrayando prometedoras líneas de investigación. Las implicaciones gerenciales de esta investigación exploratoria han sido puestas de manifiesto y permiten identificar las

mejores prácticas en gestión de crisis para la recuperación de valor añadido en atención a la gobernanza de los *stakeholders* y a la toma de decisiones críticas sobre el grado de integración vertical en contextos de *shocks* económicos exógenos sobrevenidos. La identificación de arquetipos en la respuesta estratégica de las empresas durante las crisis ofrece a los *managers* y a los académicos guías de actuación prometedoras sobre las que extender las implicaciones de este estudio, tanto desde una perspectiva práctica y gerencial como desde el diseño de nuevas investigaciones que contribuyan a mejorar el conocimiento del área de estudio.

**Palabras clave.**– Resiliencia empresarial, estrategias *turnaround*, valor añadido, *stakeholders*, gestión de crisis, recesión económica, análisis configuracional, fsQCA



---

## Índice



# Índice

## Índice de contenidos

<b>Capítulo 1. Introducción.....</b>	<b>23</b>
1.1. Identificación de la cuestión de investigación .....	25
1.2. Relevancia y justificación del tema .....	30
1.3. Novedad que aporta el estudio .....	32
1.4. Objetivos y estructura de la tesis .....	33
<b>Capítulo 2. Marco conceptual .....</b>	<b>37</b>
2.1. Gestión de los <i>stakeholders</i> .....	39
2.1.1. Cosmovisión social: Utilidad, intercambios y poder .....	41
2.1.1.1. Cosmovisión social .....	41
2.1.1.2. Utilidad, intercambios y poder .....	47
2.1.2. Gobernanza de los <i>stakeholders</i> .....	48
2.2. Dimensiones del valor.....	52
2.3. Resiliencia empresarial y gestión de crisis .....	61
<b>Capítulo 3. Metodología .....</b>	<b>67</b>
3.1. Método .....	69
3.1.1. Introducción .....	69
3.1.2. fsQCA .....	74
3.1.2.1. Introducción .....	74
3.1.2.2. Características .....	77
3.1.2.3. Análisis de necesidad y suficiencia .....	79
3.1.2.4. Secuencia de aplicación.....	81

<b>3.2. Datos</b>	<b>85</b>
3.2.1. Fuentes	85
3.2.2. Muestra	86
3.2.3. Atributos analizados y forma de cálculo	88
3.2.3.1. <i>Outcome</i> : Recuperación de Valor Añadido en 2010 y en 2014, con respecto al Valor añadido de previo a la crisis (RVA <sub>10-08</sub> , RVA <sub>14-08</sub> )	89
3.2.3.2. Variación de la cuota de distribución de valor añadido a los trabajadores durante el inicio de la crisis (vdVAT <sub>09-08</sub> )	90
3.2.3.3. Variación en la cuota de distribución de valor añadido a los socios durante el inicio de la crisis (vdVAS <sub>09-08</sub> )	92
3.2.3.4. Variación en la cuota de distribución de valor añadido a los acreedores durante el inicio de la crisis (vdVAA <sub>09-08</sub> )	94
3.2.3.5. Variación en la cuota de distribución de valor añadido a la empresa (retención de valor) durante el inicio de la crisis (vdVAE <sub>09-08</sub> )	95
3.2.3.6. Variación de la diversidad de distribución de valor añadido entre <i>stakeholders</i> durante el inicio de la crisis (vDS <sub>09-08</sub> )	97
3.2.3.7. Variación del grado de integración durante el inicio de la crisis (vGI <sub>09-08</sub> )	103
3.2.3.8. Ejemplo de cálculo siguiendo el estudio de un caso figurado	104
<b>3.3. Modelo empírico</b>	<b>108</b>
<b>Capítulo 4. Resultados</b>	<b>113</b>
<b>4.1. Introducción</b>	<b>115</b>
<b>4.2. Modelo 1</b>	<b>124</b>
4.2.1. Calibración del Modelo 1	126
4.2.2. Soluciones al Modelo 1: Estrategias de éxito para la recuperación de valor añadido	127
4.2.2.1. Análisis de necesidad	127
4.2.2.2. Análisis de suficiencia	128
4.2.3. Soluciones al Modelo 1: Estrategia de fracaso para la recuperación de valor añadido	133
4.2.3.1. Análisis de necesidad	133
4.2.3.2. Análisis de suficiencia	134
4.2.4. Test de sensibilidad del Modelo 1	137
<b>4.3. Modelo 2</b>	<b>137</b>
4.3.1. Calibración del Modelo 2	140
4.3.2. Soluciones al Modelo 2. Estrategias de éxito para la recuperación de valor añadido	140
4.3.2.1. Análisis de necesidad	141
4.3.2.2. Análisis de suficiencia	141
4.3.3. Soluciones al Modelo 2: Estrategia de fracaso para la recuperación de valor añadido	144
4.3.3.1. Análisis de necesidad	144
4.3.3.2. Análisis de suficiencia	145
4.3.4. Test de sensibilidad del Modelo 2	147
<b>Capítulo 5. Discusión, implicaciones gerenciales y recomendaciones</b>	<b>149</b>
<b>5.1. Introducción</b>	<b>151</b>
<b>5.2. Análisis comparado y discusión de soluciones a los Modelos 1 y 2</b>	<b>151</b>
<b>5.3. Reflexiones finales</b>	<b>174</b>
<b>Capítulo 6. Conclusiones finales</b>	<b>177</b>
<b>Capítulo 7. Referencias bibliográficas</b>	<b>193</b>
<b>Apéndices. Materiales complementarios</b>	<b>221</b>
<b>Apéndice 1. Acrónimos y abreviaturas</b>	<b>223</b>
<b>Apéndice 2. Evolución sectorial durante el período 2008-2014</b>	<b>224</b>

<b>Apéndice 3. Caracterización de la muestra .....</b>	<b>227</b>
<b>Apéndice 4. Empresas analizadas .....</b>	<b>232</b>
<b>Apéndice 5. Tabla de la verdad para la presencia de RVA<sub>10-08</sub> en el Modelo 1 .....</b>	<b>236</b>
<b>Apéndice 6. Análisis de la tabla de la verdad. Presencia de RVA<sub>10-08</sub> en el Modelo 1 .....</b>	<b>239</b>
<b>Apéndice 7. Tabla de la verdad para la ausencia de RVA<sub>10-08</sub> en el Modelo 1.....</b>	<b>241</b>
<b>Apéndice 8. Análisis de la tabla de la verdad. Ausencia de RVA<sub>10-08</sub> en el Modelo 1 .....</b>	<b>244</b>
<b>Apéndice 9. Tabla de la verdad para la presencia de RVA<sub>14-08</sub> en el Modelo 2 .....</b>	<b>246</b>
<b>Apéndice 10. Análisis de la tabla de la verdad. Presencia de RVA<sub>14-08</sub> en el Modelo 2 ....</b>	<b>249</b>
<b>Apéndice 11. Tabla de la verdad para la ausencia de RVA<sub>14-08</sub> en el Modelo 2 .....</b>	<b>251</b>
<b>Apéndice 12. Análisis de la tabla de la verdad. Ausencia de RVA<sub>14-08</sub> en el Modelo 2 .....</b>	<b>254</b>
<b>Apéndice 13. Casos explicados por el Modelo 1.....</b>	<b>256</b>
<b>Apéndice 14. Casos explicados por el Modelo 2.....</b>	<b>258</b>

# Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b>	<b><i>Medición del desempeño y del valor generado.....</i></b>	<b>53</b>
<b>Tabla 2.</b>	<b><i>Cálculo del Estado de Valor Añadido. Método sustractivo.....</i></b>	<b>57</b>
<b>Tabla 3.</b>	<b><i>Cálculo del Estado de Valor Añadido. Método aditivo.....</i></b>	<b>57</b>
<b>Tabla 4.</b>	<b><i>Cuenta de explotación de una empresa figurada. Importes expresados en miles de euros.....</i></b>	<b>59</b>
<b>Tabla 5.</b>	<b><i>Estado de Valor Añadido de una empresa figurada. Importes expresados en miles de euros.....</i></b>	<b>60</b>
<b>Tabla 6.</b>	<b><i>Análisis comparado de la medición de diversidad en la distribución de valor añadido entre stakeholders en 2008.....</i></b>	<b>102</b>
<b>Tabla 7.</b>	<b><i>Análisis comparado de la medición de diversidad en la distribución de valor añadido entre stakeholders en 2009.....</i></b>	<b>102</b>
<b>Tabla 8.</b>	<b><i>Atributos estudiados.....</i></b>	<b>104</b>
<b>Tabla 9.</b>	<b><i>Ejemplo de cálculo conforme al estudio de un caso figurado.....</i></b>	<b>105</b>
<b>Tabla 10.</b>	<b><i>Principales estadísticos descriptivos de la muestra sectorial utilizada. Importes económicos en miles de euros.....</i></b>	<b>120</b>
<b>Tabla 11.</b>	<b><i>Agregados sectoriales por comunidad autónoma. Importes económicos en miles de euros.....</i></b>	<b>123</b>
<b>Tabla 12.</b>	<b><i>Atributos del Modelo 1.....</i></b>	<b>125</b>
<b>Tabla 13.</b>	<b><i>Calibración y principales estadísticos descriptivos para el Modelo 1.....</i></b>	<b>126</b>
<b>Tabla 14.</b>	<b><i>Análisis de necesidad de la presencia del outcome en el Modelo 1..</i></b>	<b>127</b>
<b>Tabla 15.</b>	<b><i>Análisis de suficiencia de la presencia del outcome en el Modelo 1..</i></b>	<b>129</b>
<b>Tabla 16.</b>	<b><i>Análisis de necesidad de la ausencia del outcome en el Modelo 1...</i></b>	<b>133</b>
<b>Tabla 17.</b>	<b><i>Análisis de suficiencia de la ausencia del outcome en el Modelo 1...</i></b>	<b>135</b>
<b>Tabla 18.</b>	<b><i>Resultados del análisis de sensibilidad y robustez del Modelo 1.....</i></b>	<b>137</b>
<b>Tabla 19.</b>	<b><i>Atributos del Modelo 2.....</i></b>	<b>138</b>
<b>Tabla 20.</b>	<b><i>Calibración y principales estadísticos descriptivos para el Modelo 2.....</i></b>	<b>140</b>
<b>Tabla 21.</b>	<b><i>Análisis de necesidad de la presencia del outcome en el Modelo 2..</i></b>	<b>141</b>
<b>Tabla 22.</b>	<b><i>Análisis de suficiencia de la presencia del outcome en el Modelo 2..</i></b>	<b>142</b>
<b>Tabla 23.</b>	<b><i>Análisis de necesidad de la ausencia del outcome en el Modelo 2...</i></b>	<b>144</b>
<b>Tabla 24.</b>	<b><i>Análisis de suficiencia de la ausencia del outcome en el Modelo 2...</i></b>	<b>146</b>
<b>Tabla 25.</b>	<b><i>Resultados del análisis de sensibilidad y robustez del Modelo 2.....</i></b>	<b>147</b>
<b>Tabla 26.</b>	<b><i>Análisis comparado de las condiciones causales a corto plazo (inicio de la crisis) y largo plazo (final de la crisis) para las estrategias de éxito para la recuperación de valor añadido.....</i></b>	<b>156</b>

<b>Tabla 27.</b>	<b>Análisis comparado de las condiciones causales a corto plazo (inicio de la crisis) y largo plazo (final de la crisis) para la estrategia de fracaso en la recuperación de valor añadido .....</b>	<b>157</b>
<b>Tabla 28.</b>	<b>Muestra sectorial. Totales por provincias. Principales magnitudes en 2008. Importes económicos en miles de euros .....</b>	<b>224</b>
<b>Tabla 29.</b>	<b>Evolución sectorial de recuperación de valor añadido en términos absolutos por provincias. Período 2008-2014. Importes en miles de euros .....</b>	<b>225</b>
<b>Tabla 30.</b>	<b>Base de datos utilizada. Directorio y aplicación a los modelos.....</b>	<b>232</b>
<b>Tabla 31.</b>	<b>Tabla de la verdad para la presencia de <math>RVA_{10-08}</math> en el Modelo 1 .....</b>	<b>236</b>
<b>Tabla 32.</b>	<b>Tabla de la verdad para la ausencia de <math>RVA_{10-08}</math> en el Modelo 1 .....</b>	<b>241</b>
<b>Tabla 33.</b>	<b>Tabla de la verdad para la presencia de <math>RVA_{14-08}</math> en el Modelo 2 .....</b>	<b>246</b>
<b>Tabla 34.</b>	<b>Tabla de la verdad para la ausencia de <math>RVA_{14-08}</math> en el Modelo 2 .....</b>	<b>251</b>

# Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i>	<i>Diagrama de la cuestión de investigación .....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 2.</i>	<i>Planteamiento general de la tesis .....</i>	<i>35</i>
<i>Figura 3.</i>	<i>Distribución de valor añadido. Partidas contables y stakeholders .....</i>	<i>58</i>
<i>Figura 4.</i>	<i>Evolución de PIB a precios de mercado y VAB a precios básicos por ramas de actividad. Período 2007-2014. Precios constantes base 2010.....</i>	<i>71</i>
<i>Figura 5.</i>	<i>Evolución comparada de las tasas de variación interanual del PIB y el VAB español para el período 2007-2014. Precios constantes base 2010. ....</i>	<i>72</i>
<i>Figura 6.</i>	<i>Evolución de las ventas del sector cárnico español. Período 2007-2014. Datos en miles de euros.....</i>	<i>73</i>
<i>Figura 7.</i>	<i>Tasa de variación anual de ventas del sector cárnico español. Período 2007-2014. CNAE C101 conforme a Ratios Sectoriales de las sociedades no financieras (RSE) del Banco de España. Q2. Facturación entre 10-50 MM .....</i>	<i>74</i>
<i>Figura 8.</i>	<i>Evolución del número de empresas en el sector cárnico español.....</i>	<i>88</i>
<i>Figura 9.</i>	<i>Diagrama del modelo empírico para el análisis configuracional.....</i>	<i>110</i>
<i>Figura 10.</i>	<i>Evolución dinámica comparada entre PIB español y ventas sectoriales. Período 2008-2014. Precios constantes base 2010. ....</i>	<i>115</i>
<i>Figura 11.</i>	<i>Evolución dinámica comparada entre el VAB español y el valor añadido sectorial. Período 2008-2014. Precios constantes base 2010 .....</i>	<i>116</i>
	<i>Fuente: Elaboración propia conforme datos de SABI e INE.....</i>	<i>116</i>
<i>Figura 12.</i>	<i>Evolución dinámica sectorial. Principales magnitudes. Índice de base 100 para el período 2008-2014 Precios constantes de 2015. ....</i>	<i>118</i>
<i>Figura 13.</i>	<i>Evolución dinámica sectorial. Magnitudes complementarias. Índice de base 100 para el período 2008-2014. Precios constantes de 2015. ....</i>	<i>119</i>
<i>Figura 14.</i>	<i>Caracterización de la muestra. Outcome y condiciones causales del Modelo 1</i>	<i>126</i>
<i>Figura 15.</i>	<i>Caracterización de la muestra sectorial. Outcome y condiciones causales del Modelo 2 .....</i>	<i>139</i>
<i>Figura 16.</i>	<i>Análisis comparado de las estrategias de recuperación de valor añadido conforme al Modelo 1. Outcome.....</i>	<i>168</i>
<i>Figura 17.</i>	<i>Análisis comparado de las estrategias de recuperación de valor añadido conforme al Modelo 1. Condiciones causales .....</i>	<i>169</i>
<i>Figura 18.</i>	<i>Análisis comparado de la heterogeneidad en la antigüedad empresarial de la muestra del Modelo 1.....</i>	<i>170</i>
<i>Figura 19.</i>	<i>Análisis comparado de las estrategias de recuperación de valor añadido conforme al Modelo 2. Outcome.....</i>	<i>170</i>
<i>Figura 20.</i>	<i>Análisis comparado de las estrategias de recuperación de valor añadido conforme al Modelo 2. Condiciones causales .....</i>	<i>171</i>

<b>Figura 21.</b>	<b>Análisis comparado de la heterogeneidad en la antigüedad empresarial de la muestra del Modelo 2.....</b>	<b>172</b>
<b>Figura 22.</b>	<b>Recuperación de valor añadido por provincias. 2010-2008 y 2014-2010</b>	<b>226</b>
<b>Figura 23.</b>	<b>Contribución al valor añadido sectorial por provincias en 2008 .....</b>	<b>226</b>
<b>Figura 24.</b>	<b>Diagrama de caja y bigotes del valor añadido generado en términos absolutos para 2008, 2010 y 2014. Importes expresados en miles de euros.....</b>	<b>227</b>
<b>Figura 25.</b>	<b>Diagrama de caja y bigotes del valor añadido recuperado en términos absolutos para los períodos 2010-2008 y 2014-2008. Importes expresados en miles de euros</b>	<b>227</b>
<b>Figura 26.</b>	<b>Diagrama de caja y bigotes del valor añadido recuperado conforme a logaritmos naturales para 2008, 2010 y 2014 .....</b>	<b>228</b>
<b>Figura 27.</b>	<b>Diagrama de caja y bigotes del valor añadido recuperado conforme a logaritmos naturales para los períodos 2010-2008 y 2014-2008 .....</b>	<b>228</b>
<b>Figura 28.</b>	<b>Diagrama de caja y bigotes de las ventas netas en 2008. Importes en miles de euros</b>	<b>229</b>
<b>Figura 29.</b>	<b>Diagrama de caja y bigotes del EBITDA en 2008. Cantidades expresadas en miles de euros .....</b>	<b>229</b>
<b>Figura 30.</b>	<b>Diagrama de caja y bigotes del número de trabajadores en 2008 ...</b>	<b>230</b>
<b>Figura 31.</b>	<b>Diagrama de caja y bigotes del activo total en 2008. Cantidades expresadas en miles de euros .....</b>	<b>230</b>
<b>Figura 32.</b>	<b>Diagrama de caja y bigotes de la antigüedad empresarial .....</b>	<b>231</b>



---

## **Capítulo 1. Introducción**



# Capítulo 1

## Introducción

### 1.1. Identificación de la cuestión de investigación

En los contextos de crisis exógenas sobrevenidas, los equipos directivos deben tomar decisiones efectivas y ágiles. Investigaciones seminales sobre la gestión de crisis, (Bangobin & Pandit, 2001) sugieren que el proceso de *turnaround* atraviesa cinco grandes etapas: (1) *shock*; (2) activación de los disparadores del cambio; (3) formulación de la estrategia de recuperación; (4) reducción y estabilización, llevando a cabo procesos de reestructuración en virtud de los recursos y capacidades disponibles; (5) regreso a la senda de crecimiento previa a la crisis.

En este sentido, las estrategias *turnaround* se configuran para la recuperación a corto y medio plazo, tomando decisiones sobre los factores de producción, sistemas de organización, procesos logísticos y de aprovisionamiento, así como calidad, diseño de producto, marketing, comercialización, distribución y servicio postventa. En definitiva, las empresas reajustan su modelo de negocio al objeto de mejorar la resiliencia. La resiliencia ha sido definida como la capacidad para superar un *shock* externo. Así, algunos autores (Buyl et al., 2019) vinculan la resiliencia a la supervivencia, esto es, a la continuidad empresarial. Otros autores (DesJardine et al., 2019) la vinculan con la recuperación, entendida como la capacidad de superar la crisis y regresar a un punto igual al anterior. Es frecuente el análisis de la recuperación basándose en ventas –posteriores a la crisis vs. previas a la crisis– y a otras magnitudes de tipo económico-financiero como, por ejemplo, EBITDA, resultado del ejercicio, cash-flow o productividad.

Algunos autores (Priego-De-La-Cruz et al., 2014, 2020) han estudiado la supervivencia empresarial basándose en el valor añadido y la participación de los *stakeholders* en el proceso de producción o distribución. Sin embargo, el debate académico precisa estudios exploratorios que identifiquen patrones de respuesta estratégica en términos de resiliencia vinculados con la gestión de los *stakeholders* y de las estrategias de integración vertical en contextos de crisis.

El análisis de la gobernanza de los *stakeholders* ofrece un enfoque de suma cero que permite comprender la cosmovisión social (Lange et al., 2022) de *stakeholders* que identifican el mercado bajo un paradigma de suma cero, esto es, asumen en su visión que las pérdidas de unos *stakeholders* se corresponden con las ganancias de otros

*stakeholders*. En los contextos de crisis externas, las empresas son impactadas por el *shock* externo y se suele producir una reducción generalizada de los recursos. El valor añadido y el resto de las magnitudes económicas experimentan una presión que las pulsiona a la baja. En estos supuestos, se presentan recursos escasos por los que compiten los *stakeholders*, por cuanto se extienden y generalizan las cosmovisiones de los *stakeholders* que están vinculadas con una concepción del mercado de suma cero.

Por otro lado, el enfoque posicionalista (Lange et al., 2022; Zeino-Mahmalat, 2008) resulta de aplicación para la definición de aquellos individuos, instituciones o *stakeholders* que asumen sus ganancias (o pérdidas) en términos relativos, no absolutos. La comparación continua con sus contrapartes hace que los *stakeholders* mejoren su utilidad en función de la percepción de pérdida identificadas en las demás partes implicadas; y viceversa, esta comparación retirada con los resultados de los demás hace que empeoren su utilidad en función de la percepción de ganancias identificadas en alguna/s de las demás partes implicadas. A modo de ejemplo formulado bajo ambas concepciones referidas, en un momento de crisis, un *stakeholder* (e.g. trabajadores) asume sus beneficios como pérdidas de alguno/s de los demás *stakeholders* (e.g. socios, acreedores o la propia empresa), estableciendo comparaciones de orden relativo con el valor asignado a éstos. En la medida en que durante las primeras fases de una crisis se produce una contracción del valor añadido y un reajuste del valor distribuido a los diferentes *stakeholders*, una parte interesada (e.g. trabajadores) puede identificar aumentos de su utilidad en su relación con la empresa por medio de la identificación de reducciones del valor relativo distribuido a otro/s *stakeholders* (e.g. vía dividendos; vía intereses de deudas; vía reservas), en términos comparados con el valor distribuido a ese *stakeholder* (vía nóminas).

Así, durante la primera etapa de la gestión de crisis, los directivos deben gestionar la relación con los diferentes *stakeholders*, partes implicadas que aportan sus recursos – económicos, físicos, materiales– para la generación de valor económico, y cuya vinculación, motivación y participación activa contribuye de hecho a la generación de valor y a la competitividad de la empresa. El reajuste del valor distribuido entre los diferentes *stakeholders* es susceptible de representar una herramienta muy poderosa para los directivos al objeto de arbitrar en la primera fase de la crisis. Además, esta modificación eventual de la distribución de valor a los *stakeholders* altera los equilibrios pre-existentes, anteriores a la crisis. La modificación de las cuotas de reparto impacta sobre la diversidad de la distribución. La diversidad es una forma de medida inversa de la homogeneidad. La alteración de las cuotas de distribución de valor entre *stakeholders* impacta sobre la diversidad en la distribución y la modificación de la diversidad es susceptible de impactar sobre los mecanismos de gobernanza de los *stakeholders*, aumentando la tensión entre ellos o reduciéndola; contribuyendo a alinear comportamientos o generando tensiones adicionales y dificultades en la interlocución social entre las partes interesadas y la dirección de la empresa.

Por otro lado, en el comienzo de la recesión, la empresa evidencia dificultades para seguir generando valor añadido, como consecuencia del impacto de la crisis. En ese sentido, los directivos deben tomar decisiones sobre la captura de nuevo valor añadido en el mercado. Una primera intuición al respecto sugiere reexaminar la posición competitiva adoptada por la compañía antes de la crisis en el contexto de configuración de la cadena de valor de la industria. En otras palabras, la empresa tomó una posición para la captura de una sección de valor de la industria, adoptando un determinado grado de integración vertical. En el contexto de la crisis, los directivos se ven obligados a reexaminar el punto precedente y, dentro del repertorio estratégico disponible para afrontar la reestructuración, un ámbito de posibilidad representa la modificación del grado de integración. Este movimiento podría ser orientado hacia la adopción de un mayor grado de integración vertical, asumiendo procesos y tareas previamente subcontratados que pasarían a ser llevados a cabo bajo el sistema de organización de la compañía. Por el contrario, este movimiento también podría ser orientado en sentido contrario, esto es, hacia una reversión del grado de integración vertical previo a la crisis. En este supuesto, los directivos estarían orientando su actividad hacia la subcontratación de procesos previamente desarrollados en el seno de la empresa. El razonamiento seguido sugiere que en el primer caso –ante un aumento del grado de integración– la compañía aprovecha recursos y capacidades ociosos al objeto de capturar pequeñas secciones de valor añadido que, antes de la crisis, quedaban en la cadena de valor de la industria y eran capturados por otros proveedores o clientes. En el segundo caso –ante una reducción del grado de integración–, los directivos adoptan una posición inversa a la anterior, esto es, durante la primera fase de la crisis, renuncian al mantenimiento de procesos que eran desarrollados bajo la estructura organizativa de la empresa en tiempos de crecimiento económico, antes de la recesión, y como consecuencia optan por aumentar los procesos de subcontratación, dejando que estas secciones de valor añadido se distribuyan hacia clientes y proveedores.

Como se ha explicado, en el contexto de crisis, los directivos deben gestionar la gobernanza de los *stakeholders* y, en sus opciones estratégicas, disponen de herramientas de diálogo y gestión de la comunicación, así como reasignación de la distribución de valor a unos u otros *stakeholders*, a favor de unos y en detrimento de otros. Como consecuencia, la diversidad de la distribución previa a la crisis puede verse alterada, en la medida en que también lo sean las nuevas cuotas de asignación y distribución de valor. Por otro lado, los directivos toman decisiones orientadas a la estabilización de la situación de la crisis y la recuperación de valor a su término, pretendiendo la resiliencia empresarial y, entre otras medidas, toman decisiones orientadas a aumentar (o disminuir) el grado de integración vertical de la compañía como respuesta a la crisis. Consecuencia de lo anterior, una vez transcurrida esa primera etapa de la crisis, puede ser evaluado el grado de la resiliencia expresada en términos de recuperación de valor añadido, con respecto al nivel de valor añadido previo a la crisis.

Se sigue de todo lo anterior esta cuestión de investigación: Cuáles son las estrategias que siguieron las empresas del sector cárnico para lograr mayor resiliencia, medida como recuperación de valor añadido. Estas estrategias permiten identificar cómo gestionaron la

gobernanza de los *stakeholders*. Particularmente, cómo reajustaron la asignación de valor distribuido, y este reajuste cómo impactó sobre la diversidad de la distribución. En paralelo, y como consecuencia de las anteriores decisiones, qué modificaciones llevaron a cabo sobre la estrategia de integración vertical previa a la crisis.

El análisis de esta tesis se plantea para dos escenarios temporales diferenciados. Se propone la evaluación de la resiliencia empresarial medida como la recuperación de valor añadido al final de la primera fase de la crisis, con respecto al ejercicio anterior al comienzo de la crisis –recuperación de valor en 2010, frente a 2008– y la resiliencia empresarial medida como recuperación de valor añadido al final de la Gran Recesión, con respecto al ejercicio anterior al comienzo de la crisis –recuperación de valor añadido en 2014, frente a 2008–.

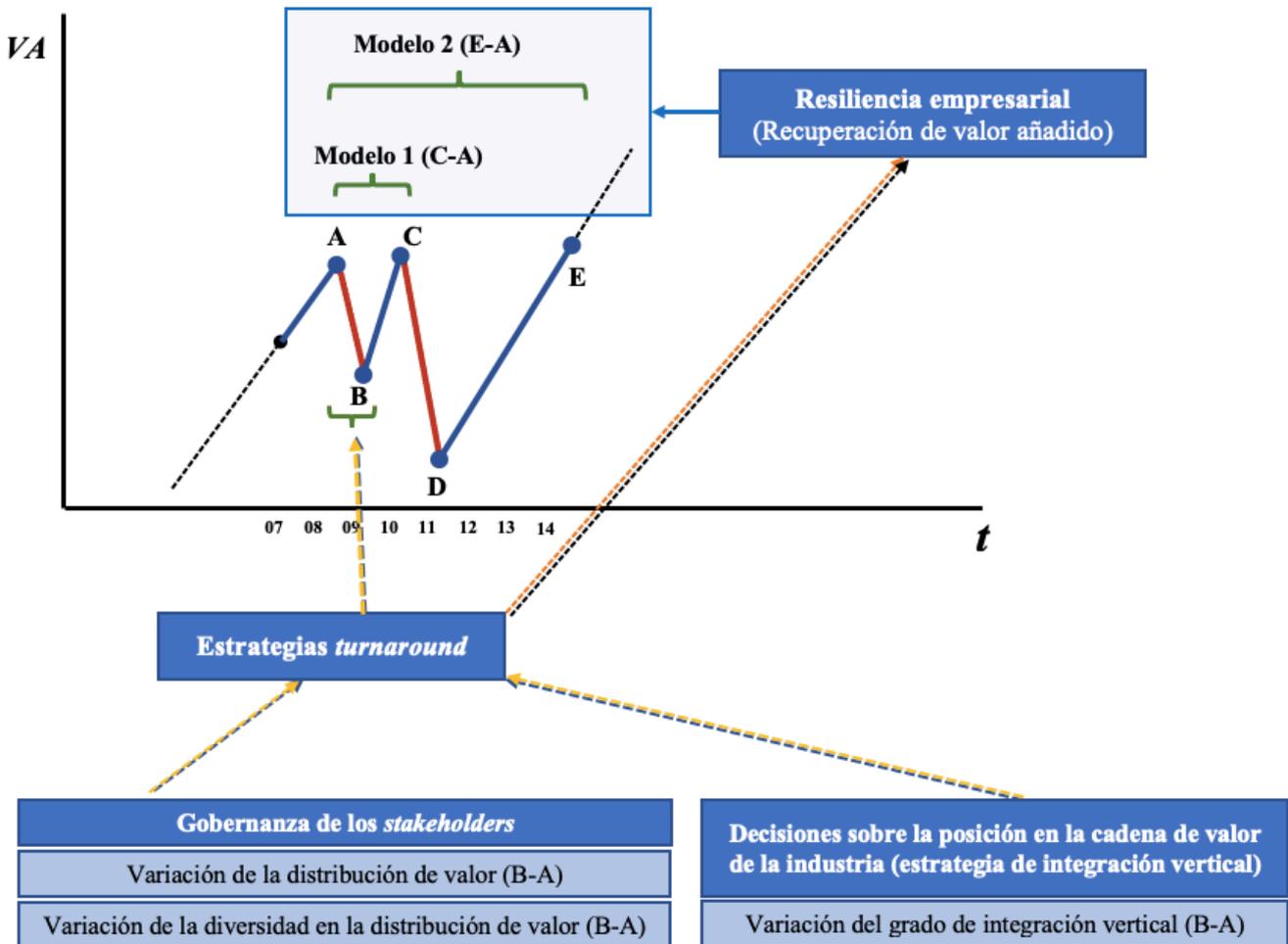
Al objeto de clarificar la cuestión de investigación y las interrelaciones temporales de este estudio, la Figura 1 ofrece un diagrama de la cuestión de investigación, sintetizando la evolución intertemporal referida y las dimensiones de diseño para las estrategias turnaround. Como se ha señalado, en el punto A aún no se ha producido el *shock* y las empresas experimentan las consecuencias del ciclo expansivo previo. En el punto B se produce el *shock* y, en ese punto, los directivos llevan a cabo la formulación de la estrategia de recuperación (Balgabin & Pandit, 2001). A este respecto, y de acuerdo con la cuestión de investigación y el modelo propuesto, los directivos toman decisiones en torno a dos dimensiones: por un lado, en torno a la gobernanza de los *stakeholders*; por otro, en torno a la posición de la compañía con respecto a la cadena de valor. Con respecto a la primera dimensión, los equipos directivos gestionan la asignación y distribución de valor a los *stakeholders* en el punto B, por cuanto de los posibles cambios suscitados con respecto a la distribución de valor realizada en el punto A, se provocan cambios respecto a la diversidad de la distribución. Los cambios en la distribución de valor de los diferentes *stakeholders* (trabajadores, socios, acreedores y la propia empresa –vía retención de valor a través de reservas y otros instrumentos de autofinanciación) pueden ser evaluados entre ambos puntos (B vs. A) y su análisis determina los cambios en la distribución de valor y potenciales impactos sobre la utilidad percibida por las partes implicadas. Como consecuencia de esta alteración de las cuotas de distribución de valor entre ambos puntos, también puede verse modificada la diversidad en la distribución (B vs. A), determinando incrementos (o decrementos) en la desigualdad en la variación de la distribución de valor añadido entre los *stakeholders* y registrando un importante impacto sobre la gobernanza de los *stakeholders*, en tanto, que una alteración súbita y drástica de la diversidad en la distribución es susceptible de desequilibrar la interlocución entre *stakeholders* y, a mayor concreción, la percepción de utilidad de su relación con la empresa.

Por otro lado, los directivos deciden reajustar (o no) su estrategia previa de integración vertical, tomando decisiones sobre subcontratación o recentralización de actividades bajo la estructura organizativa de la empresa en el punto B. Los cambios en el grado de integración también pueden ser evaluados entre ambos puntos (B vs. A) y su análisis determina el grado de variación de la estrategia de integración. La combinación de estos

elementos configura las estrategias turnaround que son activadas para la reducción y/o estabilización en el punto B (Balgabin & Pandit, 2001), con el objetivo de mejorar la resiliencia y recuperar el valor añadido tras la crisis.

Como se ha informado, la cuestión de investigación se plantea el análisis en dos escenarios temporales diferentes (Figura 1).

**Figura 1. Diagrama de la cuestión de investigación**



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la Figura 1, en los puntos C y E. Aquí cabe señalar que la crisis objeto de estudio tuvo en España forma de W, dado que cuando parecía haberse recuperado (punto C), se produjo una recaída (punto D), que no se recuperó hasta el punto E. Desde una equivalencia temporal, en el caso de la recesión española, el último momento de bonanza económica (punto A) se dio en 2008<sup>2</sup>, el impacto inicial de la crisis (punto B) se produjo

<sup>2</sup> La quiebra de *Lehman Brothers* se produjo el 15 de septiembre de 2008. La Gran Crisis Financiera Internacional (GCFI), también denominada Gran Recesión, se propagó internacionalmente y el impacto sobre las cuentas anuales de las empresas en el ejercicio 2008 fue parcial y prácticamente residual. Como consecuencia, 2008 se considera en este estudio como ejercicio previo a la crisis y 2009 como primer año

en 2009, la recuperación (punto C) se dio en 2010, pero el año siguiente, en 2011 (punto D), se produjo una recaída para toda la economía española que no se recuperó por completo hasta 2014 (punto E).

De este modo, el modelo propuesto se formula de acuerdo con la evaluación de la resiliencia entendida como la recuperación de valor añadido en dos momentos: entre 2008 y 2010 (Modelo 1) y entre 2008 y 2014 (Modelo 2). En ambos modelos se evalúan las decisiones directivas al respecto de la gobernanza de los *stakeholders* y la estrategia de integración vertical, conforme fueron activados planes de recuperación durante la gestión de crisis, en el ejercicio 2009. La resiliencia empresarial es evaluada en términos de éxito de las estrategias turnaround diseñadas e implementadas para la recuperación de valor añadido a corto plazo (final de la primera fase de la crisis, en 2010) o a largo plazo (final de la crisis, en 2014).

La cuestión de investigación y el estudio empírico que le ofrece soporte se configuran conforme se ha descrito y se presenta con detalle en los capítulos siguientes.

Como se ha informado, este estudio se focaliza en el modo en que las empresas reaccionaron en el arranque de la crisis, reconfigurando el equilibrio de distribución de valor entre los *stakeholders*, la tensión existente entre estos conforme a la interlocución y negociación (*e.g.* con representantes de los trabajadores, coaliciones de voto sindicado de accionistas, *pools* bancarios o directores y administradores de la sociedad) que dio como resultado un rebalanceo de la distribución previa a la crisis, esto es, en 2008. Los intereses de los *stakeholders* se presentan contrapuestos en múltiples ocasiones, impactando sobre el equilibrio y la paz social. La respuesta que la empresa ofrece al *shock* obliga a reajustar la distribución de valor, tomando en consideración la necesidad de conciliación de intereses particulares que se orientan hacia la retribución del factor trabajo, del factor capital –propio y ajeno– o el interés de la propia empresa hacia la reinversión y el crecimiento vía autofinanciación. De igual modo, en paralelo, las decisiones sobre producción, adopción (o renuncia) de procesos bajo la estructura de organización empresarial condiciona la asignación de valor añadido a las diferentes partes interesadas que aportan –en mayor o menor medida– sus recursos para la producción y generación de valor según el modelo de negocio de la empresa.

## 1.2. Relevancia y justificación del tema

El análisis de las partes implicadas y la vinculación de su comportamiento durante una crisis con la resiliencia empresarial es un tema de gran interés académico. Por su parte, la literatura académica sobre *stakeholders* condensa un cuerpo teórico que cuenta con una gran tradición y ha sido construido en las últimas cuatro décadas (N=16.358)<sup>3</sup>. Este

---

de la recesión. Es posible consultarse el capítulo 3 para una mayor concreción al respecto del detalle metodológico de esta consideración temporal de los periodos de crecimiento y recesión.

<sup>3</sup> Se reporta el número de artículos (N) publicados en revistas indexadas en el *Journal Citation Reports* (JCR), dentro de las áreas de economía, negocios o gestión, de acuerdo con búsquedas realizadas en el *Web*

enfoque sigue generando un importante debate académico en revistas de alto impacto: siete de cada diez artículos publicados en revistas indexadas en el *Journal Citation Reports* (JCR) de las áreas de economía, gestión o negocios fueron publicados en la última década. De igual modo, la literatura sobre resiliencia empresarial (N=4.543)<sup>4</sup> ha suscitado en los últimos años un interés creciente por parte de los investigadores. La producción académica publicada en revistas JCR sobre resiliencia ha experimentado un notable incremento. Dos de cada tres artículos de alto impacto fueron publicados en el último lustro. La confluencia de los ambos ámbitos temáticos, *stakeholders* y resiliencia, representa un dominio de primer interés para los académicos. Por otro lado, la gestión de crisis es un tema especializado o de nicho. La evaluación de las estrategias de gestión de crisis es un tema muy especializado que ha forjado una nutrida tradición, fundamentalmente en los años 80 y 90 del siglo pasado, pero que en las últimas décadas sigue mostrando intensidad de publicación relativamente constante desde hace más de cuatro décadas (N=93; I=2.889)<sup>5</sup>.

El análisis del valor añadido es campo emergente en áreas vinculadas a la dirección estratégica de empresas. De común y generalizado desarrollo en las áreas de finanzas y contabilidad, la llegada del valor añadido al campo del *management* ha desarrollado posibilidades analíticas en torno a la generación de valor. Además, el valor añadido generado se sitúa en una antesala del beneficio, obviando elementos que podría afectar a su cálculo y desvirtuar su análisis. En contraste con el análisis de las ventas, el valor añadido ofrece un vínculo poderoso con el principio de ventaja competitiva, en tanto que ofrece información relevante sobre las decisiones de producción de la empresa. La relación valor añadido a ventas ofrece el grado de concentración vertical, y por tanto conecta la idea de ventaja competitiva con las decisiones de los directivos en términos de la posición estratégica de la compañía con respecto a la cadena de valor global de la industria. De este modo, en presencia de *shocks* exógenos sobrevenidos, el estudio de variaciones a este respecto ofrece información de gran profundidad sobre los itinerarios estratégicos seguidos en el contexto de la gestión de crisis.

El tema elegido para la realización de esta tesis es relevante y ofrece posibilidades para la realización de nuevos desarrollos que aporten vías de análisis alternativas para la resiliencia empresarial en presencia de recesiones económicas. El comportamiento de los *stakeholders*, y su gobernanza durante las crisis, ofrece un campo de desarrollo de máximo interés académico y profesional.

---

*of Science* (WoS) para el criterio TS="stakeholder\*", que incluye título, abstract y keyword definida por los autores y Keyword Plus©.

<sup>4</sup> Se reporta el número de artículos (N) publicados en revistas indexadas en el *Journal Citation Report* (JCR), dentro de las áreas de economía, negocios o gestión, de acuerdo con búsquedas realizadas en el *Web of Science* (WoS) para el criterio TS="resilience", que incluye título, abstract y keyword definida por los autores y Keyword Plus©.

<sup>5</sup> Se reporta el número de artículos publicados (N) en revistas indexadas en el *Journal Citation Report* (JCR) de acuerdo con búsquedas realizadas en el *Web of Science* (WoS) para el criterio TS="turnaround strateg\*", que incluye título, abstract y keyword definida por los autores y Keyword Plus©. También se reporta el impacto total de estos artículos (I), de acuerdo con el recuento total de citas.

### 1.3. Novedad que aporta el estudio

Esta investigación aporta una nueva visión de la gobernanza de los *stakeholders*, orientando a los managers en la configuración de las relaciones entre las partes interesadas durante los períodos de crisis. Otra novedad es la consideración de las decisiones que toman los directivos en las primeras etapas de una crisis sobre el grado de integración vertical y su modificación en términos de captura de valor añadido y posicionamiento dentro de la cadena de valor de la industria.

Como consecuencia, una importante novedad del estudio se sustenta en la definición de los elementos de diseño estratégico disponibles para los equipos directivos durante el diseño e implementación de las estrategias *turnaround* para la resiliencia. El estudio empírico realizado posee un carácter exploratorio y revela que las estrategias de éxito para la recuperación de valor añadido se apoyaron en un nuevo modelo de gobernanza de los *stakeholders* articulado durante los primeros momentos de la crisis. El ajuste de la asignación de valor añadido a los diferentes *stakeholders* durante el primer ejercicio de la crisis, y las modificaciones que ello provocó en la diversidad de la distribución de valor añadido entre las partes interesadas, resultaron determinantes para las estrategias identificadas.

La literatura académica ha estudiado la resiliencia en términos de supervivencia ante un *shock* y como recuperación tras el impacto. Las dimensiones de supervivencia se corresponden con la continuidad de la compañía tras la crisis, mientras que las dimensiones de recuperación comúnmente han sido evaluadas basándose en ventas o EBITDA. Existen estudios sobre el valor añadido en términos de supervivencia, pero una novedad de esta investigación es configurar y diseñar un itinerario metodológico para el estudio de la recuperación del valor añadido, a fin de que otros investigadores podrán replicar en un área de conocimiento de gran interés y que ha sido mínimamente estudiada.

De igual modo, este estudio representa una importante novedad dado su carácter exploratorio. La utilización de una metodología orientada a los casos facilita un avance del conocimiento teórico y perfila desarrollos futuros en la aplicación del modelo testado en otras crisis, contextos o países.

La principal aportación de esta tesis a la literatura se sitúa en la novedad del método aplicado a la recuperación de valor, las implicaciones teóricas y gerenciales y el amplio campo de estudio, adecuado para el desarrollo de la teoría multinivel y para la realización de nuevos estudios empíricos, según se sugiere tras el análisis de las secciones de discusión y conclusiones generales. Los hallazgos del estudio empírico exploratorio realizado permiten a gerentes e investigadores configurar futuras líneas de actuación que faciliten el diseño de estrategias adecuadas, perfilando nuevos estudios que contribuyan al debate académico sobre resiliencia empresarial y gestión de crisis.

## 1.4. Objetivos y estructura de la tesis

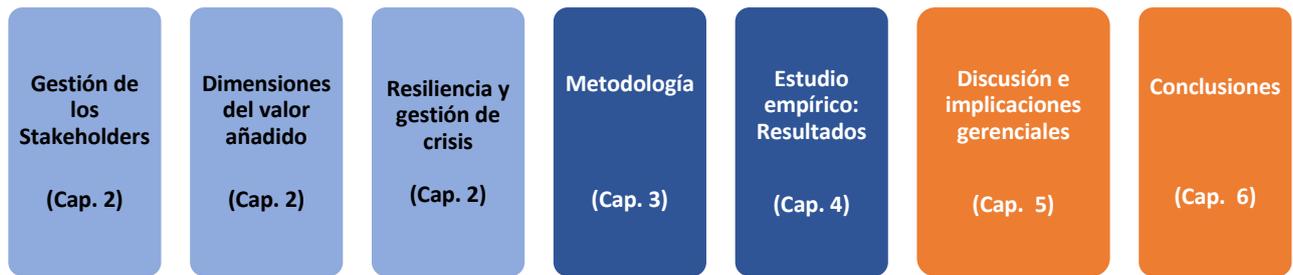
Conforme se ha informado en los puntos anteriores, la concreción de los objetivos de este estudio son los que siguen:

- (1) Revisar y sistematizar la literatura existente sobre gobernanza de los *stakeholders*, analizando sus determinantes primarios del comportamiento de los *stakeholders* en virtud de su cosmovisión social y las funciones de utilidad, las perspectivas de intercambios y los sistemas de poder subyacentes.
- (2) Revisar y sistematizar la literatura existente sobre las dimensiones del valor, identificando las diferentes diferencias existentes entre acepciones, y especificar el modo de cálculo del valor añadido generado durante un período en una empresa desde una identidad contable obtenida a partir de antecedentes de tipo económico-financiero disponibles en fuentes secundarias de datos. En este objetivo se detalla como objetivo consecuente del anterior el obtener mecanismos de cálculo para la identificación del valor económico añadido que es distribuido entre los diferentes *stakeholders* que participan en su generación.
- (3) Revisar y sistematizar la literatura existente sobre resiliencia empresarial y gestión de crisis, tomando especial atención a las diferentes formas de medición de la resiliencia de acuerdo con la tradición académica, tanto en términos de supervivencia ante un *shock* externo como basándose en la adaptación, superación y recuperación tras el impacto recibido.
- (4) Proponer un modelo que permita identificar de forma exploratoria y comprender patrones de respuesta en las estrategias *turnaround* diseñadas para mejorar la resiliencia empresarial en contextos de crisis, de acuerdo con opciones estratégicas vinculadas a: (a) la gobernanza de los *stakeholders*; (b) la posición de la empresa en la cadena de valor de la industria, esto es, la estrategia de integración vertical. En este sentido, el modelo debe tomar en consideración el modo en que los directivos gestionan la relación con los *stakeholders* de la empresa durante las primeras fases de la crisis, modificando la asignación de valor y la diversidad de la distribución, o toman decisiones vinculadas con el grado de integración vertical de la empresa.
- (5) Testear el modelo propuesto por medio de la metodología configuracional *Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis* (fsQCA), tanto en el horizonte temporal de la primera parte de la crisis, como a largo plazo, en la finalización de la crisis, al objeto de identificar las estrategias de éxito para la recuperación de valor añadido en ambos momentos del tiempo, así como las estrategias fallidas para la resiliencia empresarial en el objetivo de recuperación de valor añadido.
- (6) Discutir los resultados obtenidos y extender sus implicaciones gerenciales a la práctica de los equipos directivos en contextos de recesiones económicas, extrayendo las conclusiones generales de la investigación, sus limitaciones y futuras líneas de investigación que puedan inspirar y alentar a otros investigadores para replicar y ampliar el estudio realizado.

A continuación, se detalla la estructura de esta investigación de acuerdo con el planteamiento general de la tesis (Figura 2). En este capítulo se ha identificado y descrito la cuestión de investigación, justificando la relevancia del tema y la novedad que aporta a la literatura el estudio realizado. En el capítulo 2 se construye el marco conceptual de la investigación de acuerdo con la literatura académica más relevante para el ámbito de estudio y procedente de cuatro grandes campos de conocimiento dentro del área de *management* (*stakeholders* y su gobernanza, valor añadido, resiliencia empresarial y gestión de crisis). En el capítulo 3 se describen la metodología y las fuentes de datos empleadas para el estudio empírico. En esta sección se describe la muestra y sus criterios de segmentación, así como el conjunto de atributos analizados y su forma de cálculo, finalizando con la proposición del modelo empírico del estudio. El capítulo 4 presenta los resultados desde tres dimensiones conceptuales: En primer lugar, se introduce el análisis coyuntural de la economía española para el período objeto de estudio, así como el contexto competitivo sectorial y de mercado específico de las industrias cárnicas españolas, sector sobre el que se lleva a cabo el estudio empírico. En segundo lugar, se presentan las soluciones al Modelo 1, para el estudio de la resiliencia empresarial en 2010. En esta sección se identifican y describen tres estrategias de éxito y una estrategia fallida para lograr la recuperación de valor añadido al final de la primera fase de una crisis. Por último, se presentan las soluciones al Modelo 2, para el estudio de la resiliencia empresarial en 2014. En esta sección se identifican y describen tres estrategias de éxito y una estrategia fallida para lograr la recuperación de valor añadido al final de una crisis. En el capítulo 5 se presenta una sección de discusión de los resultados, extrayendo implicaciones gerenciales y recomendaciones. En esta sección, se discuten las diferencias identificadas por la evidencia empírica entre las estrategias de éxito y de fracaso para ambos horizontes temporales, estableciendo coincidencias y cuestiones a tener en consideración en la gestión de crisis, de acuerdo con la naturaleza, tipología y duración de las recesiones. Además, se discute la naturaleza de la crisis estudiada, con forma de W, y con expectativas en los agentes económicos que determinaron su respuesta en virtud de la información disponible en cada etapa de la crisis, permitiendo extraer aprendizajes de tipo gerencial que pueden resultar de aplicabilidad en el futuro: en otras crisis y en nuevos contextos. El capítulo 6 establece unas conclusiones finales sobre la investigación realizada y generaliza algunos de los hallazgos y su aplicabilidad para la práctica de los equipos directivos. Además, se establecen las limitaciones del estudio y se sugieren posibles investigaciones futuras derivadas de las diferentes líneas de investigación surgidas del estudio empírico y sus implicaciones académicas y profesionales. El capítulo 7 relaciona las referencias bibliográficas utilizadas en esta investigación. Finalmente, se presenta la sección de Apéndices del estudio, que ofrece información complementaria y de detalle para la interpretación de las diferentes secciones referidas.

La Figura 2 presenta el planteamiento general de la tesis, destacando los diferentes capítulos que siguen a este.

**Figura 2. Planteamiento general de la tesis**



Fuente: Elaboración propia

Con color azul claro se presenta la sección dedicada al marco teórico (Capítulo 2); con color azul oscuro, las secciones de metodología (Capítulo 3) y resultados del estudio empírico (Capítulo 4); con color naranja se presentan las secciones de discusión e implicaciones gerenciales (Capítulo 5) y conclusiones finales (Capítulo 6).

La transición de colores utilizada en la Figura 2 representa la secuencia de evolución de la investigación, diseñada sobre la base de la tradición académica en torno a gestión de *stakeholders*, análisis de las diferentes dimensiones sobre el valor añadido, la resiliencia y la gestión de crisis (azul claro), el conjunto de aportes realizados a la literatura por esta investigación de acuerdo con la metodología utilizada y los resultados obtenidos (azul oscuro) y los principales *outputs* de la tesis en términos de implicaciones gerenciales y conclusiones, de acuerdo con las posibilidades de aplicabilidad de los hallazgos del estudio exploratorio realizado, así como de replicabilidad y extensión de éste, tanto en un contexto gerencial como académico (naranja).



---

---

## **Capítulo 2. Marco conceptual**



## Capítulo 2

# Marco conceptual

### 2.1. Gestión de los *stakeholders*

La teoría de los *stakeholders* centra la atención de las organizaciones en las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas en su éxito (o fracaso). De acuerdo con (Freeman, 1984) los *stakeholders* son actores que influyen con su comportamiento a la empresa y que también se ven afectados por el curso de acción de la empresa. Así, esta definición incluye todas las partes interesadas, más allá de una concepción basada en los accionistas, incluyendo, entre otros, a trabajadores, clientes, proveedores, accionistas, el Estado y la sociedad en general. Según esta teoría, las empresas deben atender su responsabilidad social y ética, orientando su modelo de negocio en la consideración de todos sus *stakeholders*. Como consecuencia, los directivos deben diseñar estrategias orientadas a conseguir los objetivos corporativos al mismo tiempo que –y en la medida que– atienden las necesidades y expectativas subyacentes en la cosmovisión de sus *stakeholders*. En tanto que los equipos directivos no logren que los *stakeholders* perciban su actuación en marcada en el principio de equidad, el éxito a largo plazo queda comprometido. Esto implica que, en contextos de escasez de recursos como las crisis empresariales y sectoriales –o *shocks* sistémicos que impactan sobre el conjunto de la economía–, las empresas ven su desempeño laminado (ventas, número de trabajadores, EBITDA, valor añadido, etc.). Como se ha comentado y se explicará con mayor detalle en las secciones siguientes, el valor añadido generado y distribuido entre los *stakeholders* identifica de manera contable la retribución realizada por la empresa a sus *stakeholders* por su contribución al proceso productivo mediante la cesión de recursos y el compromiso de esfuerzo. En este sentido, durante las crisis, los directivos deben facilitar el equilibrio entre los *stakeholders*, arbitrar los cambios en su distribución de valor, gestionar la tensión entre los diferentes *stakeholders* como consecuencia del nuevo balanceo en la asignación de valor generado a cada *stakeholder*. Durante la gestión de crisis, las empresas diseñan e implementan estrategias *turnaround* orientadas a estabilizar el impacto de la crisis, tomando decisiones ágiles sobre aprovisionamiento y producción (reintegrando procesos o aumentando la subcontratación), políticas retributivas, calidad, I+D+i, canales de distribución o servicio postventa, entre otras.

La teoría de los *stakeholders* ofrece un marco conceptual que permite abordar las implicaciones desarrolladas por otros marcos teóricos (*e.g.* agencia; costes de transacción; responsabilidad social corporativa, ética empresarial o innovación social y

medioambiental). En esta sección se presentan los fundamentos teóricos afectos al área de estudio en que se centra esta investigación y la literatura académica cuya relación se establece de manera tangencial con el núcleo de estudio de esta investigación son referidos de manera somera. La sección presenta esta estructura: Primero, se presenta la teoría y sus desarrollos más recientes. Segundo, se definen los elementos impulsores del comportamiento de los individuos y los *stakeholders*: cosmovisión social, utilidad, intercambios y poder. Tercero, se presentan las principales teorías sobre la gobernanza de los *stakeholders*. Cuarto, se explican y detallan las dimensiones del valor. Quinto, se aborda el cuerpo teórico sobre gestión de crisis y diseño e implementación de estrategias *turnaround*. Por último, se presentan las preguntas de investigación planteadas para la realización de este estudio.

La teoría de las partes interesadas (Freeman, 1984; Jones, 1995; Parmar et al., 2010) incide sobre el equilibrio realizado en las empresas en la atención de necesidades diversas y, en muchas ocasiones, contrapuestas entre sí, que pueden llegar a pulsionar y dificultar el desempeño corporativo (Harrison & St. John, 1996). Destacan dos ámbitos de preocupación entre los académicos: por un lado, los determinantes que contribuyen a explicar cómo determinados *stakeholders* pueden afectar de forma más directa a –o se ven afectados de forma más intensa por– los resultados estratégicos de una compañía (J. B. Barney, 2018). Por otro lado, la comprensión de los mecanismos discrecionales que se despliegan y operan en la captura de valor que llevan a cabo determinados *stakeholders* (Bridoux & Stoelhorst, 2022).

La teoría de las partes interesadas aborda una profunda reflexión en torno a la asignación de valor realizada a favor de determinados colectivos, más allá de aquellas asignaciones de valor que se correspondan con las derivadas de su participación voluntaria en el funcionamiento de la empresa (Harrison et al., 2010). Esta teoría realiza un análisis fundamentado en los mecanismos con los que una empresa crea y distribuye valor entre estos grupos de agentes económicos (Freeman, 1984; Hill & Jones, 1992), incidiendo sobre la importancia que tiene la satisfacción de las necesidades de los *stakeholders* para el equilibrio y bienestar de la organización a largo plazo (Cabral et al., 2019; Hoskisson et al., 2018).

En este sentido, la gestión de partes interesadas (Bundy et al., 2018; Hoskisson et al., 2018) se apoya en el debate articulado desde los fundamentos del comportamiento humano, de acuerdo con enfoques racionales e irracionales que implican cálculos orientados a la evaluación de coste-beneficio (Allingham, 2002), basándose en un rasgo fundamental del comportamiento que busca de forma individual el interés propio: tanto en la consecución de preferencias económicas –de carácter tangible– como en la consolidación de preferencias de tipo no económico –de carácter intangible– (Williamson, 1975). Las preferencias de los individuos en su orientación hacia la justicia (Huseman et al., 1987) pueden determinar el modo en que comprenden el entorno y su dialéctica con él. De acuerdo con Dittrich y Carrell (1979), las percepciones de equidad

y el establecimiento de comparaciones se configuran como impulsores de los comportamientos individuales.

Los desarrollos teóricos de gestión de partes interesadas han centrado su análisis en torno a la orientación de las externalidades derivadas del valor social asignado a los *stakeholders* (Cabral et al., 2019; Messick & Mcclintock, 1968). En este sentido, las dimensiones de análisis de las recompensas abordan una evaluación crítica del modo en que los *stakeholders* priorizan la equidad (Bridoux & Stoelhorst, 2014), en tanto que la asignación de valor se produzca de forma asimétrica. Así, resultan determinantes las diferencias existentes en términos de priorización de los propios intereses (Bridoux & Stoelhorst, 2014) o los de equidad y justicia (Schwartz & Bilsky, 1990). Esta heterogeneidad contribuye a explicar los motivos por los que algunos *stakeholders* podrían mostrarse menos dispuestos a realizar sacrificios (Lange et al., 2022). El análisis de la percepción del valor de la contribución de cualquier parte interesada es un tema abierto a la interpretación por parte de cada *stakeholders* (Coff, 1999; Rowley, 1997).

### **2.1.1. Cosmovisión social: Utilidad, intercambios y poder**

#### **2.1.1.1. Cosmovisión social**

La cosmovisión social contribuye a delimitar el perímetro de las percepciones con las que un *stakeholder* decodifica la utilidad de su relación con la empresa y con los demás *stakeholders*. La adopción de un enfoque analítico en torno a la cosmovisión inherente a los agentes económicos toma en consideración factores psicológico-conductuales y sociales que resultan susceptibles de influir en la utilidad percibida por los diferentes grupos de interés (Lange et al., 2022). Esta percepción de utilidad de los *stakeholders* conecta con la articulación de sistemas de poder que configuran la relación entre *stakeholders* y empresa. Se define utilidad como la gratificación o satisfacción de la necesidad que recibe un *stakeholder* al interactuar con la empresa principal, con otros *stakeholders* o, en todo caso, al quedar vinculado con el negocio (Harrison et al., 2010).

La literatura académica destaca tres grandes tópicos adecuadas para interpretar la cosmovisión social de los individuos. Estas tres caracterizaciones taxonómicas ayudan a comprender el modo en que cada uno de los *stakeholders*, en tanto que colectivo organizado de individuos, lleva a cabo su análisis e interacción con el mundo. Las tópicos planteadas resultan compatibles y no excluyentes, y se distribuyen en torno a: (1) su perfil ideológico previo; (2) la adopción preeminente de un enfoque de suma positiva o de suma cero; (3) un arquetipo dicotómico egoísta-racional o posicionalista.

La primera tópica permite identificar una conexión entre la percepción del mundo de los individuos y su perfil ideológico previo, bien sea liberal-conservador (Jost, 2006; Schwartz, 1996), igualitario (Schwartz, 1994) o comunitarista (Lodge, 1990). Las personas que desarrollan valores conservadores, por ejemplo, al realizar comparaciones interpersonales (Pratto, 1999; Zinni, 1995) tienden a ofrecer más importancia a la equidad que a la igualdad (Kluegel & Smith, 1986). Las evaluaciones de igualdad de los

*stakeholders* dependen de la visión ideológica con la que identifican la realidad (Lange et al., 2022). De acuerdo con un estudio de Peterson (2016), en Estados Unidos, las personas que experimentaron incrementos súbitos en su renta, como consecuencia de un premio obtenido en juegos de azar, aumentaron su probabilidad de afiliación al partido Republicano –de carácter más conservador que el partido Demócrata–, evidencia empírica que sugiere que las variaciones de renta sobrevenidas podrían modelar las creencias políticas. El enfoque fundamentado en una visión del mundo determinado por las ideologías políticas prevalecientes en los individuos permite evidenciar su cosmovisión social y cultural a modo de contraste o comparación (Lange et al., 2022). El análisis de tipologías y arquetipos es muy diverso (Mitchell et al., 1997; Pfeffer & Salancik, 1978) configurando cosmovisiones individuales que determinan el modo en que los agentes económicos priorizan el interés propio o el bienestar grupal (Thurow, 1992). La visión del mundo de las partes interesadas queda configurada de acuerdo con el modo en que los *stakeholders* llevan a cabo evaluaciones recíprocas de equidad (Lange et al., 2022).

La segunda tópica representa un continuo dicotómico que articula el modo de comprender el mundo por parte de los individuos en virtud de la adopción de un enfoque de suma positiva o de suma cero. Esta clasificación de la cosmovisión social toma la consideración de un agregado en crecimiento o que, por el contrario, el agregado es estático. En ese segundo caso, un individuo percibe las propias ganancias (o pérdidas) como una función inversa de las pérdidas (o ganancias) del resto de individuos. La evaluación instrumental de ganancias-pérdidas depende de la visión del mundo que tienen los *stakeholders* (Lange et al., 2022). Esta dualidad ha sido ampliamente abordada desde los ámbitos de la negociación, el marketing y la gestión estratégica (Bazerman et al., 2000; Dagnino & Rocco, 2009).

De acuerdo con esta taxonomía, un *stakeholder* (e.g. trabajadores) que adopta un enfoque de suma positiva<sup>6</sup> no necesariamente consideraría que las ganancias (o pérdidas) de otro/s *stakeholder/s* (e.g. accionistas, acreedores, etc.) conducen a pérdidas (o ganancias) para ese *stakeholder* (Lange et al., 2022). Los *stakeholders* que siguen este arquetipo pueden identificar que los mejores retornos obtenidos por otras partes interesadas pueden llegar a ser favorables para el conjunto –para la empresa, para otros *stakeholders* y para sí mismos–, puesto que identifican que la empresa que trata de forma favorable a otro *stakeholder* puede conseguir que ese *stakeholder* mejore su compromiso, nivel y eficiencia –de inversión, esfuerzo y/o desempeño–, lo que es susceptible de impactar a largo plazo en el resultado, produciendo un aumento en el valor generado por la empresa y asignado a todos los *stakeholders* (Harrison et al., 2010).

Sin embargo, bajo un enfoque de suma cero, las partes interesadas se identifican mutuamente como competidores por un conjunto finito de recursos y rendimientos. Un

---

<sup>6</sup> Bajo esta concepción, se asume que el agregado ofrece sinergias y se da una “expansión de la tarta” que permite obtener mejoras a la empresa y a todos los *stakeholders* participantes.

grupo de interés (*e.g.* trabajadores) tendría la tendencia de respuesta favorable ante pérdidas experimentadas por otro/s grupo de interés (*e.g.* accionistas, acreedores, etc.), y viceversa. De acuerdo con este arquetipo, la pérdida (o ganancia) sufrida por otro/s *stakeholder/s* libera (o compromete) recursos escasos que son valiosos para el *stakeholder* en cuestión (Lange et al., 2022). La mentalidad de suma cero viene determinada por la visión que tienen del mundo los diferentes agentes económicos (Bazerman et al., 2000). Bajo una visión del mundo que se orienta a un enfoque de suma cero, un *stakeholder* pierde más utilidad cuantas más ganancias perciba en otros *stakeholders* (Lange et al., 2022).

De hecho, esta dinámica puede evaluarse desde una perspectiva intra-grupo, esto es, en evaluación de la amplia heterogeneidad existente dentro del colectivo que configura el grupo de interés (Harrison & Freeman, 1999; Kassinis & Vafeas, 2006), por cuanto las mayorías existentes en las filas de un determinado *stakeholder* podrían perfilar los sesgos y tendencias de identificación del grupo (Chen et al., 1998; Gomez et al., 2000). Aun cuando los grupos son heterogéneos en su composición (Winn, 2001), la definición de cosmovisiones sociales facilita la conexión de un *stakeholder* en su contexto social, haciendo posible la categorización de elementos comunes y la descripción de características de detalle (Lange et al., 2022).

Algunos autores han destacado que, en ausencia de mecanismos de identificación con la/s otra/s parte/s, un *stakeholder* fija sus percepciones y preferencias desarrollando el convencimiento de que los resultados de la/s otra/s parte/s compiten con los resultados propios (Neale & Bazerman, 1983; Schelling, 1980; Thompson & Hastie, 1990). En este sentido, destaca como ejemplo un escenario caracterizado por un recorte de impuestos ante el cual, la compañía puede optar por distribuir el valor excedente a los accionistas en forma de dividendos o a un miembro del comité de dirección. Asumiendo la percepción de suma cero, en el primer caso, la visión de un empleado podría ser aversa, mientras que en el segundo caso podría resultar favorable. El cambio de perspectiva para la asignación de un mismo excedente de valor liberado por el Estado –vía menos impuestos– obedece al débil o inexistente vínculo de conexión e identificación del empleado con los accionistas, frente al elevado vínculo de conexión e identificación del empleado con el directivo, como figura pública favorecida (Glassman & Kamo, 2007; Jost, 2006; Jost et al., 2008). Otro ejemplo viene representado por la visión favorable de los accionistas de Walmart, en décadas pasadas, respecto a una dura política retributiva y de cuestionables condiciones laborales con sus trabajadores (Abelson, 2004). En ese caso de estudio, los accionistas de Walmart percibieron inequidad con los trabajadores, pero su cosmovisión social de suma cero replanteó la inequidad en virtud de sus creencias fundamentales y, como consecuencia, la identificó como aceptable y justificada (Adams & Rosenbaum, 1962). Estos ejemplos muestran que la primacía de *stakeholders* debe derivarse de una variedad más amplia (Stout, 2012), superando la primacía clásica de los accionistas, abriendo la consideración al conjunto de los *stakeholders* (Jensen, 2002).

La teoría de la equidad (Adams, 1963) contribuye a comprender la legitimidad de los *stakeholders* como fundamento normativo (Hart, 1955; Phillips, 2003; Rawls, 1964), señalando una especial importancia en las comparaciones sociales establecidas por cada *stakeholder*, más allá del análisis del compromiso participativo de las partes interesadas (Scherer & Voegtlin, 2020). Esta teoría contribuye a predecir el comportamiento de un *stakeholder* (A), dado que asume que las partes interesadas perciben una relación inferior en atención al par X (insumos y resultado para el *stakeholder* A) que al par Y (insumos y resultado obtenido por la empresa) o al par Z (insumos y/o el resto del *stakeholder* B). Así, la conducta de la parte interesada (A) vendrá determinada por su percepción de inequidad en la asignación de valor con respecto a la empresa y otros *stakeholders*, toda vez perciba inequidad en la asignación de valor que logra capturar. En este sentido, desde el enfoque comportamental del *stakeholder* (A), la tendencia conducente a cerrar la brecha de tensión generada supondría ajustar a la baja sus insumos aportados a la empresa, con el objetivo de “nivelar” el *trade-off* identificado en su percepción (Adams, 1963). Esta tendencia estaría diseñada por el *stakeholder* (A) para tratar de retener mayor cuota de resultados respecto a los insumos comprometidos, y lo conseguiría cuando lograra mantener el resultado o forzar una reducción de los resultados asignados a los demás *stakeholders* (Adams & Freedman, 1976).

Esta teoría conecta con la cosmovisión social informada por Gelfand y Christakopoulou (1999), bajo la cual se asume el mundo como una ecuación de suma cero. Además, un contexto de crisis en el que se produce una contracción del valor generado por la compañía, el enfoque predominante desde la asunción de la teoría de la equidad podría orientarse en la propensión a retener valor por parte de cada *stakeholder*, en detrimento del valor asignado a los demás *stakeholders* (Lange et al., 2022)<sup>7</sup>. En este contexto la tensión también puede ser rebajada por la empresa –en la forma de las decisiones tomadas por los directivos–, ajustando las proporciones en algunos aspectos. Eso podría significar que se ajusten las proporciones en algunos aspectos. Los mecanismos de diseño disponibles para los directivos permiten actuar reduciendo la diversidad en la captura de valor existente entre *stakeholders*, y esta línea estratégica podría lograr que en contextos de crisis se potenciara la retención (o recuperación) de valor añadido y la resiliencia durante las recesiones económicas. Dado el tipo de sesgo descrito, aun cuando siempre resulta posible que una parte interesada identifique desequilibrios positivos en el *trade-off* (insumo vs. valor capturado), es más probable que los *stakeholders* identifiquen desequilibrios de tipo negativo (Lange et al., 2022). En presencia de identificación de desequilibrios positivos, la evidencia disponible subraya cierta incomodidad y aversión a

---

<sup>7</sup> Al margen de la dinámica descrita, bajo determinadas circunstancias, la entrega de valor a un determinado *stakeholder* (e.g. trabajadores) opera en un enfoque de ganancia agregada a largo plazo sobre otro *stakeholder* (e.g. accionistas), en tanto que puede identificar ventajas apreciables a medio-largo plazo en el *output* producido por el primer *stakeholder* (e.g. trabajadores) al identificar ventajas objetivadas (e.g. menor rotación y mayor productividad que su competencia), cambiando su perspectiva al evaluar en su empresa un menor peso de la masa salarial, expresada en términos comparados, y medida como porcentaje respecto a ventas (Holmes & Zellner, 2004), pudiendo llegar a producir un bucle de retroalimentación entre ganancias-pérdidas y la configuración de la visión del mundo de estos agentes, de acuerdo con motivaciones de tipo instrumental (Glassman & Kamo, 2007).

la inequidad, aunque un desequilibrio resulte favorable para un *stakeholder* (Fehr & Schmidt, 1999). Este enfoque es consistente con la incomodidad mostrada por un individuo ante el riesgo de suscitar sentimientos de envidia en los demás (Nickerson & Zenger, 2008), de acuerdo con la presencia de desequilibrios positivos que le afectan a él y, al mismo tiempo, socaban los equilibrios de terceros.

La sensibilidad a la equidad condiciona las evaluaciones de equidad de los individuos y su reacción ante las evaluaciones realizadas por terceros (Huseman et al., 1987)<sup>8</sup>. Para que el mecanismo descrito opere en una parte interesada, es necesario que los *stakeholders* tengan una visión global de las asignaciones de valor instruidas de manera contable en torno a la captura de valor distribuida a estos *stakeholders*, tanto en tiempos de bonanza económica como en periodos de recesión. La diversidad inherente de las visiones del mundo y prioridades de valor de los *stakeholders* determina el modo en que obtienen utilidad de una determinada situación (Lange et al., 2022). La amplia heterogeneidad de creencias, intereses y expectativas respecto a las relaciones de intercambio (Stout, 2012) hace que los *stakeholders* manifiesten una gran variedad de normas de interés propio y reciprocidad (Bridoux & Stoelhorst, 2014). Estas comparaciones sociales generan una visión de la situación en la que el *stakeholder* identifica un desequilibrio negativo, provocando una fuerte reducción de la percepción de utilidad extraída de su relación con la empresa y frente a la percepción que identifica ese *stakeholder* en la relación de la empresa con sus contrapartes (Nickerson & Zenger, 2008).

Los elementos centrales de este mecanismo de comparación social surgen de una comparación relativa<sup>9</sup>, resultando relevante la fijación previa de referentes-ancla, puesto que el histórico de percepción es susceptible de configurar patrones de visión y conducta a largo plazo, aun cuando se vean modificadas las condiciones a lo largo del tiempo (Ariely et al., 2003). Diferentes cosmovisiones sociales en los individuos pueden conducir a diferentes definiciones e implicaciones de la equidad interpersonal (Alesina et al., 2012). La cosmovisión social de los *stakeholders* impacta sobre el modo en que

---

<sup>8</sup> Estos autores identifican individuos tendentes a comportarse de forma benevolente, que resultan sensibles a la equidad o que se presentan “con derecho” en tanto que comprenden como central el insumo ofertado a la empresa en el proceso de generación de valor.

<sup>9</sup> Sean por ejemplo los trabajadores de una empresa, ante un contexto caracterizado por una fuerte reducción salarial para todo el colectivo, y dentro de éste atendemos al enfoque adoptado por un empleado de alto rendimiento. El acto de comprensión de retribuciones representa una disociación causa efecto del salario y el rendimiento de los trabajadores, así que grandes diferencias marginales de *output* por parte de los trabajadores son retribuidas ahora –en comparación a meses o años antes– con mínimas o insignificantes pautas de retribución. En este contexto específico, el resultado previsible en el comportamiento del trabajador de alto rendimiento se orientará a la reducción de insumos aportados a la empresa (previsiblemente, en forma de ideas y/o esfuerzo “de calidad”), dada la brecha que percibe en movimiento de cierre durante los últimos tiempos y que se sustancia por medio de una bonificación comparativamente menor de acuerdo con los excedentes de su productividad laboral (Nickerson & Zenger, 2008). En virtud de un desarrollo analítico sustentado a partir de la teoría de la equidad y del principio normativo de equidad (Phillips, 1997), la desigualdad negativa percibida por que este trabajador de alto rendimiento le lleva a vivenciar que sus compañeros de trabajo están aportando menos insumos, pero las recompensas sustanciadas en forma de captura de valor resultan, –comparativamente– prácticamente las mismas (Adams, 1963).

realizan y priorizan las evaluaciones de desempeño y asignación de valor (Lange et al., 2022).

La tercera tónica propuesta para evaluar la cosmovisión social de los *stakeholders* se plantea a partir de una clasificación dicotómica que permite identificar dos arquetipos en las relaciones de intercambio: egoístas racionales y posicionalistas (Lange et al., 2022; Zeino-Mahmalat, 2008)<sup>10</sup>. El enfoque egoísta-racional observa ganancias (o pérdidas) expresadas en valores absolutos y su utilidad es independiente de las ganancias o pérdidas percibidas de algunos o todos los demás (Keohane, 2005) mientras que el enfoque posicionalista lleva a cabo una evaluación relativa de las ganancias (o pérdidas) propias en función de la comparación de las pérdidas (o ganancias) ajenas (Keohane, 2005; Lange et al., 2022; Zeino-Mahmalat, 2008). En ese sentido, un *stakeholder* toma perspectiva social de la utilidad de sus diferentes contrapartes a partir de cuatro grandes dimensiones de comparación que afectan al modo en que se configuran sus representaciones mentales (Polonsky, 1996), de acuerdo con: (a) la interacción (Rowley & Moldoveanu, 2003) y comunicación establecida con otros *stakeholders* (Crane, 2020); (b) la percepción de su estado en términos comparados respecto al de otros grupos de interés (Perrault, 2015); (c) su identificación con el negocio y con el equilibrio con otras partes interesadas de interacción en la generación de valor (Scott & Lane, 2000); (d) la comprensión subjetiva de la cadena de valor del negocio (Flammer & Luo, 2017).

El enfoque posicionalista hace que los *stakeholders* establezcan comparaciones de ganancias (o pérdidas) en términos relativos. La utilidad de estas partes vinculadas depende de la comparación relativa de sus ganancias (o pérdidas) con respecto a las del resto de *stakeholders* (Zeino-Mahmalat, 2008; Keohane, 1984). Durante las recesiones, las empresas experimentan importantes dificultades para generar y retener valor añadido. En este contexto, los *stakeholders* que adoptan una visión posicionalista, establecen comparaciones relativas –respecto a otros *stakeholders*– de la ganancia (o pérdida) relativa lograda durante el proceso de reasignación de valor durante la crisis. Los valores subyacentes de los individuos determinan el modo e intensidad de su reacción en términos de equidad y da lugar a diferentes definiciones de equidad interpersonal (Alesina et al., 2012) de acuerdo con análisis basados en proporciones relativas conforme a la evaluación de la proporción existente entre resultados e insumos (Huseman et al., 1987). Esta comparación en términos relativos opera de acuerdo con el llamado “Sistema 1” (Kahneman, 2011), rápido e intuitivo, en lugar del pensamiento del “Sistema 2”, lento y que consume muchos recursos. Los efectos de este tipo de sesgos heurísticos han sido analizados y validados experimentalmente en el ámbito de la toma de decisiones (Ariely et al., 2003; Kahneman et al., 1982, 1991; Kahneman & Tversky, 1982; Tversky & Kahneman, 1974).

---

<sup>10</sup> El enfoque posicionalista fue incorporado a la literatura de comportamiento de los *stakeholders* por Lange et al. (2022), procedente de desarrollos previos realizados en el ámbito de la teoría neorrealista del ámbito de conocimiento de economía política internacional (Grieco et al., 1993; Grieco, 1990, 1997; Hasenclever et al., 1996; Matthews, 1996), la teoría del equilibrio de amenazas (Walt, 1990) y una aplicación actual al estudio del caso de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) (Zeino-Mahmalat, 2008).

### 2.1.1.2. Utilidad, intercambios y poder

La utilidad surge de la noción de gratificación o satisfacción de una necesidad existente en un *stakeholder*, de acuerdo con la reciprocidad existente entre los *stakeholders* y la certeza de que el negocio existe de acuerdo con una reciprocidad obtenida de los *stakeholders* de la empresa (Harrison et al., 2010). Los intercambios de tipo directo suponen correspondencia entre las aportaciones de cualquier par de actores (A y B; B y A) (Bearman, 1997; Ekeh, 1974), mientras que la noción de intercambio generalizado representa que entidades externas a las relaciones de intercambio directo pueden corresponder al actor A y/o al actor B (Levi-Strauss, 1969; Takahashi, 2000). A modo de ejemplo, si una empresa hotelera mejora la retribución de sus trabajadores, impactando en forma de más compromiso, menor rotación y/o mayor productividad (Shaw et al., 2009) estaría fomentando un intercambio generalizado en la medida en que el cambio de asignación de valor llevado a cabo sobre el *stakeholder* trabajadores termina impactando sobre la utilidad de los clientes del hotel. Esta situación no diádica (más allá del par *stakeholder* vs. empresa), supone que las relaciones entre pares se extiendan, generando externalidades positivas en el cruce de efectos hacia otros *stakeholders*. La utilidad de los *stakeholders* supera la idea de intercambios directos entre partes interesadas con la empresa, alcanzando una noción de intercambio generalizado (Levi-Strauss, 1969). El intercambio generalizado supone que, de acuerdo con su tratamiento bilateral con la empresa terminará, las reacciones de un *stakeholder* terminarán afectando a otras partes interesadas (Harrison et al., 2010).

De acuerdo con Harrison et al. (2015), el modo en que una empresa gestiona su relación con un *stakeholder* (e.g. trabajadores) influye en las actitudes y el comportamiento de otros *stakeholders* (e.g. clientes y proveedores). Los intercambios generalizados representan una evaluación mutua, recíproca y continuada respecto a la captura de valor de los grupos de interés en sus relaciones con la empresa (Harrison et al., 2010), determinando efectos cruzados con respecto a otras partes interesadas (Cording et al., 2014; de Luque et al., 2008). Este enfoque impulsa una nueva corriente en la literatura sobre *stakeholders* orientada a la “exageración generalizada” cuyo objetivo es el cambio de paradigma de los directivos, y ampliar la gama de partes interesadas objeto de gestión estratégica. De este modo, es posible superar una visión restringida del rango de *stakeholders* bajo actuación, dadas las sinergias latentes del intercambio generalizado, como combinación de intercambios y externalidades positivas, superando las limitaciones de los intercambios directos que, por su naturaleza, pueden ser rápidamente erosionadas o mejoradas (Lange et al., 2022). Por otro lado, los grados de participación (Baldwin, 2019) de un *stakeholder* lo sitúan en un rango que va desde un nivel de recepción pasiva de información hasta la participación proactiva en decisiones colectivas. El grado de participación de un *stakeholder* y su vinculación con la toma de decisiones está vinculado con la redistribución del poder (Fung, 2006). Las decisiones legítimas están abiertas a impugnación en foros y a través de procedimientos reglados y aceptados por todos los *stakeholders* (Parker, 2002).

En el contexto de poder, los autores clásicos (Etzioni, 1964; Freeman, 1984; French & Raven, 1960; Mitchell et al., 1997) distinguen tres tipologías: poder coercitivo, poder utilitario y poder normativo. El poder coercitivo supone la capacidad de las partes interesadas para imponer reglas a la empresa (*e.g.* contratos). La asignación y gestión de derechos de propiedad (Asher et al., 2005) en la dialéctica *stakeholder* vs. empresa (Hart, 1995) restringen (o potencian) sistemas de organización y capacidad de creación de valor por parte de activos sobre los que esos *stakeholders* tienen derechos privativos (Libecap, 1989). La contribución de un determinado *stakeholder* con recursos y capacidades que son fundamentales para la creación de valor en la empresa (Klein et al., 2012) se perfila como una extensión del análisis de contratos explícitos e implícitos que establecen factores contingentes para la libre actuación de la empresa y del resto de *stakeholders* (Hoskisson et al., 2018). De este modo, los *stakeholders* actúan delimitando, modelando y frenando el curso de acción estratégico, e impactando sobre el cumplimiento de los objetivos y el éxito de la estrategia (Etzioni, 1964; French & Raven, 1960).

Desde un enfoque utilitario del poder, la apropiación de valor económico por parte de un *stakeholder* surge de su capacidad de negociación (Coff, 1999) y su participación en procedimientos de toma de decisiones en la empresa. En este sentido, la integración de actividades bajo el sistema de organización de la empresa (Coase, 1937, 1988, 1993) resulta central para comprender la variación del grado de poder de negociación de las partes interesadas (Bowie, 2019; Freeman, 1984). Los *stakeholders* con derecho a voto – con capacidad para *reclamar derechos*– son aquellos que cuentan con recursos y capacidades que resultan centrales para la creación de valor en una empresa y, en consecuencia, están legitimados a la reclamación y captura de valor en virtud de su elevado poder utilitario –contribuyeron a la creación de valor– (Klein et al., 2019). Este tipo de derechos de reclamación se dividen entre resultados económicos (*e.g.* dividendos o salarios) y sociales. Se trata de derechos tangibles para reclamar parte del valor creado por las actividades de una empresa (Bacq & Aguilera, 2022).

Por último, el poder normativo se identifica con un poder de tipo normativo-social o social (Etzioni, 1964). Las empresas asignan valor de acuerdo con el estado y atributos de poder de los *stakeholders* (Scherer y Voegtlin, 2020). El establecimiento del poder normativo surge de las interacciones de la empresa con los diferentes *stakeholders* (Bacq & Aguilera, 2022), y su adquisición y acumulación se debe a procesos de deliberación en el seno de la empresa por medio de los cuales los *stakeholders* contribuyen a responder a dos preguntas: qué valor crear y para quién.

### **2.1.2. Gobernanza de los *stakeholders***

La gobernanza de los *stakeholders* surge de una perspectiva común a la gestión de la empresa para las partes interesadas (Tantalo & Priem, 2016) y representa los mecanismos organizativos diseñados en virtud de derechos y responsabilidades participativas (Aguilera & Jackson, 2003), de acuerdo con la integración de las partes interesadas en la

fijación de objetivos de creación de valor en la empresa (Scherer & Voegtlin, 2020). La gobernanza se define como la concentración de poder que es debatido y negociado entre las empresas y sus *stakeholders* (Gomez & Korine, 2005), según se articulan mecanismos de gestión con las partes interesadas (Freeman et al., 2007) y participación de estas partes interesadas con la empresa. La ejecución de derechos consensuales que han quedado otorgados a los *stakeholders* (Parker, 2002) permite la fijación de objetivos (Scherer & Palazzo, 2011) para guiar las interacciones de las partes interesadas con la organización (Mair et al., 2015), en función de los acuerdos consensuados con los grupos de interés (Bridoux & Stoelhorst, 2022).

Las empresas que cuentan con recursos limitados deben seleccionar y priorizar el modo en que asignan valor entre los *stakeholders* claves (Mitchell et al., 1997), representando un desafío complejo pero necesario para los equipos directivos la anticipación del modo –y el grado– en que un *stakeholder* obtiene utilidad de la empresa (Harrison et al., 2010). En tiempos de crisis, la distribución de valor plantea un problema de gobernanza para los directivos al tener que lograr un equilibrio adecuado de acuerdo con intereses y preocupaciones de los diferentes *stakeholders* de la empresa (Scherer y Voegtlin, 2020), a través de un proceso deliberativo con las partes interesadas (Voegtlin & Scherer, 2017).

Los *stakeholders* se esfuerzan por mantener el *status quo* de su posición en la empresa de acuerdo con su particular cosmovisión social (Jost & Banaji, 1994), y como consecuencia surgen poderosos incentivos para defender, legitimar y reforzar los sistemas sociales y políticos preexistentes (Jost et al., 2009). De acuerdo con la teoría de la justificación del sistema, el *status quo* previo mantiene el equilibrio y motiva a los agentes económicos en la consolidación y refuerzo de sus propios sistemas (Jost et al., 2004). Otro desafío planteado en términos de gobernanza (Ebrahim et al., 2014) supone el establecimiento de mecanismos que permitan satisfacer demandas de todos *stakeholders* y proveer comentarios de las partes interesadas, permitiendo conocer los determinantes de obtención de utilidad para estos *stakeholders* en su asociación con la empresa (Jones et al., 2018). Los mecanismos de gobernanza deben permitir dos objetivos: Primero, compartir y distribuir valor entre los *stakeholders* implicados en la empresa. Segundo, establecer mecanismos eficientes de defensa ante intentos no deseados de determinados *stakeholders* que pretendan apropiarse del valor generado por la empresa (Bacq & Aguilera, 2022).

Una consecuencia de los mecanismos de gobernanza fundamentados en el control (Eisenhardt, 1989) es la generación de desincentivos en el proceso de innovación (Mair et al., 2015), principalmente, en virtud de su énfasis por el cumplimiento, hecho que diluye la importancia relativa y las motivaciones de los *stakeholders* en la creación de valor económico y social (Wolf & Mair, 2019). De acuerdo con Bacq y Aguilera (2022), los mecanismos de gobernanza fundamentados en el control no abordan ni resuelven correctamente los problemas de gobernanza de los *stakeholders* cuando la empresa se encuentra ante una o más de una de las siguientes situaciones: (a) el valor generado a distribuir va más allá del meramente económico; (b) el valor distribuido oscila y fluye en

función del *stakeholder* que interviene en su captura y apropiación; (c) la gobernanza corporativa adopta procedimientos democráticos como la participación y la comunicación y deliberación de *stakeholders* heterogéneos.

Conectando la literatura sobre gobernanza de *stakeholders* para la creación, gestión y asignación de valor con la literatura sobre intercambios directos o generalizados, los mecanismos de generación y detección de utilidad entre partes interesadas deben superar un enfoque diádico<sup>11</sup> (Harrison et al., 2009), ampliando los intereses tradicionales focalizados en cada *stakeholder* (Bolton, 1998), y permitiendo un entendimiento sustantivo del proceso de conexión y gestión del valor entre *stakeholders* (Coff, 1999). Los modelos clásicos de gobernanza están anclados a concepciones económicas del valor producido con fines de lucro tradicional, al objeto de maximizar ganancias y, como consecuencia, obvian el flujo de valor como instrumento de gobernanza para conectar a los diferentes *stakeholders* (Bacq & Aguilera, 2022).

La cosmovisión social del mundo que desarrollan los diferentes *stakeholders* afectan al modo en que realizan evaluaciones (Lange et al., 2022). En este sentido, es habitual que muchas partes interesadas no deseen desarrollar relaciones basadas en la solidaridad (Brickson, 2007), bien con el negocio y la empresa, bien con el resto de *stakeholders* (Bridoux & Stoelhorst, 2014). Como consecuencia, en muchas ocasiones, los *stakeholder* desaprueban tratos favorables (o aprueban tratos desfavorables) hacia otras partes interesadas (Lange et al., 2022). En otras ocasiones, en cambio, algunos *stakeholders* pueden velar por los intereses de otras partes interesadas (Harrison et al., 2010), reaccionando de forma favorable ante tratos positivos recibidos por otros *stakeholders* o actuando de manera desfavorable en su respuesta ante tratos negativos de la dirección con otras partes interesadas (Cording et al., 2014; El Akremi et al., 2018).

Como se ha explicado en la sección anterior, la cosmovisión social de los *stakeholders* impacta de forma directa sobre la utilidad percibida por las partes interesadas, de forma que su visión del mundo se orienta a la evaluación de la utilidad particular derivada de los diferentes acuerdos de intercambio y asume otros *stakeholders* como competidores (o facilitadores) percibidos por los recursos (Lange et al., 2022). Los mecanismos tradicionales de gobernanza arbitran como dispositivos de control (Jensen & Meckling, 1976), se focalizan en la relación entre accionistas y equipos directivos, y no integran la legitimidad de las reclamaciones de grupos no accionistas (Parker, 2002). En estos supuestos, se obvian sinergias positivas que podrían desarrollarse a partir de comportamientos solidarios o benevolentes en una asignación desigual de recursos (El Akremi et al., 2018). La aparición de un efecto dominó (Bridoux & Stoelhorst, 2016)

---

<sup>11</sup> Una diáda representa un concepto popularizado por el sociólogo alemán Georg Simmel de acuerdo con su investigación en torno a dinámicas de los grupos sociales pequeños. Concretamente, su aplicación original se remonta a grupos sociales de dos personas, tales como amistades íntimas, relaciones de parejas o matrimonios. En su aplicación al contexto de los *stakeholders*, la utilización del término relación diádica toma como referencia la interacción entre pares (A, B), donde uno de ellos es la empresa y el otro uno de los diversos *stakeholders* que interactúan con la organización.

podría impactar sobre otros *stakeholders* (Cording et al., 2014), modificando la visión compartida las posiciones relativas de los demás *stakeholders* (Harrison et al., 2009) y el trato que éstos reciben de la empresa (Bridoux & Stoelhorst, 2014). De acuerdo con Freeman (2000), los individuos en ocasiones son egoístas y en otras ocasiones actúan mirando el bien común o velando por los demás. Esta diversidad en la naturaleza de los *stakeholders* contribuye a explicar comportamientos que no están siempre guiados por interés maximizador económico y conecta con las estructuras sociales y sus relaciones, desarrollando un marco de gobernanza de los *stakeholders* que se centra en el principio normativo de equidad (Rawls, 1964).

Los individuos dan sentido a sus estructuras y relaciones sociales de acuerdo con sus cosmovisiones (Duckitt & Fisher, 2003), y éstas determinan el modo en que los individuos perciben cómo son tratados, tanto ellos como los demás (Rohan, 2000). Siguiendo a Lange et al. (2002), cuando la percepción del trato recibido por un individuo es consistente con su cosmovisión social, este individuo obtiene una mayor utilidad derivada de la relación, impulsando su compromiso. Por el contrario, cuando los individuos vivencian su propio tratamiento y el de los demás de manera poco consistente con su cosmovisión social del mundo, obtendrán niveles decrecientes de utilidad que modelarán su compromiso y lastrarán su actuación durante el proceso de generación de valor.

La retención del valor se sustenta en la creación de mecanismos de aislamiento (Rumelt, 1984). En términos de Schumpeter (1942), estos mecanismos dificultan la replicación de innovaciones creadoras de valor (Barney, 1991), creando barreras de conocimiento, físicas o legales (Eisenhardt, 1989) ante eventuales *stakeholders* que tuvieran como finalidad una apropiación del valor creado. En ausencia de mecanismos de aislamiento, el deslizamiento de valor (Lepak et al., 2007) permite que partes interesadas que cuentan con un elevado poder coercitivo se apropien de valor que no estaba destinado a ellos (Bacq & Aguilera, 2022). En este sentido, surgen mecanismos planteados sobre estrategias basadas en recursos clave (Newbert, 2008) que permitan inhibir la posibilidad de apropiación de valor por parte de otros *stakeholders* (Sirmon et al., 2007).

Esta sección ha abordado una revisión profunda de la tradición académica sobre la gestión de *stakeholders*, identificando la literatura más relevante sobre teoría de las partes interesadas, su cosmovisión social, percepción de utilidad, restricciones inherentes, sistemas de poder subyacentes y mecanismos de intercambio que resultan más predominantes. En este sentido, el cuerpo teórico descrito conecta con la cuestión de investigación, devolviendo una visión clara y específica sobre el modo en que las empresas gestionan las relaciones con sus *stakeholders* y cómo ello permite la fijación de objetivos compartidos y la negociación de equilibrios dinámicos que evolucionan a lo largo del tiempo –y en términos comparados, entre *stakeholders*–, de acuerdo con sus diferentes intereses y preocupaciones legítimos, afectando en definitiva al modo en que se captura y distribuye valor entre los *stakeholders*. El marco conceptual revisado hasta este punto ofrece apoyo a las opciones disponibles para la gestión de valor de los

*stakeholders*, permitiendo comprender los factores contingentes que delimitan las opciones estratégicas de los directivos de las empresas en contextos de crisis. De este modo, al objeto de garantizar la resiliencia de sus empresas, tras el *shock* inicial –de acuerdo con Bangobin y Pandit (2001)–, los directivos activan disparadores de cambio y formulan estrategias de recuperación para la gestión de la crisis. Las opciones de reducción y estabilización encuentran en la gestión de los *stakeholders* un elemento determinante que facilita su impulso (o inhibición), condicionando como consecuencia las posibilidades efectivas de reestructuración empresarial y una recuperación eficiente de los niveles de valor añadido generados antes de la crisis.

## 2.2. Dimensiones del valor

Las dimensiones y acepciones del valor son diversas. La creación de valor es situacional (Carton & Hofer, 2006). Algunas corrientes contemporáneas se vinculan con la creación de valor para la sociedad (Aguilera et al., 2007), incidiendo sobre nuevas visiones de la gobernanza que se centran en las partes interesadas (Kaplan, 2020; McGahan, 2020). Esta tendencia emergente en la creación y gestión de la gobernanza sobre el valor (Stahl & De Luque, 2014), toma en consideración visiones más amplias sobre el ecosistema de generación y asignación de valor (Donaldson & Walsh, 2015), y ha supuesto una tendencia emergente para definir nuevas implicaciones sobre el valor orientado a la sociedad (Porter & Kramer, 2006a, 2006b), combinado (Emerson, 2003), sostenible (Hart & Milstein, 2003), compartido (Porter & Kramer, 2011) o de triple impacto (Joyce & Paquin, 2016). El valor puede ser tangible o intangible, operacional o financiero. En el caso de organizaciones de lucro, la creación de valor puede resultar de la combinación de objetivos financieros y no financieros (Carton & Hofer, 2006). Si los accionistas más significativos son también gerentes de una organización, la creación de valor para los accionistas tiende a incluir más resultados no financieros (Jensen & Meckling, 1976). El enfoque de empresas cotizadas representa otra acepción de la creación de valor que gira también en torno a los accionistas como objetivo último. Las medidas de creación de valor económico son muy utilizadas en la evaluación del desempeño, si bien su uso no ha resultado frecuente en los estudios sobre gestión estratégica (Carton & Hofer, 2006).

La Tabla 1 recoge las diferentes categorías de medición del desempeño empresarial y las principales concepciones utilizadas para la medición del valor generado para los accionistas, el resto de *stakeholders* y el conjunto de la empresa. Las medidas de creación de valor económico se integran entre las identificadas por Carton y Hofer (2006) para la medición del desempeño (contables, operacionales, de mercado, de supervivencia y de creación de valor económico).

**Tabla 1. Medición del desempeño y del valor generado**

Categorías de medición del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas de tipo contable</li> <li>• Medidas de tipo operacional</li> <li>• Medidas basadas en el mercado</li> <li>• Medidas de supervivencia</li> <li>• Medidas de creación de valor económico (Carton &amp; Hofer, 2006)</li> </ul>
Valor para los accionistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimientos actuales a los accionistas <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Beneficios</li> <li>○ EVA</li> <li>○ Ratios de rendimiento</li> <li>○ Ingreso residual</li> </ul> </li> <li>• Rendimientos actuales y futuros (anticipados) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cotización bursátil</li> <li>○ Capitalización de mercado</li> <li>○ Q de Tobin (Carton &amp; Hofer, 2006)</li> </ul> </li> </ul>
Valor económico total	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superávit (beneficios + superávit del cliente)</li> <li>• Valor dispuesto a pagar – coste de oportunidad</li> </ul>
Valor económico a <i>stakeholders</i> individuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intereses cuantitativos de los <i>stakeholders</i> (Luffman et al., 1982)</li> <li>• Rentas o cuasi-rentas de los trabajadores (Blair, 1998)</li> <li>• División de rentas a través de la negociación (Grennan, 2014)</li> </ul>
Valor económico generado y distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado de Valor Añadido (Archel et al., 2018)</li> <li>• Desagregación para trabajadores, socios, acreedores, empresa (retención vía autofinanciación) y Estado (vía impuestos) (Priego-De-La-Cruz et al., 2014, 2020)</li> </ul>
Variaciones del valor económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo VCA (Lieberman et al., 2017, 2018)</li> <li>• Variaciones del Estado de Valor Añadido y de las cuotas de distribución de valor individual a los diferentes <i>stakeholders</i></li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Los sistemas de medición de valor añadido pueden ser clasificados en función del destinatario de la información analizada –accionistas u otros *stakeholders*– (Lieberman et al., 2018). Desde la perspectiva de los accionistas, destacan los sistemas de medición de rendimientos actuales (e.g. Beneficios, Valor Económico Añadido, ratios de rendimiento o ingresos residuales) y de rendimientos actuales y futuros anticipados (e.g. cotización bursátil, capitalización de mercado o Q de Tobin). El Valor Económico Añadido (por sus siglas en inglés: EVA®, *Economic Value Added*) es un desarrollo que fue patentado por Stern Stewart & Company. El EVA® no debe ser confundido con el Estado de Valor Añadido, cuyo acrónimo coincide, si bien en esta investigación se evita el uso duplicado de acrónimos<sup>12</sup>. La utilización académica del EVA® dio comienzo a finales de los años 80 (Finegan, 1989) y se volvió popular en la década siguiente, cuando Tully (1993) ofreció su descripción detallada de uso. De acuerdo con Stewart (1991, 2001), el EVA® se define como la utilidad operativa ajustada menos el coste del uso del capital. El coste del capital se fundamenta en el modelo de valoración de activos financieros (CAPM, por sus siglas en inglés: *Capital Asset Pricing Model*) (Ang & Chen, 2007; Berk, 1997; Fama & French, 1996, 2006; Jagannathan & McGrattan, 1995; Ross, 1977, 1978), asumiendo como marca de comparación los activos libres de riesgos –bonos del gobierno a largo plazo– y establece su contraste con el coste de financiación de la compañía, que viene representado por el diferencial que asumen los accionistas respecto a ese activo libre de riesgo. De acuerdo con Amat (2018), el EVA® puede definirse como el resultado de restar a los ingresos todos los gastos, incluidos coste de oportunidad del capital e impuestos. El EVA® es una medida que considera la productividad de todos los factores y contribuye a alinear el comportamiento de los directivos y empleados con el de los accionistas, en tanto que está diseñada para ofrecer una herramienta analítica para los propietarios de la empresa.

Siguiendo la estructura de la Tabla 1, el valor económico total puede ser identificado también como el superávit entendido por la vía aditiva (beneficios más superávit capturado por el cliente) o por la vía sustractiva (valor que el mercado está dispuesto a pagar menos coste de oportunidad de la inversión). Por otro lado, destacan modelos de análisis parcial del valor económico en su distribución o captura individual por parte de los *stakeholders* (Blair, 1998; Grennan, 2014; Luffman et al., 1982). Surgido en la conexión de las teorías de recursos de la empresa, de los *stakeholders* y de las estrategias basadas en valor (VBS), destaca el Modelo VCA (Lieberman et al., 2017, 2018). Entre los *stakeholders* analizados, esta metodología incluye a los clientes, pese a las dificultades manifiestas existentes para la medición de su excedente. Por último, de acuerdo con el procedimiento y los principios contables de partida doble, el análisis del Estado de Valor Añadido ofrece información de detalle sobre la generación de valor en la empresa –origen– y su distribución entre aquellos *stakeholders* que intervienen en el proceso de

---

<sup>12</sup> Para evitar posibles confusiones, se refiere por EVA® el desarrollo inicialmente registrado por *Stern Stewart & Company*, mientras que el Estado de Valor Añadido no se refiere en todo el documento por su acrónimo, pudiendo referirse el Estado de Valor Añadido también –de forma genérica y sin mayor necesidad de especificación– como Valor Añadido o Valor Agregado que ha sido generado por la empresa y/o distribuido a o capturado por sus *stakeholders* en un período.

producción de bienes o servicios a través de la cesión remunerada de factores de producción –aplicación–, esto es, entre trabajadores, socios o accionistas, acreedores, la propia empresa –a modo de retención de recursos por medio de la autofinanciación– y el Estado –vía impuestos– (Archel et al., 2018; Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, 2009). Esta herramienta es muy potente y clara pues ofrece una forma de cálculo sencilla a partir de antecedentes económico-financieros disponibles en las Cuentas Anuales de cualquier empresa y, el cálculo de las cuotas de distribución ofrece posibilidades de comparación entre empresas, asimetrías o diversidad de distribución entre *stakeholders*, así como la comparación intertemporal, evaluando cambios en la distribución de valor –incremento(s) de cuota de distribución de valor en uno(s) *stakeholders* como consecuencia de restricciones en la distribución de valor en otros *stakeholders*–, de acuerdo con el enfoque posicionalista (Keohane, 2005; Lange et al., 2022; Zeino-Mahmalat, 2008), ofreciendo un gran poder analítico en los contextos de recesión económica y de aplicación de estrategias de gestión de crisis, dado que en estas coyunturas existe una elevada competencia por recursos escasos y menguantes.

La utilización del Estado de Valor Añadido ofrece ventajas adicionales: representa la reelaboración de la información contable contenida en la Cuenta de Explotación y el Balance, de forma que su interés resulta ahora extensible a todos los *stakeholders* (trabajadores, socios, acreedores, empresa y Estado), a diferencia de las Cuentas Anuales que únicamente se conciben para la gobernanza por parte de los directivos, además del reporte de desempeño para los accionistas y el cumplimiento normativo tributario con el Estado.

Desde un punto de vista teórico y dentro del campo de conocimiento de gestión estratégica, el Estado de Valor Añadido conecta con la literatura sobre estrategia basada en valor (VBS), se fundamenta en los antecedentes económico-financieros disponibles y se centra en cuantificar el valor económico generado por una empresa en un determinado período. Como consecuencia, analiza y evalúa la relación existente entre la creación y la captura de valor que se da entre los diferentes *stakeholders* y la empresa. Además, analiza el modo en que esta acción pueda afectar al éxito (o el fracaso) de la empresa en virtud del grado de poder y captura ejercido por cada *stakeholder*. El interés final de este método se centra en identificar el grado de apropiación (Chatain & Mindruta, 2017) que determinadas partes interesadas pueden imponer en la captura de valor, para frenar el curso de acción a través de su poder coercitivo o por medio de la disponibilidad y cesión (o restricción de cesión) a la empresa de recursos centrales para el modelo de negocio y la creación de valor (poder utilitario), pudiendo afectar incluso al éxito de la empresa (Bacq & Aguilera, 2022), particularmente en contextos de escasez de recursos determinados por *shocks* externos. En las recesiones económicas, la capacidad de generar valor está limitada como lo están todas las dimensiones de aprovisionamiento, producción y comercialización.

El cálculo del Estado de Valor Añadido es de carácter voluntario y no forma parte del ordenamiento contable obligatorio, si bien su metodología está estandarizada y es de

sencilla aplicación, puesto que como se ha explicado la información económico-financiera necesaria es la contenida en la Cuentas Anuales obligatorias. El Estado de Valor Añadido proporciona información clara e inteligible en torno al valor agregado o la riqueza económica generada durante el proceso de producción o prestación de servicios (Somoza López, 2016). De acuerdo con las características y finalidad de esta investigación, en lo que sigue, se refiere valor añadido o valor agregado como sinónimos del Estado de Valor Añadido.

El valor añadido se define como el aumento de valor experimentado por los *inputs* tras la transformación llevada a cabo durante el proceso de producción o servucción, de acuerdo con el valor final de los *outputs* finales a precio de mercado. En este cálculo deben ser añadidos componentes de producción semiterminada o terminada y no vendida, por el importe del valor efectivamente agregado en la parte que corresponda (Somoza López, 2016). En conexión macroeconómica con la Contabilidad Nacional, el Estado de Valor Añadido representa la aportación individual de cada empresa al Producto Interior Bruto (PIB) del país, representando una magnitud que ofrece información relevante sobre el esfuerzo productivo llevado por las empresas y el conjunto de excedentes generados (Archel et al., 2018). Como consecuencia, dos empresas con idéntica eficiencia productiva y unidades totales fabricadas, si una de ellas ha logrado vender toda su producción y la otra no, la primera tendrá haberá generado mayor valor añadido que la segunda (Somoza López, 2016).

A diferencia de la cuenta de pérdidas y ganancias, el Estado de Valor Añadido no considera los gastos de personal como un gasto, sino como una partida que contribuye al proceso de generación de valor. Desde una perspectiva contable, la confección del estado del valor añadido implica la determinación previa del valor de la producción a través de la suma de la cifra de negocios y la variación de productos terminados y semiterminados, así como el conjunto de subvenciones a la explotación y otros trabajos realizados para el inmovilizado de la empresa (Archel et al., 2018).

El valor añadido se obtiene mediante el método sustractivo (Archel et al., 2018; Somoza López, 2016), detrayendo al valor de la producción los consumos de existencias y otros gastos recogidos en la partida de otros gastos de explotación (Tabla 2).

**Tabla 2. Cálculo del Estado de Valor Añadido. Método sustractivo**

---

**Magnitudes económico-financieras**

---

Ingresos por ventas y otros ingresos accesorios a la explotación  
+/- Variación de existencias de productos terminados  
+ Trabajos realizados por la empresa para su inmovilizado  
+ Subvenciones a la explotación  
+ Otros ingresos de gestión corriente  
**VALOR DE LA PRODUCCIÓN**  
- Compras netas  
+/- Variación de existencias de mercaderías, materias primas y materias consumibles  
- Trabajos, suministros y servicios exteriores  
- Otros gastos de gestión corriente  
**VALOR AÑADIDO BRUTO PRODUCIDO**  
+ Ingresos financieros  
+ Ingresos extraordinarios  
+ Resultados de operaciones en participación  
**VALOR AÑADIDO BRUTO EMPRESARIAL**  
- Amortizaciones y provisiones realizadas  
**VALOR AÑADIDO NETO EMPRESARIAL**

---

Fuente: Elaboración propia

El cálculo del valor añadido mediante el método aditivo (Archel et al., 2018; Somoza López, 2016) se obtiene sumando las retribuciones realizadas a los siguientes *stakeholders*: trabajadores, socios, acreedores, empresa (retención vía autofinanciación) y Estado (vía impuestos) (Tabla 3).

**Tabla 3. Cálculo del Estado de Valor Añadido. Método aditivo**

---

**Magnitudes económico-financieras**

---

Gastos de personal, incluidas cargas sociales (S)  
+ Intereses de la deuda (I)  
+ Dividendos satisfechos a los accionistas (D)  
+ Impuestos directos (T)  
+ Amortizaciones (A)  
+ Resultado retenido por la empresa en forma de reservas (F)  
**VALOR AÑADIDO BRUTO EMPRESARIAL (VA)**

---

Fuente: Elaboración propia

Las empresas se sitúan en una posición intermedia de la cadena de valor de la industria, esto es, entre el mercado de aprovisionamientos y el consumo final. Como consecuencia, el valor añadido se calcula como el valor de la producción y prestación de servicios menos el coste de los productos y servicios adquiridos o prestados por otras empresas, por cuanto la diferencia –el valor añadido– coincide con las rentas generadas por la empresa, de acuerdo con su reparto entre los diferentes factores de producción que han contribuido en el proceso de generación de valor (Somoza López, 2016).

El Estado de Valor Añadido presenta información detallada sobre el modo en que han sido repartidos los beneficios de los esfuerzos de la empresa entre empleados, suministradores de capital propio (accionistas) y ajeno (acreedores financieros), retención de la empresa (reinversión) y el Estado (vía impuestos) (ASC, 1975). El Estado de Valor Añadido ofrece información de detalle del modo en que el valor ha sido generado y cómo se ha distribuido entre *stakeholders* que actúan en competencia por la captura de valor de una empresa (Somoza López, 2016). La Figura 3 muestra la distribución del valor añadido tomando en consideración los cinco *stakeholders* implicados (trabajadores, socios, acreedores, la propia empresa –vía retención de recursos mediante actividades de autofinanciación– y el Estado –vía recaudación de impuestos) y las partidas contables consideradas en cada caso.

**Figura 3. Distribución de valor añadido. Partidas contables y *stakeholders***

<b>Partida contable</b>	<b><i>Stakeholder</i></b>
Sueldos y salarios Cargas sociales Aportaciones a planes de pensiones	Trabajadores
Dividendos	Socios
Gastos financieros	Acreedores
Amortizaciones Correcciones valorativas Reservas	Empresa (autofinanciación)
Impuesto de sociedades Otros tributos	Estado

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con Archel et al. (2018)

La relación de valor añadido a ventas permite identificar el porcentaje de valor añadido que una empresa añade por cada unidad monetaria vendida, informando por el grado de integración vertical de una empresa (Somoza López, 2016). En la medida en que la ratio valor añadido a ventas es la unidad, una empresa está completamente integrada. En otras palabras, su grado de subcontratación de procesos productivos es cero, y esta magnitud puede ser evaluada en un mismo momento del tiempo para diferentes empresas o para una misma empresa a lo largo de diferentes períodos. En contextos de crisis, el análisis intertemporal del grado de integración vertical ofrece información relevante sobre el tipo de opciones estratégicas desplegadas por los directivos, tanto en términos de mayor (o menor) *outsourcing* como en términos de diseño e implementación de las estrategias de gestión de crisis orientadas a recuperar, retener o aumentar los niveles de generación de valor añadido previos a la recesión. Entre los inconvenientes del Estado de Valor Añadido se sitúa su escasa generalización de uso, si bien su modo de cálculo es estandarizado y no ofrece dudas, resultando una herramienta útil para el cálculo de la generación de valor añadido por la empresa y su distribución entre los diferentes *stakeholders*. Siguiendo el enfoque convencional de partida doble que caracteriza a los Estados Contables, el Estado de Valor Añadido permite identificar el origen (generación) y aplicación (distribución) del valor añadido. De acuerdo con el método de cálculo aditivo, y a modo de ejemplo, la Tabla 4 recoge la cuenta de pérdidas y ganancias de una empresa figurada y la Tabla 5 presenta su Estado de Valor Añadido correspondiente.

**Tabla 4. Cuenta de explotación de una empresa figurada. Importes expresados en miles de euros**

<b>Magnitud económico-financiera</b>	<b>Importe</b>
1. Importe neto de la cifra de negocios	29.500
2. Aumento de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	2.300
4. Aprovisionamientos	-16.000
5. Otros ingresos de explotación	1.200
6. Gastos de personal	-9.000
7. Otros gastos de explotación	-2.000
8. Amortización del inmovilizado	-2.500
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	1.300
10. Resultado por enajenación del inmovilizado	1.750
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	
(1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11)	6.550
12. Ingresos financieros	1.600
13. Gastos financieros	-2.000
15. Diferencias de cambio	-750
<b>B) RESULTADO FINANCIERO (12 + 13 + 14 + 15 + 16)</b>	-1.150
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)</b>	5.400
17. Impuestos sobre beneficios	-1.850
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C + 17)</b>	3.550

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5. Estado de Valor Añadido de una empresa figurada. Importes expresados en miles de euros**

<b>Origen</b>	<b>Importe</b>	<b>Aplicación (<i>Stakeholders</i>)</b>	<b>Importe</b>	<b>Cuota</b>
Ventas netas	29.500	Trabajadores	9.000	45,80%
+ Variación de existencias	2.300	(sueldos, seg. social y otros asimilados)		
+ Subvenciones a la explotación	1.200	Socios (dividendos)	1.775	13,99%
Valoración de la producción	33.000	Acreedores (intereses)	2.750	9,03%
– Compras netas	–16.000	Empresa (autofinanciación)	4.275	21,76%
– Gastos externos	–2.000	Dotación a la amortización	2.500	
Valor añadido generado	15.000	Reservas	1.775	
+ Otros ingresos	3.050	Estado (impuesto de sociedades)	1.850	9,42%
Imputación sub. de capital	1.300			
Resultado venta inmovilizado	1.750			
+ Ingresos financieros	1.600			
Valor añadido a repartir	19.650	Total distribuido entre los <i>stakeholders</i>	19.650	100,00%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con Archel et al. (2018)

Las cuotas de reparto representadas en la última columna por la derecha de la Tabla 5 recogen la parte proporcional de valor añadido que fue capturada por cada uno de los *stakeholders*. Un análisis intertemporal de estas cuotas de reparto permitiría calcular las variaciones en la asignación de valor entre dos ejercicios diferentes (*e.g.* un ejercicio antes de la crisis vs. el ejercicio del comienzo de la crisis). Como se ha explicado, operando las diferentes partidas contables disponibles en las Cuentas Anuales de un ejercicio se pueden obtener los importes de valor añadido distribuido entre cada *stakeholder*, cuya suma se corresponde con el valor añadido total generado por una empresa (Figura 3; Tabla 5).

En esta sección se han revisado las principales dimensiones del valor añadido, centrando el foco sobre el valor económico añadido, de acuerdo con información financiera disponible en las Cuentas Anuales de las empresas. Además, se ha repasado la forma de cálculo del valor añadido a partir de los antecedentes contables disponibles en el Estado de Valor Añadido, de acuerdo con el Plan General Contable (PGC) en vigor desde 2007. La equivalencia contable señalada pone en relación dos métodos: el sustractivo y el aditivo.

El cálculo del valor añadido conforme al método aditivo permite identificar su origen (vinculando el valor con su fuente de generación) y su aplicación (identificando el valor distribuido con el *stakeholder* destinatario), conforme a cinco *stakeholders* (trabajadores, socios, acreedores, empresa –vía autofinanciación– y Estado –vía impuestos). Las magnitudes económico-financieras de las que dimanan son salarios, cotizaciones sociales y otros asimilados; dividendos distribuidos; gastos financieros; amortizaciones, correcciones valorativas y reservas; impuesto de sociedades y otros tributos. Desde esta perspectiva, en esta sección, se ha razonado la secuencia lógica y el modo de cálculo de las cuotas relativas de distribución de valor a los diferentes *stakeholders* identificados, tomadas estas cuotas como proporciones de valor distribuido con respecto al valor

añadido total generado por la empresa en un ejercicio fiscal. Además, de acuerdo con el principio de partida doble contable, se han ejemplificado simulaciones que permiten la identificación del origen y la aplicación del valor añadido según la participación de los cinco *stakeholders* señalados.

La revisión del marco conceptual realizada en esta sección permite identificar el modo en que son retribuidos los diferentes factores de producción de una empresa, conforme se vinculan éstos con la cesión de derechos de uso de aquellos recursos que resultan necesarios para el mantenimiento de la actividad, y para los cuales los *stakeholders* detentan derechos legales (*e.g.* Estado) o de propiedad de capital y trabajo (socios, acreedores, empresa y trabajadores).

De acuerdo con el propósito de esta tesis, conforme la cuestión de investigación descrita, el cálculo e identificación de las cuotas de distribución de valor conecta con la teoría posicionalista de los *stakeholders*, según ha sido informada en la sección anterior de este marco conceptual, en tanto que evidencia elementos numéricos que permiten la comparación relativa que llevan a cabo los *stakeholders* durante el proceso de captura y asignación de valor añadido generado por la empresa. De este modo, la teoría analizada hasta este punto conecta sus implicaciones con las dimensiones observables para el estudio empírico exploratorio que presenta y desarrolla esta tesis en las siguientes secciones.

### **2.3. Resiliencia empresarial y gestión de crisis**

Desde una perspectiva etimológica, el término resiliencia procede del término latín *resiliens*, y hace referencia a una acción de retroceso o retorno, ofreciendo la perspectiva de un rebote o salto hacia atrás (Iborra et al., 2020). En ingeniería, y adoptando la perspectiva propia de la física de materiales, la resiliencia hace referencia a un elemento capaz de recibir un impacto externo y conservar y/o recuperar su estado y posición iniciales. En el ámbito de las ciencias del comportamiento, el enfoque analítico individual procede en su mayor parte de la psicología positiva (DesJardine et al, 2019), incidiendo sobre la capacidad de los individuos o colectivos para recuperación de la adversidad o el trauma. Desde una perspectiva estratégica, el concepto de resiliencia incluye la respuesta de las organizaciones ante los cambios del entorno, pero también hace referencia de la respuesta ofrecida por las empresas ante eventos críticos sobrevenidos que impactan sobre su estabilidad.

La literatura sobre resiliencia empresarial se focaliza en la evaluación de capacidades y tipos de respuesta que permiten mejorar la resistencia y recuperación (Annarelli & Nonino, 2016; DesJardine et al., 2019; Duchek, 2020), comprendiendo planes de acción alternativos y de respuesta ágil (Williams et al., 2017), de acuerdo con entornos extremadamente turbulentos (VUCA: volátiles, inciertos, complejos y ambiguos; por sus siglas en inglés: *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) (Bhattacharyya & Malik,

2020; Gao et al., 2021; Mack et al., 2015; Schoemaker et al., 2018). Durante el proceso de ajuste, en ocasiones, se lleva a cabo una reducción de activos, inventarios y/o empleados.

De acuerdo con Buyl et al. (2019), la resiliencia puede ser definida en torno a dos dimensiones. Por un lado, como la capacidad de soportar un *shock* relevante y su capacidad para recuperarse tras el impacto. La resiliencia empresarial es una variable latente que no puede ser observada de forma directa. En la tradición académica sobre resiliencia surgen dos acepciones incluidas en el concepto de resiliencia. La primera, la resiliencia como supervivencia empresarial. La segunda, la resiliencia como grado de recuperación de una empresa tras un *shock*. En este sentido, investigaciones previas han estimado la resiliencia de forma indirecta a través de su impacto sobre los resultados empresariales (DesJardine et al., 2019; Iborra et al., 2020) o como indicador de supervivencia (Iborra et al., 2020; Priego-De-La-Cruz et al., 2014, 2020). Bajo la primera acepción de la resiliencia, los investigadores estiman la supervivencia e identifican empíricamente los efectos de determinadas acciones tomadas por los directivos a modo de respuesta ante los cambios del entorno a una organización –y los determinantes de ciertas características subyacentes en las empresas y/o sectores analizados– (Aldrich, 1979; Kanter & Brinkerhoff, 1981). La persistencia de la empresa tras una crisis es una variable dependiente habitual en estudios sobre supervivencia (Romanelli & Tushman, 1994) y se acostumbra a variabilizar de manera dicotómica (0, 1) expresando la quiebra o cierre de la empresa (0) o la continuidad de la compañía en el tiempo (1), de acuerdo con un momento fijado en una serie temporal como marca de comparación (Josefy et al., 2017). Bajo la segunda acepción de la resiliencia, los investigadores estiman la recuperación, que se define como la capacidad de una empresa para alcanzar el nivel previo –o superior– existente al comienzo de la crisis para una determinada variable dependiente (ventas, EBITDA, valor añadido, etc.).

El debate científico en dirección de empresas ha integrado cierta intuición de aceleración del cambio caracterizada por disrupciones recurrentes que se suceden cada vez con menor solución de continuidad (Bhattacharyya & Malik, 2020; Mack et al., 2015). En un mundo de cambios acelerados y continuados, las empresas deben desarrollar capacidades dinámicas vinculadas con la detección de oportunidades, mejorando su compromiso para la experimentación (Hamel & Välikangas, 2003). La ambidiestría organizacional puede resultar una vía de análisis adecuada para comprender cómo mejorar el diseño de estrategia *turnaround* obteniendo rendimientos de complementariedad entre exploración y explotación (Vahlne & Jonsson, 2017), evaluando la resiliencia en grandes empresas (Luger et al., 2018) y en Pymes (Iborra et al., 2020).

Evidencias detectadas por la investigación precedente han destacado la importancia de tomar decisiones adecuadas en los contextos de crisis (Linnenluecke, 2017), de acuerdo a un conjunto de capacidades cognitivas, conductuales, emocionales, relacionales y financieras (Williams et al., 2017). La reducción de la vulnerabilidad depende de la

planificación (Sullivan-Taylor & Branicki, 2011) y el tamaño empresarial (Weick & Sutcliffe, 2015).

En este sentido, la literatura académica ha realizado aportaciones decisivas para evaluar el modo en que los directivos pueden hacer frente a crisis internas o *shocks* externos que impacten sobre la empresa (Van Der Vegt et al., 2015), al objeto de preservar y mejorar la resiliencia de la organización (Sullivan-Taylor & Branicki, 2011). Destacan estudios que evalúan el tipo de respuesta de las empresas a través de estrategias *turnaround* orientadas a mejorar la resiliencia en contextos de crisis (Baliuskas et al., 2022; Johnson, 1986; Parvulescu & Avramescu, 2012; Robbins & Pearce, 1992; Schendel et al., 1976; Schoenberg et al., 2013), con especial foco sobre el vínculo de la gestión de personas con la recuperación (Rivera-Prieto et al., 2022; Santana et al., 2019) y la gestión de brechas de compensación existentes entre directivos y empleados (Tao et al., 2020). Los académicos han prestado una especial atención a los aspectos financieros (Sudarsanam & Lai, 2001), así como al papel de los fundadores y el CEO (Abebe & Tangpong, 2018), características específicas de las empresas familiares (Cater & Schwab, 2008) y las pequeñas empresas (Rasheed, 2005; Robbins & Pearce II, 1993), casuísticas propias de compañías especializadas en distribución minorista (Mann & Byun, 2017) o corporaciones “envejecidas” (Gotteiner et al., 2019).

Investigaciones recientes (Rico et al., 2021; Rico & Puig, 2021) encontraron que las estrategias *turnaround* focalizadas en la reducción de activos –tangibles o intangibles– y de empleados está asociada con la liquidación, y sólo la reducción de deuda está asociada con la supervivencia. Además, durante las recesiones económicas las estrategias de empresas en quiebra orientadas a realizar reducciones intensas de activos no mostraron efectos significativos para mejorar la supervivencia empresarial, llegando a representar disminuciones de rendimiento. El apoyo de las *stakeholders*, y una adecuada gobernanza en el momento de la crisis, así como una profunda reducción de costos aumentaron la probabilidad de supervivencia y recuperación del desempeño. De acuerdo con sus hallazgos, Rico y Puig (2021) subrayan que los despidos agresivos resultan perjudiciales para revertir la situación de las empresas en quiebra. Sus hallazgos sugieren que las estrategias *turnaround* que formulan la recuperación partir de importantes reducciones de personal no deben ser consideradas como opción ganadora para el éxito en aquellas empresas que sufren la crisis de forma más severa. En ese sentido, la resiliencia mejora cuando los equipos directivos mejoran la gobernanza de los *stakeholders* y se centran en restaurar sus relaciones con las partes interesadas, al tiempo que reducen gastos accesorios y no centrales para el negocio, mientras que otras opciones quizá tomadas como habituales en la tradición académica anterior, como por ejemplo la realización sistemática de despidos o la enajenación de activos, deben ser tenidos en consideración con la debida cautela.

Anteriores investigaciones han establecido bases para el análisis de los antecedentes de la resiliencia al objeto de mejorar el proceso de toma de decisiones en momentos de crisis

(Bhamra et al., 2011; Pal et al., 2014). En este sentido, la literatura académica sobre gestión de crisis toma un especial interés en el diseño e implementación de estrategias *turnaround* capaces de detectar de forma temprana del cambio de ciclo, la formulación de planes de recuperación y activación de mecanismos para la estabilización, reducción y retorno a la fase previa de crecimiento (Balgobin & Pandit, 2001). El área de conocimiento asistió a un importante desarrollo durante década de los años 80 (Hambrick & Schechter, 1983; Hofer, 1980; Hoffman, 1989; Melin, 1985; O'Neill, 1986a, 1986b) y a lo largo de los años 90 del siglo pasado (Arogyaswamy & Yasai-Ardekani, 1997; Chowdhury & Lang, 1996; DeWitt, 1993; Gopinath, 1991; Moenaert et al., 1990).

Las reiteradas crisis coyunturales que se han sucedido en el contexto internacional desde la Gran Crisis Financiera Internacional (GCFI) inciden sobre la necesidad de mejorar el estudio de casos de éxito orientados a mejorar la resiliencia empresarial (Linnenluecke, 2017; Williams et al., 2017). La generalización de los entornos VUCA obliga a los directivos a realizar análisis rápidos y tomar decisiones más ágiles y certeras (Bhattacharyya & Malik, 2020; Mack et al., 2015; Schoemaker et al., 2018). Como consecuencia, los equipos directivos se ven obligados a ajustar sus mecanismos de respuesta (Chen & Hambrick, 2012; Somers, 2009; Tangpong et al., 2015; Trahms et al., 2013). Algunas investigaciones han destacado la reorientación estratégica y el cambio de posicionamiento de mercado como mecanismos acertados de respuesta a la crisis (White, 2004). Otros autores inciden sobre la selección y capacitación de directivos (Kumalo & Scheepers, 2021) o la complejidad y el origen multicausal de los problemas (Panicker & Manimala, 2015) como determinantes del fracaso. Investigaciones previas vincularon el éxito de las estrategias *turnaround* con la reducción orientada en el área de recursos humanos (Schuler, 1987). Estudios posteriores matizaron este enfoque, en tanto que escenarios de reducción en el área de personas podría impactar sobre la motivación y alterar el dimensionamiento del equipo, desbordando las posibilidades de la compañía para ofrecer respuesta al mercado, lo que podría impactar negativamente sobre la resiliencia (Luan et al., 2013). Como se ha informado, la evidencia disponible más reciente apunta una relación inversa entre reducción drástica de personas y supervivencia (Rico et al., 2021; Rico & Puig, 2021). En este sentido, Santana et al. (2017) identificaron cuatro estrategias de gestión de crisis (flexibilidad, eficiencia, nicho o mantenimiento) en atención al área de recursos humanos en función del tipo de crisis y las características específicas del contexto de análisis.

Estudios más recientes se vinculan con estrategias transformacionales que inciden sobre la capacidad de respuesta dinámica ante cambios estructurales y coyunturales que se están volviendo sistémicos y recurrentes (Barbero et al., 2020; Chaturvedi & Karri, 2022; Clougherty et al., 2020; T. Haas, 2021; Laffranchini et al., 2020, 2022; Xu et al., 2020), y en la importancia de impulsar la comunicación con los *stakeholders* para lograr que la gobernanza de las partes interesadas preste especial atención a las emociones de estos colectivos, particularmente en los momentos más duros de la Covid-19 (Rivera-Prieto et al., 2022).

En esta sección del marco conceptual se han revisado las principales contribuciones de la tradición académica sobre resiliencia empresarial y gestión de crisis, incidiendo sobre la importancia de la rapidez y acierto en la toma de decisiones durante las primeras etapas de las recesiones. En particular, se han revisado las características específicas de la formulación de estrategias *turnaround* en presencia de crisis caracterizadas por su identidad sistémica y/o estructural.

El marco teórico descrito conforme a tres secciones diferenciadas (gestión de los *stakeholders*; dimensiones del valor; resiliencia empresarial y gestión de crisis) permite sustentar la investigación al conectar la literatura existente con la cuestión de investigación planteada. Durante el comienzo de la crisis (2009), las empresas se vieron obligadas a tomar decisiones ágiles y certeras orientadas a mejorar su resiliencia. En esos primeros momentos, la recesión impactó sobre la generación de valor y, entre las opciones estratégicas disponibles para los directivos, se identifica la gestión de la relación con sus *stakeholders*, contribuyendo a balancear en este proceso la captura y distribución de valor para cada uno de los *stakeholders*, así como la reformulación de estrategias de integración vertical. En España la crisis tuvo forma de W y, como consecuencia, las empresas sufrieron un nuevo impacto (2011) del que comenzaron a recuperarse de forma gradual hasta el término de la crisis (2014). La resiliencia a corto plazo (2010) y a largo plazo (2014) queda determinada por la estrategia de gestión de crisis impulsada durante el primer momento de la crisis (2009), de acuerdo con las particularidades de gestión de valor realizada con sus *stakeholders* (modificando las cuotas relativas de distribución de valor y el impacto que esta modificación representó sobre la diversidad en la distribución de valor existente entre *stakeholders*) y la modificación del grado de integración vertical durante la primera etapa de la crisis. El tipo de estrategias *turnaround* diseñadas e implementadas durante el primer momento de la recesión (2009) contribuyó a mejorar (o empeorar) la resiliencia al término de la primera etapa de la crisis (2010).



---

## **Capítulo 3. Metodología**



# Capítulo 3

## Metodología

### 3.1. Método

#### 3.1.1. Introducción

La gestión de crisis orientada a mejorar la resiliencia en términos de valor añadido evalúa el impacto de decisiones estratégicas tomadas en las etapas iniciales de la recesión y su relación causal con la recuperación de valor añadido al término de la crisis. En España se experimentaron dos puntos de recuperación (2010 y 2014), puesto que en 2011 se registró una importante recaída que lastró la práctica totalidad de sectores.

Esta investigación analiza y evalúa las estrategias *turnaround* diseñadas para mejorar la resiliencia. De acuerdo con la coyuntura macroeconómica española, se establecen dos puntos de evaluación de la resiliencia empresarial: al término de la primera etapa de la crisis (2010) y al final de la crisis (2014). Durante la primera etapa de la crisis (2009), las empresas tomaron decisiones estratégicas que afectaron a la recuperación. Entre las dimensiones de análisis adoptadas en esta tesis se incluyen la gestión de los *stakeholders* (referida a cambios en las cuotas relativas de valor añadido distribuido y su impacto sobre la diversidad de distribución de valor entre las partes interesadas) y cambios en el grado de integración vertical.

El estudio empírico se lleva a cabo sobre el sector cárnico español. Se adopta un enfoque centrado en una única industria porque un potencial estudio multisectorial de casos que evaluara estrategias de resiliencia resultaría inconsistente desde un punto de vista conceptual y empírico, en atención a la gran heterogeneidad existente en múltiples magnitudes económico-financieras (*e.g.* diferencias de tecnología, estructura de capital, comportamientos de la demanda, fragmentación de mercado, etc.) y sus implicaciones causales para el modelo propuesto.

Este capítulo dedicado a la metodología se estructura como sigue:

En primer lugar, se lleva a cabo un breve repaso de los condicionantes de análisis establecidos a partir de la coyuntura económica española durante el período analizado. Este bloque tiene como objetivo contextualizar y microfundamentar la elección del período, puesto que constituye un experimento natural adecuado para el estudio de la

resiliencia empresarial en un contexto de crisis muy particular. La crisis objeto de estudio estuvo caracterizada por su forma de W, describiendo una entrada en la recesión y primera salida de recuperación muy rápidas, con una duración de sólo 2 años (*shock*, 2009; recuperación, 2010), y una recaída posterior (2011) –caracterizada por un nuevo *shock*–, y la progresiva recuperación posterior, hasta 2014. En este primer bloque se repasan magnitudes comúnmente conocidas como la evolución dinámica del VAB y el PIB español, expresadas con precios constantes, así como el análisis dinámico de la profundidad de la crisis de acuerdo con la evolución intertemporal de las tasas de variación anual de las mismas magnitudes macroeconómicas. De igual modo, se concreta la perspectiva coyuntural en el contexto de esta investigación adoptando una visión sectorial que permita evaluar la evolución de las ventas registradas por la industria cárnica española.

En segundo lugar, la sección de metodología describe diferentes bloques al objeto de:

- (a) Abordar los fundamentos de la metodología utilizada en este estudio exploratorio.
- (b) Identificar las fuentes de datos utilizadas y los criterios de selección y configuración de la muestra.
- (c) Describir los atributos analizados y su forma de cálculo.
- (d) Proponer la formulación simulada de un ejemplo que contribuya a mejorar la inteligibilidad del estudio y de sus resultados.
- (e) Presentar el modelo empírico propuesto de acuerdo con su aplicación en dos momentos de análisis diferenciados (al final de la primera etapa de la crisis, 2010; al final de la crisis, 2014).

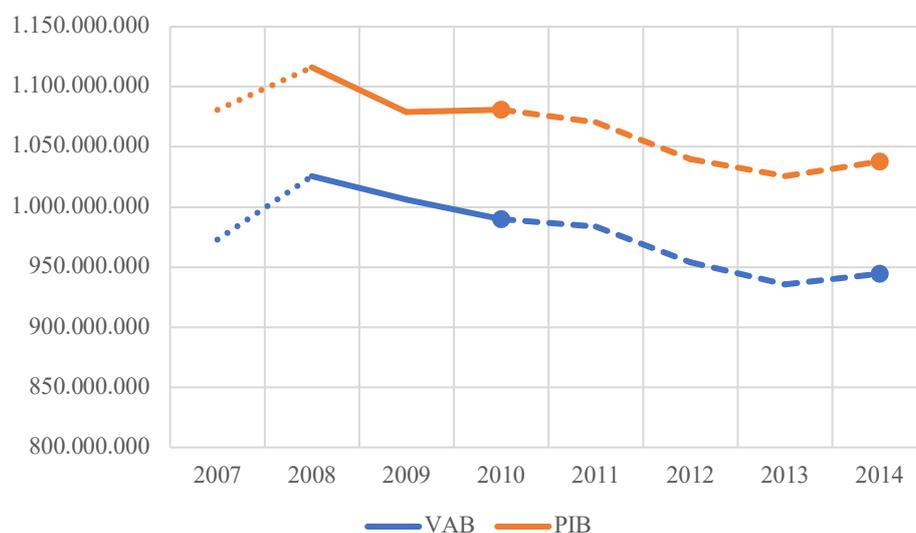
A continuación, se presenta de forma somera un análisis coyuntural de la economía española para el período 2007-2014. La Gran Crisis Financiera Internacional (GCFI) supuso un *shock* inesperado sobre la demanda y el sistema financiero en su conjunto, equiparable a la crisis de 1929. A diferencia de la recesión de los años ‘30 del siglo pasado, la GCFI encontró una acción coordinada de los principales Bancos Centrales, que actuaron conjuntamente para la estabilización financiera y con la finalidad de contener y limitar el impacto de la crisis crediticia, tratando de cerrar el perímetro de expansión de la crisis y sus efectos sobre la economía real, si bien las consecuencias de la recesión fueron determinantes a medio y largo plazo<sup>13</sup>. La GCFI tuvo un fuerte impacto sobre el conjunto de las economías más desarrolladas y países emergentes (Baba & Packer, 2009; Burkhanov, 2011), suponiendo importantes restricciones de crédito en el contexto europeo (European Central Bank, 2009), con especial incidencia sobre las empresas de tamaño medio (McGuinness et al., 2018).

---

<sup>13</sup> Tras la quiebra de *Lehman Brothers*, el 15 de septiembre de 2008 y el rescate al día siguiente de *American International Group* (AIG), la mayor aseguradora del mundo, por parte de la Reserva Federal de Estados Unidos (Fed), comenzó una fuerte recesión (DesJardine et al., 2019) que se extendió internacionalmente en un primer momento en forma de crisis crediticia (R. De Haas & Van Horen, 2012).

Dado su menor grado de diversificación, la crisis resultó más adversa entre este tipo de empresas (Linnenluecke, 2017)<sup>14</sup>. La Figura 4 muestra la evolución del Producto Interior Bruto (PIB) español a precios de mercado y el Valor añadido Bruto (VAB) a precios básicos por ramas de actividad, ambos calculados con precios constantes en base 2010.

**Figura 4. Evolución de PIB a precios de mercado y VAB a precios básicos por ramas de actividad. Período 2007-2014. Precios constantes base 2010.**

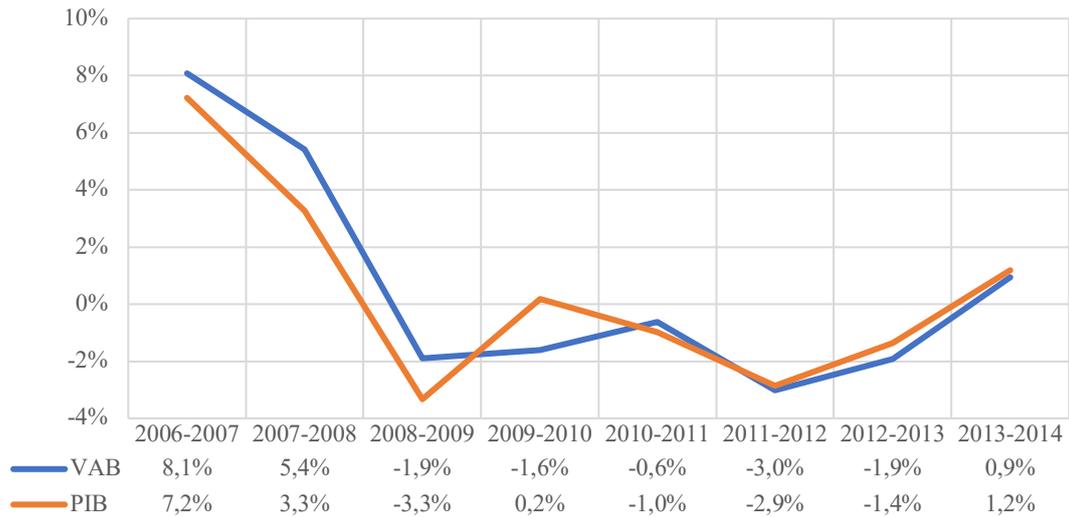


Fuente: Elaboración propia conforme datos del INE

La tendencia de evolución observada a partir de 2007 reporta que, en términos reales, el PIB y el VAB crecieron de forma clara. De hecho, la tasa de crecimiento del VAB fue mayor que la del PIB (Figura 5), tanto en la comparación 2007 frente a 2006 como en la de 2008 frente a 2007.

<sup>14</sup> En atención a la secuencia temporal de arranque de la GCFI, iniciada en la segunda quincena de septiembre de 2008 y la velocidad de propagación internacional, para el caso español, los últimos meses de 2008 representaron el inicio de la contracción económica y, en parte, marcaron unos incipientes efectos de contagio. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), el ejercicio 2008 en su conjunto fue un año que debe ser considerado previo a la crisis y que, aun cuando desde una perspectiva macroeconómica se evidenció una clara desaceleración respecto a los años precedentes, las tasas de crecimiento de la economía resultaron positivas.

**Figura 5. Evolución comparada de las tasas de variación interanual del PIB y el VAB español para el período 2007-2014. Precios constantes base 2010.**



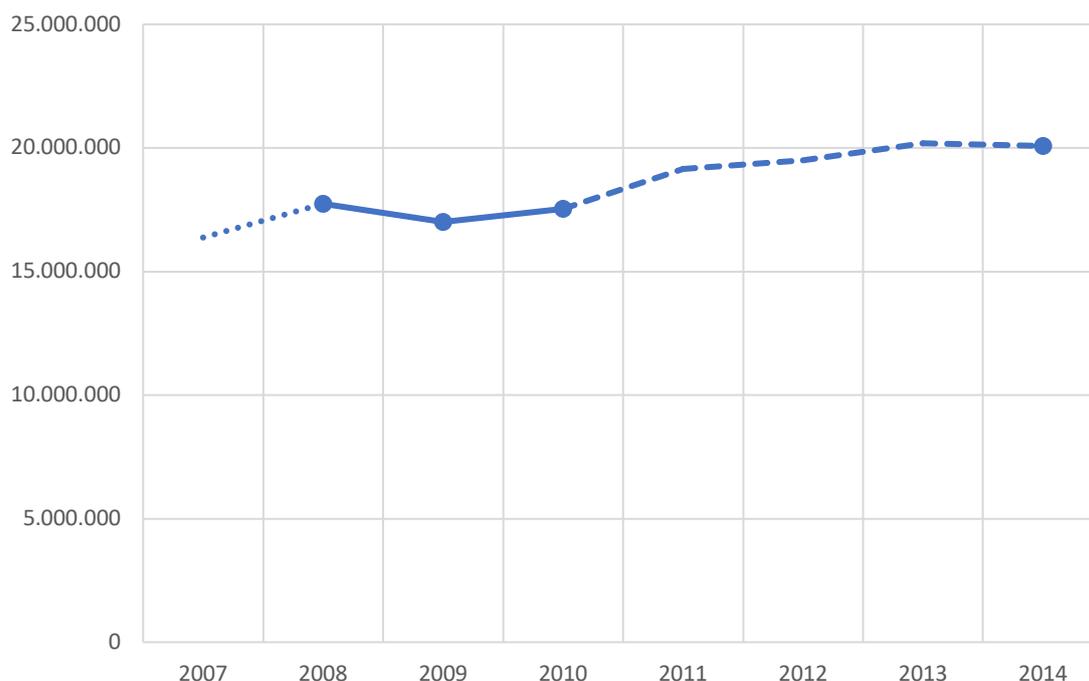
Fuente: Elaboración propia conforme datos del INE

El impacto de la crisis llegó a la economía española en 2009 (Figura 5) y la tasa de variación remontó en la primera salida de la crisis, en 2010 (+0,2%). El VAB no lo hizo en ese mismo año (-1,6%), por cuanto se produjo una recaída y se extendió la duración de la crisis. La mayor profundidad de la crisis fue en 2013 (Figura 6) y comenzó su recuperación a partir de ese punto, registrando crecimientos en las tasas de variación interanual del PIB (+1,2%) y el VAB (0,9%) del conjunto de la economía española (Figura 7)<sup>15</sup>.

En este sentido, los directivos comenzaron a modificar el modo en que afrontaban sus funciones de gestión, coordinación y toma de decisiones en un contexto cada vez más VUCA (Mack et al., 2015). En esta nueva etapa, tomaron especial importancia las decisiones ligadas a las cadenas de valor global (Gao et al., 2021), y se fue produciendo un cambio tendencial en el modo en que los académicos construían el debate científico sobre gestión de crisis y estrategias *turnaround* (Castelló-Sirvent & Roger-Monzó, 2022). La GCFI golpeó la totalidad de sectores productivos españoles. En el caso de las industrias cárnicas, los efectos de la crisis se registraron en el agregado de ventas del sector para los años 2009 y 2010 (Figura 6).

<sup>15</sup> La consolidación del proceso de recuperación se dio a partir del ejercicio 2014, si bien, en términos comparados, tomando datos reales –no nominales–, tanto el PIB como el VAB español se situaron ese año por debajo del punto de partida previo a la crisis. El importante *shock* que supuso la GCFI iniciada tras la explosión de la burbuja hipotecaria *subprime*, en Estados Unidos, implicó la generalización de entornos caracterizados por su volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA). Desde la perspectiva de la dirección y gestión de empresas, a partir de 2008 se aceleraron los cambios en el entorno y la acción de predicción y toma de decisiones resultó tanto más difícil.

**Figura 6. Evolución de las ventas del sector cárnico español. Período 2007-2014. Datos en miles de euros.**

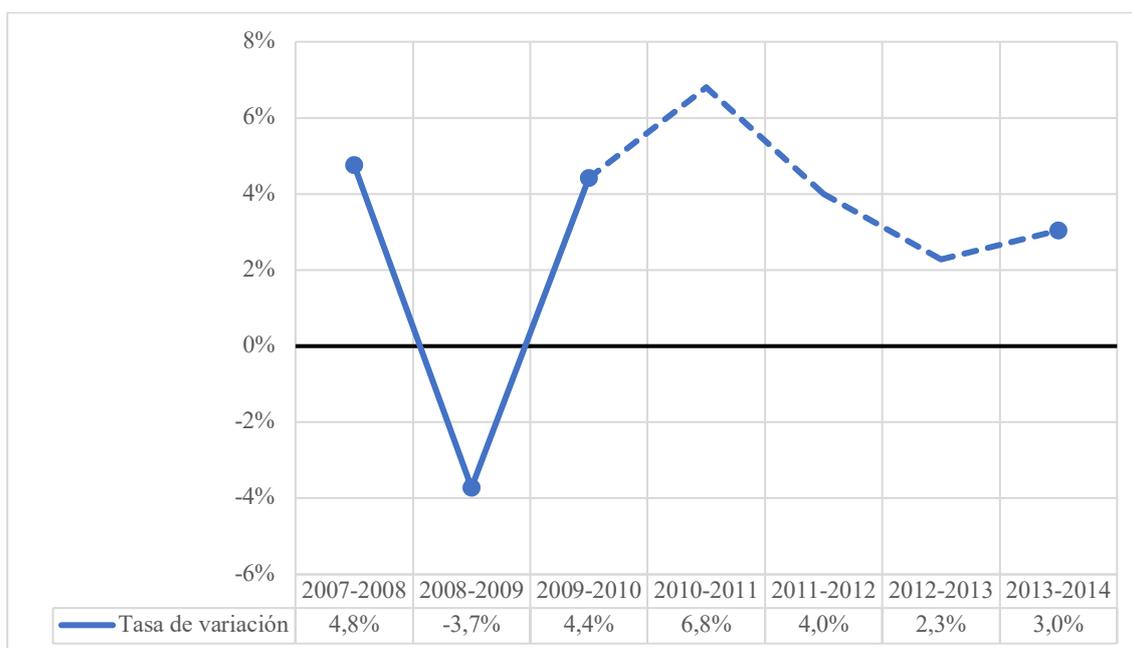


Fuente: Elaboración propia conforme datos del MAPA

De acuerdo con datos del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA), el valor de las ventas del sector cárnico en 2009 se contrajo en 733 millones de euros respecto al año anterior. En 2010, ya había comenzado la senda de la recuperación de las ventas cárnicas, elevándose a 17.535 millones de euros, un 1,17% por debajo del nivel previo a la crisis. La tendencia de ventas para el conjunto sectorial siguió su recuperación en los años siguientes, superando en 2011 el nivel de pre-crisis registrado en 2008, alcanzando en 2014 los 20.079 millones de euros, dato que representa un incremento del 13,2% sobre las ventas totales registradas en 2008. Un análisis de detalle de esta evolución para el agregado de empresas con tamaño medio y volumen de facturación comprendido entre 10 y 50 millones de euros anuales ofrece evidencias sobre el comportamiento tendencial experimentado por la industria cárnica entre 2007 y 2014.

Para este estudio se tomó la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) C101, correspondiente con la actividad de Procesado y conservación de carne y elaboración de productos cárnicos, que incluye las subclases C1011 (Procesado y conservación de carne), C1012 (Procesado y conservación de volatería) y C1013 (Elaboración de productos cárnicos y de volatería). La Figura 7 muestra la tasa de variación anual de las ventas en la industria cárnica, de acuerdo con datos del Banco de España (BdE), según encuesta suministrada a las empresas del sector para la elaboración de los Ratios Sectoriales de sociedades no financieras (RSE).

**Figura 7. Tasa de variación anual de ventas del sector cárnico español. Período 2007-2014. CNAE C101 conforme a Ratios Sectoriales de las sociedades no financieras (RSE) del Banco de España. Q2. Facturación entre 10-50 MM**



Fuente: Elaboración propia conforme a datos del Banco de España

La Figura 7 representa datos del percentil 50, conforme la encuesta suministrada, tomado el límite de la horquilla correspondiente al segundo cuartil estadístico, por cuanto ofrece una visión promedio de la evolución de la tasa de variación sectorial para empresas cárnicas con niveles de facturación entre 10 y 50 millones de euros<sup>16</sup>. Se eligieron empresas cuya actividad principal registrada en 2007, de acuerdo con la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), fue la C101, correspondiente con la actividad de Procesado y conservación de carne y elaboración de productos cárnicos, que incluye las subclases C1011 (Procesado y conservación de carne), C1012 (Procesado y conservación de volatería) y C1013 (Elaboración de productos cárnicos y de volatería).

### 3.1.2. fsQCA

#### 3.1.2.1. Introducción

La metodología de Análisis comparativo cualitativo de conjuntos difusos (fsQCA, por sus siglas en inglés: *Fuzzy-Sets Qualitative Comparative Analysis*) constituye una variante de la metodología QCA (*Qualitative Comparative Analysis*), una técnica causal desarrollada por Charles Ragin (1987, 1999) partiendo de desarrollos previos llevados a cabo en torno a la lógica booleana, e integra la evaluación cualitativa y cuantitativa (Ragin, 1998, 2009a; Ragin & Pennings, 2005).

<sup>16</sup> Los resultados muestran la contracción de ventas en 2009, frente a 2008 (-3,7%), con una clara recuperación en 2010, frente a 2009 (+4,4%). A partir de ese punto, las tasas de crecimiento son positivas todos los años.

QCA adopta un enfoque multimétodo (Berg-Schlosser et al., 2009; Ragin, 2009a) y es una metodología recomendada para la realización de investigaciones descriptivas y explicativas (Schneider & Wagemann, 2010). Entre sus funciones, destaca el resumen de datos, la creación de tipologías o arquetipos, la verificación de coherencia interna en las relaciones existentes entre los subconjuntos, el testeo de conjeturas teóricas y el desarrollo de nuevas teorías (Berg-Schlosser et al., 2009). De acuerdo con Thomann y Maggetti (2020), en la actualidad, existen dos grandes enfoques vinculados con la conceptualización de QCA. El primero asume la metodología como un análisis de datos formalizado que se fundamenta en observaciones de conjuntos de datos e implica el análisis de la tabla de la verdad y su minimización lógica (Rihoux et al., 2009). El segundo enfoque conceptual asume QCA como un paradigma integral que implica elementos de diseño de investigación que incluyen procesos previos y posteriores al análisis de los datos, entre los que se incluye la iteración en la recopilación de datos y en la definición de criterios de selección de casos (Schneider & Wagemann, 2012).

En este sentido, el conocimiento previo de los casos de estudio permite asignar valores a los remanentes lógicos problemáticos, logrando una obtención de soluciones más significativas (Vanderborght & Yamasaki, 2004). Bajo esta concepción de QCA que es identificado como un paradigma integral, la selección y construcción de las condiciones causales objeto de análisis puede ser definida mediante el método MSDO/MDSO (*Most Similar cases with Different Outcomes / Most Similar Systems Design*) (Berg-Schlosser et al., 2009) que tiene como finalidad la identificación de comportamientos dispares observados de acuerdo con la heterogeneidad factual que contribuye a explicar la realidad indiciada por los casos. La estrategia MSDO permite identificar casos similares con diferencia de ocurrencia del fenómeno a estudiar, mejorando la construcción de los atributos a analizar, y la configuración de conjeturas o proposiciones. Este método surge de los desarrollos iniciales de Przeworski y Teune (1970), y su aplicación resulta aconsejable en presencia de ámbitos específicos cuyo desarrollo teórico resulta aún incipiente, en tanto que contribuye a desarrollar lógicas de pensamiento contrafactual (Tarrow, 2010). La práctica de investigación empírica debe asumir y conciliar ambos principios, a fin de evitar problemas de diseño e implementación del método QCA (Rohlfing & Schneider, 2013). De hecho, Thomann y Maggetti (2020) fundamentan su estudio en torno al análisis y discusión de estas dos concepciones diferenciadas, con el objetivo de mejorar el diseño e implementación de la metodología y reforzar aspectos centrales como la validez interna de los resultados del análisis fsQCA.

En los últimos años se ha generalizado el uso de fsQCA, frente a la variante QCA, también conocida de manera genérica como csQCA (por su acrónimo en inglés: *crisp-sets Qualitative Comparative Analysis*). El interés de los académicos por las metodologías difusas se ha manifestado con variantes entre las que destacan el Análisis Comparativo Cualitativo Multivalor (mvQCA por su acrónimo en inglés: *Multi-Value Qualitative Comparative Analysis*) (Rushdi, 2018; Tolentino Barbosa, 2022; Vink & Van Vliet, 2009) o series temporales (Hino, 2009; Verweij & Vis, 2021), entre otras. FsQCA

amplía csQCA al incluir conjuntos difusos y elementos básicos de lógica difusa (Ragin, 1998, 2000, 2008; Rihoux et al., 2009; Rihoux & Ragin, 2008) (Ragin, 2000; Rihoux y Ragin, 2009), y supera limitaciones clásicas de csQCA y mvQCA, dado que el análisis de valores incluidos en el rango [0–1] ofrece una aproximación factual más realista. Al utilizar nuevos procedimientos algebraicos, el análisis de casos realizados con la variante fsQCA resultan más refinados (Schneider & Wagemann, 2012). En su aplicación junto a la teoría de la complejidad, esta variante de QCA proporciona una visión más profunda y rica de los datos disponibles (Pappas & Woodside, 2021).

Las metodologías configuracionales permiten mejorar el conocimiento de los casos en estudio. El uso de QCA (Rihoux et al., 2013) y de fsQCA ha experimentado un notable desarrollo en los últimos años extendiendo su aplicación más allá del análisis social y del ámbito de las ciencias políticas, desarrollándose torno a áreas vinculadas con la ciencia básica y aplicada, la ingeniería y la dirección de operaciones (Castelló-Sirvent, 2022), o aplicaciones al análisis económico (Boratyńska, 2021; Castelló-Sirvent et al., 2021; Castelló-Sirvent & García-García, 2022; Chuah et al., 2021; Ding, 2022; Dong et al., 2022; Li & Bathelt, 2021; Xing et al., 2022; Xiong & Sun, 2022; Yu et al., 2021; Zhang et al., 2022).

En el área de dirección de empresas destacan investigaciones realizadas con esta metodología configuracional vinculadas con estudio de los determinantes y los factores contingentes del emprendimiento (Bell et al., 2014; Beynon et al., 2021; Castelló-Sirvent & Pinazo-Dallenbach, 2021; Cervelló-Royo et al., 2020; Chandra Balodi & Prabhu, 2014; Kask & Linton, 2013; Mair et al., 2012; Narangajavana et al., 2016; Pinazo-Dallenbach & Castelló-Sirvent, 2020; Sendra-Pons et al., 2022; Shang-Yung & Song-Ching, 2014; Wu, 2015). También son relevantes las investigaciones sobre las estrategias de desarrollo turístico con metodologías fsQCA (Carvajal-Trujillo et al., 2021; Fan & Cheng, 2020; Shi et al., 2022; Um et al., 2022; Wang et al., 2022; Zhang & Zhang, 2021), destacando estudios que comparan y complementan fsQCA con otras metodologías como SEM (Manosuthi et al., 2022a, 2022b; Pappas & Woodside, 2021).

Otro campo de estudio ampliamente desarrollado por medio de la metodología fsQCA es el análisis e impulso de la innovación (Castro et al., 2013; Ding, 2022; Ganter & Hecker, 2014; Huang & Huarng, 2015; Kraus et al., 2018; Meuer, 2014; Mikalef et al., 2015; Primc & Čater, 2015; Schneider et al., 2010; Stanko & Olleros, 2013).

Una parte importante de la producción académica realizada con metodologías configuracionales se ha centrado en el análisis del desempeño organizacional (Fiss, 2011a; Frambach et al., 2016; Gonçalves et al., 2016; González-Cruz & Cruz-Ros, 2016; Greckhamer et al., 2018; Kulins et al., 2016; Nair & Gibbert, 2016), los sistemas de información y la ciencia de datos (Bergner & Eris, 2009; Fedorowicz et al., 2018; Liu et al., 2017; Vatrappu et al., 2016) o el análisis del comportamiento del consumidor y el diseño de estrategias de marketing (Pappas, 2018; Pappas et al., 2016; Schmitt et al., 2017; Um et al., 2022; Woodside, 2017).

Específicamente, en un contexto de gestión de crisis durante las recesiones económicas, la metodología fsQCA ha sido utilizada, entre otras, para analizar la innovación de modelos de negocios como respuesta en las crisis (Hosseinzadeh Shahri & Nematollahi Sarvestani, 2020), evaluar los mecanismos de gobernanza corporativa (Misangyi & Acharya, 2014) o analizar las brechas de compensación entre ejecutivos y empleados y su impacto en contextos vinculados a la reducción de costes o activos en el ámbito de las estrategias de gestión de crisis durante las recesiones (Tao et al., 2020). Dentro del dominio específico del análisis de estrategias *turnaround*, destacan estudios comparativos sobre los cambios organizacionales y los mecanismos causales que operan en la fase de declive (Pajunen, 2005), o los caminos en los procesos de innovación e internacionalización previos a una recesión económica (Espeche et al., 2022).

### 3.1.2.2. Características

fsQCA utiliza dos grupos de atributos. Por un lado, se presentan las condiciones explicativas o causales. Por otro lado, se define el resultado del fenómeno estudiado que representaría la variable dependiente (en la terminología fsQCA recibe el nombre de *outcome*). Una aplicación recomendada de fsQCA es el desarrollo de análisis de las relaciones teóricas existentes entre conjuntos en modelos de ciencias sociales, identificando conexiones lógicas entre el resultado esperado y ciertas combinaciones de condiciones causales. También es una metodología ampliamente utilizada para explorar relaciones aún no fundamentadas por la teoría, permitiendo el análisis y desarrollo de la teoría multinivel (Lacey & Fiss, 2009), al identificar cómo se combinan los efectos para producir resultados. fsQCA utiliza evaluaciones cualitativas y cuantitativas y calcula el grado en que un caso pertenece a un conjunto (Ragin, 2000; Rihoux et al., 2009; Rihoux & Ragin, 2008), creando así un puente entre los métodos cualitativos y cuantitativos.

El análisis teórico de conjuntos permite observar todas las posibles relaciones que se presentan entre las condiciones causales y el *outcome*, evaluando las combinaciones binarias que permiten conocer casos que cumplen los patrones identificados. Así, fsQCA identifica relaciones asimétricas y muestra conexiones que ocurren en los casos estudiados (Woodside, 2013), y permite una comprensión más profunda de los casos y relaciones causales que ocurren en el fenómeno estudiado.

fsQCA se puede utilizar con diferentes tipos de datos continuos que, una vez calibrados, toman valores incluidos en el rango [0,1]. La metodología permite la combinación de variables continuas con variables categóricas que no requieren su transformación en conjuntos difusos, dada su naturaleza binaria (0/1) (Pappas & Woodside, 2021).

La metodología fsQCA es adecuada para el análisis de muestras pequeñas, a partir de 15 observaciones (Ragin, 2009a), de tamaño medio (Cezar, 2020) y puede ser utilizada con muestras grandes (Cooper & Glaesser, 2016; Fiss, 2011a; Fiss et al., 2013; Woodside, 2013). Las particularidades específicas del tamaño de la muestra deben ser tenidas en consideración durante el proceso de diseño de la investigación (Greckhamer et al., 2013),

tanto si se adopta un enfoque orientado a la aplicación del análisis sobre un conjunto de datos como si se adopta un enfoque orientado a los casos o si se hibridan ambos enfoques conceptuales (Pappas & Woodside, 2021).

fsQCA posibilita el aprendizaje sobre hechos que no conocemos mediante el uso de los hechos que sí sabemos por medio del establecimiento de inferencias (Thomann & Maggetti, 2020). Esta metodología permite destacar relaciones de tipo asimétrico que subyacen a las conexiones existentes entre los casos estudiados. De acuerdo con sus características, fsQCA permite observar vinculaciones que serían descartadas de acuerdo con la utilización de metodologías estadísticas convencionales al registrar valores estadísticamente no significativos de una o más variables dependientes. Como consecuencia, fsQCA permite superar las limitaciones de otras técnicas, como las de tipo inferencial, en tanto que el grado de vinculación entre variables no se manifiesten lo suficientemente elevadas como para producir resultados estadísticamente significativos en una variable dependiente (Woodside, 2013). En consecuencia, permite el avance del conocimiento a partir del estudio de casos particulares basándose en su mayor robustez frente a los métodos basados en la varianza, dado que no es sensible a valores atípicos y la representatividad de la muestra no afecta a todas las soluciones (Fiss, 2011a; Liu et al., 2017).

Esta metodología mejora la comprensión de los factores que producen un resultado particular, permite avanzar en el conocimiento a partir del análisis de casos particulares (Ragin, 2008, 2009a, 2009b), ampliando la base de conocimiento fáctico por parte de los investigadores (Verkuilen, 2005), de acuerdo con un análisis profundo de los atributos y los fenómenos estudiados para cada una de las configuraciones causales de las soluciones a los modelos propuestos (Chang & Cheng, 2014).

Siguiendo las mejores prácticas para el análisis de fsQCA, el diseño metodológico debe conectar y extender el marco teórico a través de un apoyo empírico basado en evidencia (Fiss, 2011a; Greckhamer et al., 2018; Pappas & Woodside, 2021). Esta metodología puede modelar cuasi-necesidad o cuasi-suficiencia de manera más probabilística integrando parámetros de ajuste y/o grados de pertenencia al conjunto, donde la presencia de un subconjunto cambia el grado de, pero no asegura, la presencia del superconjunto, en la medida en que modela la complejidad causal (Berg-Schlusser et al., 2009). La metodología fsQCA favorece el uso de bases de datos de más reducida dimensión facilitando el perfilado del esquema teórico y realizando un estudio sistemático de casos cruzados de acuerdo con una evaluación de combinaciones existentes entre las condiciones causales explicativas y la condición explicada (Redding & Viterna, 1999). En este sentido, el proceso de diseño de la investigación debe garantizar el control metodológico y establecer diversas iteraciones adoptando una perspectiva orientada a los casos estudiados (Rihoux, 2013; Rihoux & Lobe, 2009) y efectuar un adecuado control metodológico que evite los sesgos de los investigadores (Krogslund et al., 2015; Skaaning, 2011).

### 3.1.2.3. Análisis de necesidad y suficiencia

El análisis de todos los atributos (*outcome* y condiciones causales) permite llevar a cabo una evaluación de atributos necesarios y suficientes para que se presente en la realidad el resultado estudiado. Durante su construcción e implementación, esta metodología permite llevar a cabo durante el análisis un diálogo con los diferentes casos que permiten definir el ámbito y alcance de la investigación. De este modo, fsQCA establece la definición de casos a estudiar, configurando los criterios de inclusión, tanto desde la perspectiva del control de inclusión muestral (Pappas & Woodside, 2021) como desde un enfoque vinculado con el proceso de calibración de la muestra (Ragin, 2008).

La metodología evalúa la existencia de suficiencia entre el resultado y varios conjuntos posibles de configuraciones de condición (Mendel & Korjani, 2012), de modo que resulte posible la identificación de condiciones causales necesarias y/o suficientes que contribuyan a explicar el *outcome*. Una condición es necesaria para un resultado específico si siempre está presente cuando ocurre este resultado. Por el contrario, una condición es suficiente para un resultado específico si el resultado ocurre cuando la condición está presente pero el resultado del fenómeno analizado puede atribuirse a otras condiciones (Ragin, 1998).

El análisis de condiciones necesarias valora tanto los casos positivos como casos negativos (Ragin, 2000). Para que una condición se considere necesaria, debe estar presente siempre para que ocurra el resultado del fenómeno estudiado (*outcome*) (Ragin, 1987; Rihoux & Ragin, 2008). En este sentido, se considera que una condición es necesaria cuando su nivel de consistencia es superior a 0,9 (Ragin, 1998, 2008). Sin embargo, algunos autores (Schneider et al., 2010) consideran que los umbrales superiores a 0,90 para una condición reportados en el análisis de necesidad podrían implicar que esta condición es “casi siempre necesaria”, fundamentalmente por el riesgo de falsos positivos que no implicarían que en estos supuestos una condición determinada sea necesariamente relevante (Schneider & Wagemann, 2012). Como consecuencia, ante la posibilidad de ocurrencia de estos supuestos, algunos autores (Dul et al., 2010) sugieren umbrales más restrictivos, fijados en una consistencia mínima de 0,95, de modo que permita la detección de hasta un 5% de contraejemplos, minimizando el riesgo de falsos positivos. Como consecuencia, esta investigación establece el umbral de consistencia mínimo exigible para una condición en el análisis de necesidad más exigente, esto es, igual o superior a 0,95 (Dul et al., 2010).

Después del análisis de necesidad, se realiza el análisis de suficiencia que evalúa qué combinaciones de condiciones provocan el fenómeno estudiado. fsQCA asume los principios de asimetría y equifinalidad. El principio de asimetría tiene importantes implicaciones, evidenciando que las condiciones que explican el resultado son diferentes de las que indican la falta de ocurrencia del resultado (Fiss, 2011a). De hecho, en muchos casos, las condiciones que explican la presencia del resultado analizado pueden ser diferentes del conjunto de condiciones que, por otro lado, conducen a la ausencia del resultado. Así, la presencia y la ausencia de una condición no ofrecen en el análisis de

suficiencia las mismas configuraciones causales en términos comparados y, por tanto, el análisis diferencial de las estrategias de éxito y fracaso llevadas a término por las empresas estudiadas en esta investigación ofrecen evidencias asimétricas en sus respectivas configuraciones causales, dando lugar a una mejor comprensión de las estrategias adoptadas en la gestión de valor durante las diferentes etapas de una crisis económica. Como consecuencia, basándose en el principio de asimetría causal, fsQCA permite realizar un análisis reflexivo de mayor precisión que otras técnicas cuantitativas formuladas desde una perspectiva simétrica para el análisis de las relaciones entre variables, dado que las estrategias de éxito implican combinaciones de condiciones que contribuyen a explicar la recuperación de valor añadido son diferentes de las que contribuyen a explicar la no recuperación de valor añadido al final de la crisis.

En una extensión de las teorías preliminares sobre la equifinalidad, Fiss (2011a) extiende la idea de la existencia de diferentes rutas y condiciones iniciales para el logro de un resultado (Katz & Kahn, 1978), según son reveladas por el análisis de suficiencia. En este sentido, se diferencia entre una condición causal considerada “núcleo” y otra considerada “periférica”<sup>17</sup>, lo que abre un rico campo de análisis para las estrategias de recuperación de valor añadido durante las recesiones económicas, dado que las permutaciones neutras representan vectores de diseño de la estrategia *turnaround* que pueden aparecer de forma accesoria en torno a los vectores –combinaciones de condiciones– que se consideran “núcleo”. Así, la existencia de condiciones núcleo significará que alrededor de una condición causal considerada central o “núcleo”, diferentes combinaciones de condiciones se consideran permutaciones periféricas para el mismo resultado (Fiss, 2011).

La suposición de equifinalidad permite encontrar explicaciones diferentes para el mismo objeto de estudio que no resultan mutuamente excluyentes, asumiendo un supuesto de causalidad coyuntural que implica la ambivalencia en la combinación de condiciones (Schneider & Wagemann, 2012). En este sentido, surge una importante distinción entre núcleo causal y periferia introduce la noción de permutaciones neutras. Dentro de una tipología dada, más allá de varias causas periféricas que involucran la condición causal central (condición central), hay permutaciones de elementos periféricos que son efectivos para alcanzar el resultado analizado (Fiss, 2011a). Las distinciones entre el núcleo y la periferia (condiciones periféricas) son cruciales para comprender la granularidad factual subyacente al análisis de suficiencia.

Por último, con el objetivo de evaluar la validez interna, en esta investigación, se realiza una prueba de robustez consistente en realizar una nueva calibración alterando los puntos de corte identificados inicialmente para fijar los umbrales de pertenencia a los tres conjuntos descritos. Así, de acuerdo a las mejores prácticas en fsQCA (Schneider & Wagemann, 2012; Skaaning, 2011) el análisis de robustez supone someter el análisis

---

<sup>17</sup> La identificación de condiciones núcleo se lleva a cabo en la evaluación comparada de las soluciones intermedia y parsimoniosa, tomando como núcleo las que son comunes a ambas soluciones y periféricas aquellas que sólo se evidencian en la solución intermedia.

fsQCA de la muestra a un test de estrés de acuerdo con una modificación de los percentiles seleccionados para la calibración de las variables. En esta investigación, se alteraron los umbrales de corte para la inclusión de los casos (totalmente dentro; totalmente fuera), aplicando una variación del  $\pm 10\%$  en los percentiles (Fiss, 2011a; Stevens, 2016), dando lugar a nuevos umbrales (totalmente dentro, 85%; máxima ambigüedad, 50%; totalmente fuera; 15%). A continuación, se rodó de nuevo el algoritmo de Quine-McCluskey con el software fs/QCA 3.0 (Ragin et al., 2006) y se compararon las soluciones obtenidas, sus grados de consistencia y el nivel de cobertura. En ausencia de variaciones significativas, se acepta la validez interna del modelo. Otros autores proponen opciones alternativas para la realización del test de validez interna, vinculando la robustez del modelo a la modificación del nivel mínimo de consistencia aceptado o el número mínimo de casos explicados para una combinación de condiciones (Paykani et al., 2018).

Bajo un enfoque orientado a casos, el alcance empírico de los resultados se fundamenta en la selección de casos para los cuales obtener un conocimiento profundo es crucial, relevante y factible que permita responder a la pregunta de investigación (Goertz & Mahoney, 2005; Mahoney & Goertz, 2006).

#### **3.1.2.4. Secuencia de aplicación**

La metodología fsQCA sigue cuatro fases secuenciales (Fiss, 2011): Primero, definir el espacio de propiedad de pertenencia de los casos de acuerdo con los atributos estudiados. Segundo, crear los puntos de medida que permiten fijar los umbrales de pertenencia a estos conjuntos previamente establecidos. Tercero, evaluar la coherencia subyacente en las relaciones globales existentes. Cuarto, efectuar una reducción lógica de los diferentes resultados.

A continuación, se describe el procedimiento secuencial para la realización de un análisis fsQCA de acuerdo con las cuatro etapas definidas por Fiss (2011). Se identifican diez pasos y se ofrece su detalle a modo de síntesis de acuerdo con las mejores prácticas en fsQCA (Pappas & Woodside, 2021; Ragin, 2008b; Schneider & Wagemann, 2012) (Ragin, 2008; Schneider & Wagemann, 2012; Pappas y Woodside, 2021), tomando en consideración su aplicación utilizando el software fs/QCA 3.0 (Ragin et al., 2006).

##### **(1) Calibrar los atributos utilizados en el modelo**

En cuanto a los datos que componen una matriz de valores numéricos y que no son valores borrosos, se debe realizar un proceso de calibración, que finalmente proporcionará valores binarios y métricos (Kent, 2009) con los que analizar las variaciones interválicas existentes en términos de conjuntos (Ragin, 2009). En consecuencia, el *outcome* y las condiciones del modelo deben ser categorizadas conforme a la transformación de los datos originales de acuerdo con puntuaciones adaptadas a conjuntos difusos dentro de un rango [0–1] (Ragin, 2009a; Woodside, 2013).

En esta etapa se asignan grados de grupos de acuerdo con un conjunto difuso de

tres valores, proporcionando tres anclajes o puntos de corte que identifiquen la pertenencia de los casos observados a un conjunto difuso para cada condición.

Los tres puntos de corte delimitan la pertenencia de un caso se concretan en: (a) pertenencia total (full inside;  $>0,95$ ); (b) un área de máxima ambigüedad ( $=0,5$ ); (c) no pertenencia (full outside;  $<0,05$ ).

Los casos cuyo puntaje de pertenencia al conjunto es 0,50 son ignorados ya que no es posible indicar la presencia o ausencia de una condición para que ocurra el fenómeno estudiado.

Una vez completado el proceso de calibración, los valores difusos son binarios y métricos al mismo tiempo (Kent, 2009). Los valores difusos resultantes permiten capturar variaciones en términos de conjuntos (Ragin, 2008). Después del proceso de calibración, los valores de cada variable quedan configurados en conjuntos difusos. El análisis basado en conjuntos difusos permite modelar la causalidad cíclica (Fiss, 2011b), analizando las relaciones entre conjuntos teóricos en función de la especificidad de los casos.

Para la fijación de los umbrales que delimitan tres conjuntos, esta investigación recurrió a los percentiles 95, 50 y 5 (Chang & Cheng, 2014; Ding, 2022; Miao et al., 2022; Moya-Clemente et al., 2020; Pappas & Woodside, 2021).

## **(2) Realizar el análisis de necesidad**

Como se ha indicado, las condiciones con valores de consistencia igual o superior a 0,95 (Dul et al., 2010) se consideran necesarias para que ocurra el fenómeno estudiado. Este procedimiento se replica para la presencia y ausencia de todas las condiciones causales propuestas en el modelo. Si una condición es necesaria, debe darse para se produzca el resultado analizado. En ambos casos, tanto si existen como si no existen condiciones necesarias, las condiciones pueden combinarse de modo que ofrezcan combinaciones adecuadas para la ocurrencia del fenómeno estudiado, evaluación de patrones o arquetipos que se realiza en el análisis de suficiencia, de acuerdo con los pasos que siguen.

## **(3) Construir la "tabla de verdad"**

Esta "tabla de la verdad" integra todas las combinaciones lógicas posibles de las condiciones incluidas en el modelo (Schneider & Wagemann, 2012). La tabla de verdad calcula todas las configuraciones (o combinaciones) posibles que pueden ocurrir ( $2^k$  filas, donde  $k$  representa el número de predictores de resultados), y cada fila representa todas las combinaciones posibles, evidenciando la frecuencia de las observaciones disponibles en la muestra para cada combinación posible<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Dado que se presenta un incremento exponencial de las combinaciones en función del número de condiciones explicativas, la probabilidad de frecuencia cero es inversamente proporcional al número de condiciones planteadas por el modelo (Pappas & Woodside, 2021).

#### **(4) Ordenar la “tabla de la verdad” por frecuencia de casos**

En este paso se debe ordenar la “tabla de la verdad” basándose en la frecuencia que expresa el número de casos incluidos (Ragin, 2009a) y se deben tomar en consideración las filas de la “tabla de la verdad” que incluyan, al menos, un caso. En función de los criterios de exigencia fijados por el diseño metodológico del análisis fsQCA, se podrá establecer un nivel mínimo de casos superior a uno. De igual modo, las pruebas de robustez podrán establecer una variación en este número mínimo de casos que son explicados por una determinada combinación de condiciones causales (Paykani et al., 2018).

#### **(5) Ordenar la “tabla de la verdad” por "consistencia bruta"**

En este paso se debe establecer como umbral mínimo recomendado un nivel de consistencia bruta igual o superior a 0,75 (Rihoux & Ragin, 2009). Algunos autores (Pappas y Woodside, 2021) sugieren la selección del umbral de consistencia en función de sus puntos de ruptura natural con respecto a los valores de consistencia de los que fueron obtenidos, si bien no es una recomendación de aplicación absoluta y automática. En este sentido, una buena recomendación supone evaluar el nivel de PRI (Reducción proporcional de la inconsistencia, por sus siglas en inglés: *Proportional Reduction in Inconsistency*) de acuerdo con el objetivo de evitar niveles de PRI inferiores a 0,5, dado que éstos supondrían un nivel de inconsistencia significativa (Greckhamer et al., 2018). Pappas y Woodside (2021) recomiendan la elección de niveles de PRI más elevados y que se sitúen en la proximidad de los valores de consistencia (orientativamente,  $PRI \geq 0,7$ ).

#### **(6) Seleccionar combinaciones objeto de análisis**

En este paso se deben seleccionar las combinaciones deseadas para el análisis de suficiencia. En la columna correspondiente, se debe introducir el valor 1, señalando con valor 0 el resto de combinaciones que no serán analizadas de acuerdo con los criterios descritos en el paso anterior<sup>19</sup>.

#### **(7) Rodar el algoritmo Quine-McCluskey**

Este algoritmo surge de la necesidad de simplificar las funciones de verdad (Quine, 1952). El uso del algoritmo de Quine-McCluskey en la metodología fsQCA permite aplicar una reducción lógica de las configuraciones especificadas y sus diferentes opciones (Ragin, 1998, 2008; Rihoux & Ragin, 2008), extendiendo las soluciones generales del modelo a configuraciones de soluciones más complicadas (Ragin, 2009b, 2014). De esta manera, es posible obtener una

---

<sup>19</sup> Otro factor de análisis y control de casos incluidos en la selección a realizar en la “tabla de la verdad” supone comprobar el valor de la consistencia simétrica (SYM), cuya finalidad es mejorar la validez de los hallazgos, dado que niveles SYM bajos reducen los falsos negativos (errores de tipo II) y aumentan los falsos positivos (errores de tipo I) (Dul, 2016).

descripción lógica de las condiciones necesarias que permiten producir un resultado analizado. Además, el algoritmo de Quine-McCluskey muestra las estadísticas de cobertura de cada configuración reducida y de las soluciones generales del modelo propuesto (Ragin, 1998, 2008). El algoritmo de Quine-McCluskey permite la minimización de funciones booleanas en QCA, de modo que una expresión booleana implica otra si la pertenencia de la segunda es un subconjunto de la pertenencia de la primera<sup>20</sup> (Greckhamer et al., 2018; Pappas & Woodside, 2021; Ragin, 2008, 2009b, 2014).

En este paso resulta necesario informar sobre la direccionalidad esperada (presencia o ausencia) de las condiciones causales del modelo. Esta direccionalidad debe estar avalada por la teoría, si bien para la realización de investigaciones exploratorias que están contribuyendo a comprender un fenómeno poco estudiado o par el cual no existen evidencias empíricas suficientes –o éstas existen y resultan contradictorias entre sí– puede resultar recomendable no informar sobre ninguna direccionalidad esperada. Dada la naturaleza exploratoria de esta investigación, en el análisis fsQCA realizado, no se exigió ninguna direccionalidad esperada, al objeto de conocer la realidad factual presentada por las empresas objeto de análisis.

#### **(8) Construir los resultados del análisis de suficiencia**

En este paso, se construye la presentación de resultados del análisis de la “tabla de la verdad” reportados por el software de acuerdo con tres soluciones disponibles: compleja, parsimoniosa e intermedia.

#### **(9) Realizar el análisis de suficiencia.**

En este paso se realiza el análisis de suficiencia y se evalúan las condiciones centrales de acuerdo con la metodología propuesta por Fiss (2011).

#### **(10) Identificar las soluciones intermedias y construir la tabla de resultados del análisis de suficiencia<sup>21</sup>**

En este paso se identifican, en su caso, las condiciones centrales que presenta la solución al modelo (Fiss, 2011), construyendo la tabla de resultados para el

---

<sup>20</sup> Tomando como ejemplo una tabla de verdad que relaciona tres variables causales (A, B, C) y un resultado (S), se puede reducir a una ecuación booleana primitiva de tres términos ( $S = AC + AB + BC$ ), y en este sentido, el algoritmo de Quine-McCluskey (Quine, 1952) contribuye a resolver y optimizar el problema con el diseño de un procedimiento mecánico general para reducir cualquier fórmula a su equivalente más simple.

<sup>21</sup> Existen tres tipos de soluciones: "compleja", "parsimoniosa" e "intermedia". La solución intermedia al modelo es superior a la solución compleja y parsimoniosa ya que no permite la eliminación de las condiciones necesarias (Ragin, 2009a, 2009b). Es recomendable utilizar la solución intermedia para analizar e interpretar los resultados del modelo propuesto. El análisis comparado de las soluciones intermedia y parsimoniosa ofrece información relevante sobre las condiciones centrales (Fiss, 2011).

análisis de suficiencia<sup>22</sup> en que reporten las soluciones al modelo, los estándares mínimos de cobertura (0,25) y consistencia (0,75) (Ragin, 1998, 2009a, 2009b) y los umbrales PRI seleccionados (Pappas & Woodside, 2021).

## **3.2. Datos**

### **3.2.1. Fuentes**

El diseño de la investigación empírica de esta tesis doctoral se planteó a partir de fuentes secundarias y requirió identificar una fuente de datos robusta que fuera comúnmente aceptada en el ámbito académico. Se recurrió a la base de datos Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI®) de Bureau van Dijk (BvD). SABI® ofrece información económico-financiera y comercial de 2.900.000 empresas españolas y 900.000 empresas portuguesas. La información disponible en SABI procede de las cuentas anuales depositadas en el Registro Mercantil. Además, lleva a cabo el cálculo de ratios analíticos específicos para las empresas analizadas y combina esta información primaria con información de riesgo comercial y crédito bancario facilitada por terceros.

Entre otra información, se encuentran disponibles las cuentas de explotación y balance de las empresas inscritas en el Registro Mercantil. SABI® ofrece acceso a la memoria de las Cuentas Anuales y permite consultar información registral como domicilio social, NIF, actividad principal y secundarias conforme a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE). Así mismo, SABI® permite conocer información de detalle sobre la auditoría y la calificación del auditor, principales accionistas o el histórico de administradores. En su caso, la base de datos permite conocer sociedades participadas y sistemas de control efectivo a través de sociedades holding. Las sociedades participadas y dependientes, así como las que se constituyen como matriz de grupos empresariales resultan consultables en el caso de estar radicadas en España o Portugal. En otro caso, para el contexto internacional, aplica a través de la herramienta ORBIS®, también perteneciente a BvD, que permite el acceso a información complementaria como registros de patentes, entre otra. De acuerdo con su consistencia, ORBIS® ha sido ampliamente utilizada en múltiples investigaciones (Alkemade et al., 2015; Ardito et al., 2020; Iborra et al., 2020; Rosati & Faria, 2019; Zhang et al., 2019).

En atención al objetivo de investigación, cuyo carácter de fondo no se fundamentó en el análisis de dinámicas estratégicas de carácter internacional, se recurrió a SABI. Además, se tuvieron en cuenta criterios de accesibilidad a la información y operatividad. SABI

---

<sup>22</sup> La tabla de resultados del análisis de suficiencia ofrece la representación gráfica y terminología propuestas por Fiss (2011), consistente en la representación de las condiciones causales participantes en cada solución al modelo mediante círculos. Los círculos negros muestran la presencia de una condición en la solución, y los círculos blancos significan la ausencia de una condición. El tamaño de los círculos ofrece información sobre la pertenencia al núcleo de la solución (círculos grandes) o no (círculos pequeños). Si una condición no está presente, el espacio vacío significa que no es necesaria la ocurrencia (o no ocurrencia) de esta condición para que se produzca el fenómeno objeto de estudio. En consecuencia, cuando una condición no está presente en una solución, implica que el análisis factual podría reportar su presencia, su ausencia o ninguna de las dos.

permite la realización de búsquedas avanzadas, haciendo posible la selección de compañías de CNAE específicos, sumando, entre otros, determinados criterios de forma jurídica, antigüedad, realización de auditoría, o tamaño de acuerdo con cualquier variable económico-financiera. Desde una perspectiva gerencial, la gestión realizada por BvD con la base de datos SABI permite a los directivos realizar estudios sectoriales y de competencia, clarificando información comercial en combinación con fuentes primarias internas de las empresas. De igual modo, la base de datos SABI ha sido utilizada en múltiples estudios académicos en un contexto multisectorial (García & Cortegano, 2018), de compañías no financieras cotizadas (González et al., 2020), construcción (Hernández-Nicolas et al., 2022), *spin-off* universitarias (Rodríguez-Gulias et al., 2018) o servicios (Segarra-Ona et al., 2012; Smithson et al., 2011), entre otros sectores. SABI ha sido tomada como fuente de datos secundarios para estudios sobre quiebras (Rodríguez-Masero & López-Manjon, 2020), desempeño financiero empresarial (Alves et al., 2021; Muñoz-Bullón & Sánchez-Bueno, 2010) o Pymes familiares (Dieguez-Soto et al., 2022), entre otras áreas de estudio temático.

### 3.2.2. Muestra

La preparación del estudio empírico implicó realizar una selección de empresas del sector español de industrias cárnicas. Se identificaron empresas que contaban con una actividad principal registrada en 2007 correspondiente con la actividad de “Procesado y conservación de carne y elaboración de productos cárnicos”<sup>23</sup>. La investigación se focalizó en un único sector, dadas características de análisis referidas, entre las que destaca el interés por controlar el impacto de las variables analizadas sobre el grado de integración vertical. Las empresas que operan el sector se caracterizan por contar con procesos de *outsourcing*, y el control de tamaño y tipología de empresa familiar garantiza la homogeneidad en la comparación. La utilización de muestras multisectoriales sería susceptible de afectar a la capacidad de generalización de los resultados, debilitando el alcance de las implicaciones gerenciales. En virtud del control de elementos que determinan la estructura de producción, tecnología disponible en la industria, fragmentación y otros elementos propios de la dinámica de la industria, es posible obtener resultados alineados con el propósito de la investigación. De igual modo, la consideración de otros sectores podría introducir sesgos que afectarían al análisis de la distribución de valor entre los *stakeholders*. Además, este estudio empírico exploratorio aplicó control metodológico referido a criterios como tamaño, tipología de empresa, dependencia y consistencia de la información registrada por la empresa en sus cuentas anuales de 2007.

Se eligieron empresas de tamaño medio, con un volumen de ventas netas (VTAN) comprendido entre 5 y 25 millones de euros. Se aplicó como criterio restrictivo que las

---

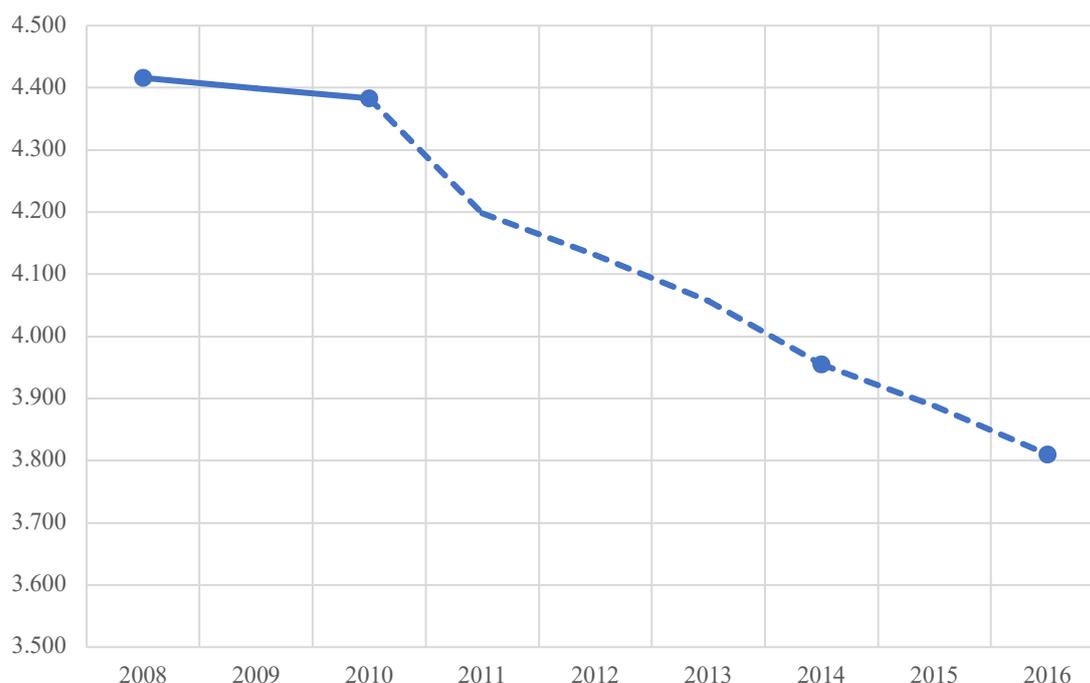
<sup>23</sup> Se seleccionaron empresas con el código de actividad C101, tomando tres dígitos de acuerdo con la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE). Desde la perspectiva de subclasificación basada en cuatro dígitos, la selección realizada para configurar la muestra incluyó las subclases C1011 (Procesado y conservación de carne), C1012 (Procesado y conservación de volatería) y C1013 (Elaboración de productos cárnicos y de volatería).

empresas debían estar auditadas, no resultar sociedades dependientes de grupos empresariales tipo holding y debían tener carácter familiar. Además, las empresas seleccionadas para el estudio estaban en funcionamiento, como mínimo, 2 años antes del comienzo de la crisis, no podían presentar situaciones excepcionales (*e.g.* concurso de acreedores o liquidación), y conforme al cálculo de la Z-Altman (Altman, 1968; Altman et al., 2014, 2017; Altman, 2018) en el ejercicio 2007 no presentaban riesgo financiero ni se situaban en una zona gris de tensión económica, viendo comprometida en esa situación su continuidad a medio plazo. Las empresas que cumplieron los criterios definidos (N=77) (Apéndice 4; Tabla 30), representaron empresas en activo al comienzo de la crisis, esto es, en 2008. La base de datos seleccionada no constituyó muestreo sino relación censal de empresas que cumplieron los requisitos antes definidos y que se fijaron para realizar la investigación.

A continuación, tomando esta misma muestra, se analizó la información disponible para 2014 y se aplicaron los mismos criterios indicados para 2007. Se detectaron empresas que en 2014 habían sido liquidadas o se encontraban en situaciones excepcionales, tales como concurso de acreedores, también empresas cuyo cálculo de la Z-Altman en 2014 ofrecía zonas de rechazo, quedando estas compañías excluidas de la muestra para el análisis a realizar conforme a información disponible en 2014. De este modo, se aplicó un embudo de exclusión metodológica para comprender el comportamiento de las empresas supervivientes a la primera fase de la crisis, y la muestra de empresas para el estudio en 2014 supuso retirar 7 empresas de la base de datos previa, configurando una base de análisis para el análisis longitudinal a la finalización de la crisis (N=70). Así, se configuró una base de datos de 77 empresas para su análisis en 2008 y se codificaron 70 de estas empresas como adecuadas para el análisis en 2014, siguiendo los criterios metodológicos ya indicados. Como se ha señalado, la exclusión se debió en algunos casos a que la empresa ya no existía y a otros casos a que la empresa se encontraba en situación de concurso o en un contexto de tensión financiera determinada por la Z-Altman ante cuya inclusión en la muestra se perdería el rigor metodológico y se correría el riesgo de invalidez de los resultados del estudio.

Adoptando una perspectiva general de la recesión en Europa, sólo unas pocas Pymes pudieron sobrevivir y recuperarse con resiliencia. El cierre de empresas llegó a alcanzar el 9% anual, por lo que la tasa de exclusión descrita resulta consistente con la tendencia general europea (Eurostat, 2018). De hecho, la proporción de retirada de empresas descrita (exclusión en 2014 del 9,1% de la muestra preexistente en 2008) también se alinea con respecto a la tasa de disminución de empresas censadas para el conjunto del sector cárnico español en el mismo período. Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE) y la Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas (FEIAB) (Figura 8), a partir de 2008, el número de empresas del sector cárnico español se vio fuertemente reducida. Concretamente, entre 2008 y 2014, el número de empresas se contrajo un 10,4%, registrando la desaparición de 461 empresas con el avance de la crisis y experimentando una reducción de 4.416 a 3.955 empresas.

**Figura 8. Evolución del número de empresas en el sector cárnico español**



Fuente: Elaboración propia conforme datos de INE, IVIE y FEIAB.

La reducción informada en el párrafo anterior se refiere al conjunto sectorial, esto es, para todos los tamaños y tipologías de empresas, mientras que la muestra objeto de estudio de esta tesis aplica criterios específicos ya referidos basándose en los objetivos de análisis específicos y el correspondiente control metodológico. Con todo, debe subrayarse que la muestra analizada registra un comportamiento de disminución que resulta asimilable a la dinámica general del sector cárnico.

### 3.2.3. Atributos analizados y forma de cálculo

A diferencia de otras metodologías, fsQCA no hace referencia a variables dependientes o independientes. En esta metodología se acostumbra a referir atributos. Los atributos estudiados se dividen entre el que explica el fenómeno estudiado (*outcome*) y aquellos otros (condiciones causales) que permiten conocer las configuraciones que contribuyen a explicar este fenómeno.

Siguiendo los objetivos planteados por esta investigación, conforme a la estrategia empírica descrita, se tomaron las magnitudes económico-financieras facilitadas por SABI para la muestra seleccionada de empresas según los criterios de segmentación descritos en la sección anterior, y se procedió a calcular el valor de los diferentes atributos. Como consecuencia, para ello se recuperaron los antecedentes económico-financieros de cada empresa incluida en la muestra seleccionada para los ejercicios 2008, 2009, 2010 y 2014. A partir de esta información se calcularon el *outcome* y las seis condiciones causales que sirvieron para testear el modelo propuesto mediante la metodología fsQCA.

A continuación, se reporta el detalle y particularidades metodológicas y de cálculo que deben ser tomadas en consideración para garantizar la reproductibilidad de este estudio, así como su extrapolación por parte de otros investigadores en diferentes contextos y circunstancias –e.g. otras recesiones, regiones en vías de desarrollo–, distintas tipologías de empresa –e.g. forma jurídica, tamaño, carácter no familiar–, sectores, industrias o regiones geográficas.

Al término de esta sección, una vez realizada la revisión de las particularidades y forma de cálculo para el *outcome* y las seis condiciones causales empleadas en este estudio, se resumen los atributos estudiados y su forma de cálculo (Tabla 8) y se propone un ejemplo numérico conforme a dos estudios de casos de acuerdo con sendas empresas ficticias, al solo objeto de clarificar la operatoria descrita, el método de cálculo informado y la interpretabilidad inicial de los datos.

### **3.2.3.1. *Outcome*: Recuperación de Valor Añadido en 2010 y en 2014, con respecto al Valor añadido de previo a la crisis (RVA<sub>10-08</sub>, RVA<sub>14-08</sub>)**

Como se ha indicado, esta investigación fue diseñada con el ánimo de evaluar la recuperación de valor en dos momentos diferenciados y comprender las estrategias diseñadas e implementadas durante la crisis por las empresas objeto de estudio. Así, se plantea la recuperación de valor añadido generado por las empresas analizadas en 2010 tomando esta recuperación conforme a la referencia establecida por el año base 2008, y también se plantea la recuperación de valor añadido en 2014, tomando también 2008 como referencia para la comparación. Como consecuencia, por sencillez y para facilitar la inteligibilidad, en los siguientes párrafos, se refiere al *outcome* que configura los resultados de recuperación de ambos momentos del tiempo, describiéndolos como *outcome* en 2010 y *outcome* en 2014, respectivamente.

El *outcome* en 2010 se calculó como la diferencia de los logaritmos naturales del valor añadido generado por las empresas objeto de estudio en 2010 y en 2008. Dado que el valor añadido debe ser cero o mayor que cero de acuerdo con su definición económica, el cálculo del logaritmo natural para la variable dependiente representa una alternativa metodológica recomendada en investigaciones de las áreas de conocimiento de economía (Coad, 2007) y *management* (Iborra et al., 2020), cuando se miden variaciones, normalmente crecimientos.

Como consecuencia de lo anterior, se calculó el *outcome* en 2010, tomando este atributo como recuperación del valor añadido generado (RVA) entre 2008 y 2010. Con el objetivo de ofrecer simplicidad, en lo que sigue, se refiere al *outcome* en 2010 como RVA<sub>10-08</sub>, entendido como la diferencia del valor añadido en 2010 y 2008, en ambos casos, tomando logaritmos naturales conforme a la siguiente fórmula:

$$RVA_{10-08} = \text{Ln}(VA_{10}) - \text{Ln}(VA_{08})$$

De forma análoga a la descrita en los párrafos anteriores, se procedió al cálculo del *outcome* en 2014, tomando las diferencias de los logaritmos naturales del valor añadido generado por las empresas analizadas en 2014 y en 2008. En lo que sigue, se refiere al *outcome* en 2014 como  $RVA_{14-08}$ , entendido como la diferencia del valor añadido generado en 2014 y 2008, conforme a la siguiente fórmula:

$$RVA_{14-08} = \text{Ln}(VA_{14}) - \text{Ln}(VA_{08})$$

Un incremento en la recuperación de valor en el primer punto de salida de la crisis ( $RVA_{10-08}$ ) hace referencia a la resiliencia de la compañía y a su capacidad para articular estrategias *turnaround* efectivas.

### **3.2.3.2. Variación de la cuota de distribución de valor añadido a los trabajadores durante el inicio de la crisis (vdVAT<sub>09-08</sub>)**

Respecto a los trabajadores, se realizó una exploración de datos referida a los totales retribuidos por cada empresa según información contable de las partidas de sueldos y salarios, así como de cotización de sus trabajadores para los ejercicios 2008 y 2009. Los antecedentes económico-financieros fueron obtenidos de las Cuentas Anuales disponibles en SABI. Concretamente, de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias de 2008 y 2009.

El total registrado en las partidas contables de gastos de seguridad social configuraron el total pagado por la empresa a su cargo, no incluyendo por tanto las partidas a cargo de los trabajadores que fueron ingresados ante la Tesorería General de la Seguridad Social en su nombre. El importe así contabilizado incluyó pagos correspondientes con cuotas de seguridad social en cualquier régimen que resultase normativamente de aplicabilidad (Régimen General de Cotización a la Seguridad Social (RGCSS) y Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA)) por los importes efectivamente satisfechos por la empresa de acuerdo con su imputación causal entendida como pagadora de los sueldos y salarios, ya fueran éstos correspondientes a salario base, otros complementos por jornadas comunes, procedentes de horas extraordinarias por fuerza mayor u otro tipo de horas extraordinarias. También se consideraron los pagados en concepto de salarios de tramitación –en los supuestos de extinción contractual– u otros de diversa índole. Se destaca este aspecto metodológico para dejar constancia de que, pese a la diferencia existente en 2008 y 2009 a efectos de los tipos de cotización (*e.g.* horas comunes frente a horas extraordinarias por fuerza mayor), al resumirse el importe de acuerdo con totalizaciones registradas en la contabilidad, esta particularidad no afectó al cálculo del atributo, en tanto que resultó posible conocer el conjunto de cotizaciones realizadas por cada empresa por sus trabajadores. La toma en consideración de agregados registrados en la información contable disponible en las Cuentas Anuales implica que, aun cuando bajo el sistema de cotización en vigor en 2008 y 2009 las bases de cotización estaban normativamente topadas, el nivel salarial de determinados trabajadores de las diferentes empresas no influyó en el cálculo ni a la robustez metodológica aplicada para la obtención de este atributo. Así mismo, se debe subrayar que la partida sueldos y salarios incluyó la

retribución por el trabajo desempeñado en la empresa, así como, en su caso, liquidaciones por finalización de contratos de duración temporal por obra o servicio y la indemnización procedente por despidos finalmente calificados como improcedentes, así como otro tipo de suplidos asimilados. Así, los diferentes escenarios de indemnización por finalización o extinción de contrato (despido individual o colectivo conforme a la normativa en vigor en 2008 y 2009, vía Expedientes de Regulación de Empleo (ERE)) también fueron contemplados como partes del valor añadido distribuido a los trabajadores.

Como consecuencia de lo anterior, el valor añadido distribuido entre los trabajadores (dVAT) fue calculado para 2008 y 2009 según la suma de todas las retribuciones satisfechas y las cotizaciones de seguridad social realizadas para sus trabajadores por cuenta de la empresa, y la suma resultante para ambos años fue recogida y registrada en la base de datos como distribución de valor añadido a los trabajadores en 2008 (dVAT<sub>08</sub>) y en 2009 (dVAT<sub>09</sub>).

A continuación, la suma de importes económicos distribuidos a los trabajadores se dividió por el valor añadido generado por cada empresa analizada, obteniendo de este modo la cuota de distribución de Valor Añadido a los Trabajadores, tanto en 2008 (dVAT<sub>08</sub>/VA<sub>08</sub>) como en 2009 (dVAT<sub>09</sub>/VA<sub>09</sub>). En virtud de su forma de cálculo, la expresión matemática dVAT<sub>i</sub>/VA<sub>i</sub> toma un valor entre 0 y 1, ya que representa el peso de la distribución de valor añadido hacia este *stakeholder* respecto al total de valor añadido generado por la empresa en un determinado año.

Finalmente, se calcularon las diferencias entre las cuotas de distribución de valor añadido a los trabajadores entre ambos años, aplicando la diferencia de esta distribución en el punto-valle de la crisis (2009) respecto al momento previo a la crisis (2008). De este modo, el atributo construido se definió como la variación en la cuota de distribución de valor añadido a los trabajadores durante el inicio de la crisis, es decir, entre 2008 y 2009, conforme a la siguiente fórmula:

$$vdVAT_{09-08} = (dVAT_{09}/VA_{09}) - (dVAT_{08}/VA_{08})$$

El aumento en la cuota de distribución de valor a los trabajadores durante la crisis implica una mayor capacidad de negociación de este *stakeholder*, frente a otros, en el contexto de la crisis, y/o un mayor interés por parte de los directivos en asumir su poder de negociación subyacente y, en consecuencia, una orientación predominante por parte de los directivos hacia la retribución del factor trabajo en atención a las características específicas del sistema de producción de la empresa.

Si vdTV<sub>09-08</sub> aumenta, se pone en evidencia que durante la crisis los trabajadores mostraron capacidad para retener y capturar más valor añadido relativo del que capturaron antes de la crisis, en detrimento de otros *stakeholders* (socios, acreedores, empresa y/o Estado), apoyándose en su fuerza, volumen, anclaje temporal vía antigüedad, sistema de

organización laboral y capacidad de coordinación sindical, así como la dependencia el modelo de negocio de la empresa mostró con respecto al factor trabajo que representa.

Cuando durante la crisis se incrementó, los trabajadores mejoraron su captura de valor añadido relativo, representando fortaleza en la negociación del colectivo y el alineamiento de una estrategia fundamentalmente vinculada a los trabajadores, frente a otros *stakeholders*. De forma inversa, la disminución de la cuota de valor añadido distribuido a los trabajadores durante la crisis representa su más débil posición negociadora y la prevalencia de otros *stakeholders* (socios, acreedores, empresa y/o Estado), frente a éste, así como la prevalencia de la retribución de otros factores productivos.

De forma análoga, además de los trabajadores, se procedió al cálculo del resto de *stakeholders* que intervienen en el proceso de generación de valor añadido de acuerdo con la fórmula aditiva, es decir, socios, acreedores, la propia empresa y el Estado. La forma de cálculo para cada *stakeholder* fue equivalente a la descrita en los párrafos anteriores: Tomando el total de distribución de valor añadido para un determinado *stakeholder* <sup>(s)</sup> en 2008 y en 2009, se dividió ese valor añadido distribuido a ese *stakeholder* por el valor añadido total generado por la empresa en ese año y se obtuvo la cuota de distribución de valor del *stakeholder* en ese año ( $dVA^{s_{08}}$  y  $dVA^{s_{09}}$ ); a continuación, se calcularon las diferencias existentes entre la distribución de valor añadido de ese *stakeholder* en 2009 y 2008 ( $dVA^{s_{09}} - dVA^{s_{08}}$ ) y se determinó la variación en la distribución de valor de ese *stakeholder*, quedando fijado como atributo para el análisis de la reestructuración en la distribución de valor durante la crisis para cada una de las empresas analizadas. En los siguientes epígrafes se detalla el cálculo de los demás *stakeholders*.

### **3.2.3.3. Variación en la cuota de distribución de valor añadido a los socios durante el inicio de la crisis (vdVAS<sub>09-08</sub>)**

Respecto a los socios, se obtuvieron antecedentes económico-financieros procedentes de las Cuentas Anuales consultadas en SABI, según el total pagado en concepto de dividendos a los accionistas durante los ejercicios 2008 y 2009. Con la aprobación y entrada en vigor del Plan General Contable (PGC), en 2007, esta partida contable quedó registrada en Estado de Cambios en el Patrimonio Neto (ECPN) conforme a un enfoque basado en el criterio de devengo. Los dividendos también quedaron recogidos en el Estado de Flujo de Efectivo (EFE) conforme a un enfoque basado en el criterio de caja.

Desde la perspectiva normativa establecida por el PGC, las compañías analizadas deben reportar con ambos métodos (ECPN y EFE) los dividendos pagados a accionistas (Rejón López, 2007a, 2007b). No obstante, podría darse cierto decalaje en virtud de la doble consideración del criterio aplicado (devengo vs. caja). Con todo, se llevó a cabo una evaluación proactiva de la fuente de datos realizando un doble análisis para la muestra analizada, por ambas vías, para todos los ejercicios comprendidos entre 2008 y 2014, ambos incluidos.

El control metodológico reportó gran número de compañías que no habían registrado dividendos en la información económico-financiera que consta en el ECPN, mientras que sí la registraron en el EFE (Amat, 2018). Esta inconsistencia podría deberse a la novedad en la aplicación del PGC o a otras cuestiones cuya causa de identificación supera los objetivos de investigación planteados por este estudio. Como consecuencia, se determinó que la utilización del ECPN resultaba inconsistente, y por tanto finalmente se empleó el EFE como fuente de información primaria para la provisión de datos que permitieran el análisis robusto y la evaluación de la evolución en el nivel de dividendos pagados a los socios durante los ejercicios 2008 y 2009.

Como se ha comentado, los antecedentes económico-financieros fueron obtenidos a partir del EFE, aplicando un criterio de caja y no de devengo, y se excluyeron del cálculo dos situaciones particulares: (a) reducciones de capital que dieron lugar al pago de dividendos; (b) pagos de dividendos en contextos de pérdidas, esto es, con cargo a reservas. Si bien ambos casos, en rigor, podrían quedar asumidos bajo la interpretación de distribución de valor añadido a los socios y accionistas, un análisis riguroso de la cuestión ofrece un perímetro conceptual que en atención al diseño de la investigación y a los propósitos del estudio se decidió no rebasar: aunque el escenario propuesto por ambas situaciones particulares podría representar una distribución de valor añadido que había generado la empresa en el pasado, esta distribución de valor estaría llevándose a cabo en virtud de un diferimiento de la distribución con respecto al año-origen en el que fue generado este valor añadido.

La transmutación causal podría alterar el análisis e impactar sobre la fiabilidad de diseño de la investigación, invalidando los resultados y dificultando la replicabilidad en otros contextos y sectores. Como consecuencia, el análisis de detalle de los casos particulares sugirió modular y formalizar el cálculo para que no tomara en consideración esa subclase de dividendos pagados a accionistas, porque de otro modo el estudio aceptaría el diferimiento en la relación de causa-efecto entre la generación de valor y su distribución a un *stakeholder*.

A mayor concreción, este estudio lleva a cabo un análisis y evaluación del modo en que los directivos tomaron decisiones de reajuste estratégico *turnaround*, en el contexto en que el impacto del *shock* experimentado afectó a la generación de valor –y no varios ejercicios antes de este *shock*–, y el análisis de la distribución entre *stakeholders* (en rigor, su variación durante el período 2008-2009) debe asumir el enfoque de generación y distribución en el mismo ejercicio. Así, se tomaron en consideración situaciones de distribución de valor entre los socios y accionistas conforme a repartos de dividendos pagados por las empresas objeto de análisis durante los ejercicios 2008 (dVAS<sub>08</sub>) y 2009 (dVAS<sub>09</sub>). De manera equivalente al procedimiento ya descrito para el análisis de la variación de la distribución de valor entre los trabajadores, los totales de distribución se pusieron en relación con el total de valor añadido generado por cada empresa, para ambos años, dando lugar a la cuota de participación en la distribución de valor añadido entre los

socios y accionistas en 2008 ( $dVAS_{08}/VA_{08}$ ) y 2009 ( $dVAS_{09}/VA_{09}$ ), y a continuación se calculó la diferencia entre ambas magnitudes, dando lugar al atributo estudiado como variación en la cuota de distribución de valor añadido a los socios durante el inicio de la crisis, es decir, entre 2008 y 2009, conforme a la siguiente fórmula:

$$vdVAS_{09-08} = (dVAS_{09}/VA_{09}) - (dVAS_{08}/VA_{08})$$

El aumento en la cuota de distribución de valor a los socios durante la crisis implica una mayor capacidad de negociación de este *stakeholder*, frente a otros, en el contexto de la crisis. Dado el carácter familiar de la muestra seleccionada para este estudio, el aumento en la cuota de distribución de valor a los socios, también hace referencia a un alineamiento de la dirección con la propiedad. Expresándolo de otro modo: cuando en el inicio de la crisis se registraron incrementos en la distribución de valor añadido a los socios ( $vdVS_{09-08}$ ) los socios demostraron la capacidad de retener y capturar más valor añadido del que capturaron antes de la crisis, en detrimento de otros *stakeholders* (trabajadores, acreedores, empresa y/o Estado), apoyándose en el tipo y calidad de interlocución mantenida con los directivos, en su poder formal en el Consejo de Administración –en forma de consejeros y consejeros delegados– y en la Junta de Accionistas, articulando su capacidad de negociación ante los directivos y frente al poder de negociación del resto de *stakeholders*. Por el contrario, una disminución de la cuota de valor añadido distribuido a los socios durante la crisis representa su más débil posición en la negociación y/o una vocación orientada al drenado de valor hacia otros *stakeholders*, probablemente ligado a su visión competitiva y de mercado.

#### **3.2.3.4. Variación en la cuota de distribución de valor añadido a los acreedores durante el inicio de la crisis ( $vdVAA_{09-08}$ )**

Respecto a los acreedores, se tomaron los importes registrados para el pago de intereses de las deudas financieras suscritas por las empresas analizadas, ya fueran a corto o a largo plazo. La fuente primaria de información económico-financiera fue el Balance de la Cuenta de Resultados. Para cuantificar el valor añadido distribuido entre acreedores, se recurrió a los antecedentes contables que representaron la totalización de intereses pagados por la empresa en concepto de intereses de su deuda. Como es razonable, pero cabe subrayar, esta partida únicamente incluyó intereses y no se recogió información referida a la cancelación de la deuda, ya fuera ordinaria o anticipada, esto es, no se incluyó la devolución del principal de la deuda suscrita con entidades de crédito y otros acreedores financieros.

De manera similar a la descrita respecto a la cuantificación y construcción de atributos objeto de análisis para conocer la evolución en la cuota de distribución del valor añadido a los trabajadores o a los socios, en este caso, se tomaron los totales pagados por intereses durante los ejercicios 2008 y 2009, identificando el importe resultante para cada ejercicio al valor añadido distribuido entre los acreedores ( $dVAA_{08}$ ;  $dVAA_{09}$ ). Posteriormente, se calculó el peso relativo del valor añadido distribuido entre acreedores, dividiéndolo por

el valor añadido generado por la empresa en cada ejercicio ( $dVAA_{08}/VA_{08}$ ;  $dVAA_{09}/VA_{09}$ ), y finalmente se calcularon las diferencias entre las cuotas de distribución de valor añadido de 2009 y 2008, construyendo el atributo estudiado como variación de la cuota de distribución de valor añadido a los acreedores, entre 2008 y 2009, conforme a la siguiente fórmula:

$$vdVAA_{09-08} = (dVAA_{09}/VA_{09}) - (dVAA_{08}/VA_{08})$$

El incremento de  $vdVAA_{09-08}$  evidencian la capacidad de los acreedores para consolidar e incrementar su cuota de captura de valor añadido generado por la compañía en contextos de crisis. Su mejor posición negociadora se vincula con un endeudamiento elevado y/o el endurecimiento de las condiciones crediticias vivenciadas en la parte más profunda de la crisis, particularmente para el sector industrial español. Sin embargo, las disminuciones de  $vdVAA_{09-08}$  representan nula capacidad de captura de valor y limitadas posibilidades por parte de los acreedores de la compañía de retención de cuotas procedentes de rentas de valor añadido, al menos en términos comparados frente al resto de *stakeholders* (trabajadores, socios, empresa y/o Estado) que actúan en concurrencia competitiva por unos recursos finitos que, además, estuvieron afectados por la crisis.

### **3.2.3.5. Variación en la cuota de distribución de valor añadido a la empresa (retención de valor) durante el inicio de la crisis ( $vdVAE_{09-08}$ )**

Respecto a la empresa, se tuvo en cuenta el sumatorio de cuantías retenidas para su autofinanciación. El análisis realizado permitió recuperar información contable procedente de las Cuentas Anuales asimilada a dos grandes magnitudes: por un lado, amortizaciones realizadas en el ejercicio; por otro, reservas constituidas por la empresa. En lo referido a las amortizaciones, suponen un modo de retención de valor añadido, en tanto que esta magnitud forma parte del modo de cálculo del valor añadido a través de su fórmula aditiva y, en definitiva, representa flujos económicos que contribuyen a detraer el resultado contable, impactando sobre los resultados (mayor pérdida o menor beneficio), y presenta importantes efectos sobre otros *stakeholders* (accionistas, vía menor dividendo; Estado, vía menor Impuesto sobre Sociedades), y suponen una fuente de autofinanciación que permite acometer la reposición del activo depreciado y nuevas inversiones que aumenten la dotación de activo fijo, material e inmaterial, disponible en la empresa.

En lo referido a las reservas, suponen la sección de resultados después de impuestos que no fueron distribuidos entre los socios, esto es, la parte de los beneficios que la empresa retiene y que utiliza para autofinanciar su actividad y, en definitiva, el impulso y desarrollo del negocio a largo plazo. Esta fuente de financiación es complementaria a otras fuentes procedentes de instrumentos de deuda que permiten a las empresas acudir al mercado financiero tomando prestado y financiando el flujo de actividades e inversiones.

Como síntesis de lo informado en los dos párrafos anteriores, el análisis del valor añadido retenido por la empresa tomó en consideración la suma de amortizaciones y reservas en los ejercicios 2008 y 2009. A efectos de facilitar la reproducibilidad del estudio y su extrapolación, debe subrayarse que para el cálculo del valor añadido retenido por la empresa no se tuvieron en consideración las provisiones de cualquier índole, entendiendo que, conforme al principio contable de prudencia, su dotación de una provisión se realiza en el momento de conocimiento del riesgo (*e.g.* pérdida de valor razonable de un activo) y no obedece a una distribución de valor hacia la empresa. Además, esta partida contable no se incluye en el cálculo del valor añadido y lógica persigue la compensación de un impacto económico conocido que resulta plausible. De igual modo, siguiendo el mismo criterio ya aplicado a los socios con respecto a los dividendos, en este caso, tampoco se tomaron en consideración aplicaciones de reservas o aumento de los fondos propios realizados con cargo a aumentos de capital (*e.g.* primas de misión).

Por tanto, el cálculo de la cuota de valor añadido retenido por la empresa tuvo en consideración amortizaciones y reservas, ya fueran estas últimas de tipo legal, estatutario o voluntario. De conformidad con el procedimiento aplicado a otros *stakeholders* y que ha sido detallado con anterioridad, primero se calculó el total de valor añadido que fue retenido por las empresas objeto de análisis, tanto para el ejercicio 2008 ( $dVAE_{08}$ ) como para el ejercicio 2009 ( $dVAE_{09}$ ). A continuación, se calculó su peso relativo respecto al valor añadido generado por la empresa en los dos ejercicios ( $dVAE_{08}/VA_{08}$ ;  $dVAE_{09}/VA_{09}$ ), y finalmente se calculó la diferencia de ambos valores, estableciendo la variación interanual en la retención de valor añadido por parte de la empresa en el contexto de crisis. Como consecuencia, se construyó el atributo estudiado como variación en la cuota de distribución de valor añadido a la empresa, entre 2008 y 2009, conforme a la siguiente fórmula:

$$vdVAE_{09-08} = (dVAE_{09}/VA_{09}) - (dVAE_{08}/VA_{08})$$

El incremento de la cuota de valor añadido retenido por la empresa durante el inicio de la recesión supone una mayor capacidad de los directivos para negociar con el resto de *stakeholders* en un contexto de crisis, primando una visión de largo plazo orientada a la continuidad de las actividades de la empresa y el impulso de nuevos proyectos en el contexto de la gestión de crisis y el diseño de la estrategia *turnaround*. Además, implica mayores grados de libertad para configurar el repertorio estratégico desde el cual se diseñó al proceso de superación de la crisis. En este caso, el incremento de valor añadido que la empresa retiene y no reparte entre otros *stakeholders*, es dedicado a una doble vía de respuesta a la crisis dentro del plan de contingencia:

- (a) Financiar las actividades ordinarias.
- (b) Impulsar nuevos proyectos productivos vinculados con la reestructuración definida en la estrategia *turnaround*.

En este sentido, las empresas que entre 2008 y 2009 incrementaron la cuota de valor añadido retenido para la empresa, contaron con herramientas adicionales para mantener su actividad y desarrollar respuestas efectivas para la salida de la crisis. En un sentido contrario, aquellas empresas cuyos directivos no mostraron una posición negociadora fuerte, frente al resto de *stakeholders*, vieron lastradas sus posibilidades de fortalecimiento financiero, vía fondos propios, limitaron sus opciones estratégicas y, en definitiva, aumentaron su dependencia financiera de fuentes externas, vía deuda a corto y largo plazo.

### **3.2.3.6. Variación de la diversidad de distribución de valor añadido entre *stakeholders* durante el inicio de la crisis (vDS<sub>09-08</sub>)**

La diversidad se define como un indicador de variedad en una distribución cuyo antónimo es la concentración (Junge, 1994). El objetivo particular de este análisis fue identificar si, como consecuencia de la crisis, el proceso de negociación entre los *stakeholders* dio lugar a variaciones en la captura de valor entre los *stakeholders*, alterando la composición de su diversidad. En otras palabras, se calculó la variación de diversidad de distribución entre *stakeholders* (vDS<sub>09-08</sub>) como diferencias de ambos indicadores del nivel de diversidad (pre-crisis y durante la crisis) para conocer el modo en que en 2009 unos *stakeholders* lograron desplazar a otros en la pugna por la captura de valor, evidenciando cambios significativos en el nivel de concentración (o variedad) de la distribución de valor en 2008. Para proceder al cálculo de este atributo se siguieron los siguientes pasos:

- (1) Calcular el valor añadido distribuido al Estado.
- (2) Conocer la cuota de valor distribuido al Estado, respecto al valor añadido total generado por cada empresa.
- (3) Identificar la cuota de distribución de valor añadido de los cinco *stakeholders* participantes en su proceso de generación conforme al método de cálculo aditivo (trabajadores, socios, acreedores, empresa y Estado) para los ejercicios 2008 y 2009.
- (4) Analizar diferentes instrumentos de medida de diversidad y comparar empíricamente estos instrumentos conforme a la muestra disponible, seleccionando el más adecuado para analizar la diversidad de la distribución de valor añadido realizada entre los *stakeholders* en 2008 y 2009.
- (5) Calcular la variación entre 2008 y 2009 de la diversidad de la distribución de valor añadido entre los *stakeholders* conforme al instrumento de medida seleccionado.

En primer lugar, se cuantificó la distribución de valor al Estado y su peso relativo respecto al valor generado por cada empresa, tanto en 2008 como en 2009<sup>24</sup>. Para el cálculo del

---

<sup>24</sup> A diferencia de los demás *stakeholders*, las posibilidades de considerar al Estado como un *stakeholder* susceptible de interlocución con los directivos de las empresas son muy limitadas. El resultado de eventuales procesos de negociación en el marco del reajuste de la estrategia de distribución de valor añadido entre los diferentes *stakeholders*. No presentan al Estado como uno de los *stakeholders* centrales del proceso de configuración de la estrategia de gestión de crisis. No obstante, sí resulta relevante el análisis

valor distribuido al Estado se siguió el mismo procedimiento descrito para el resto de *stakeholders*, tomando en este caso la suma reflejada en los antecedentes económico-financieros disponibles bajo el registro de la partida contable Impuesto sobre beneficios. Cuando el resultado del ejercicio es negativo y se producen pérdidas, la base imponible es negativa y la cuota resultante del Impuesto sobre Sociedades es cero. Si el resultado del ejercicio es positivo y se registran beneficios, la base imponible aplica un gravamen predefinido ante el cual los directivos no cuentan con opciones de negociar, y la cuota resultante es mayor que cero. El Estado participa como *stakeholder* en la distribución de valor generado por las empresas en una cuantía que oscila entre cero, cuando en el ejercicio fiscal se registran pérdidas, y un valor mayor que cero, cuando en el ejercicio fiscal se registran beneficios, tomadas las debidas precauciones que hacen referencia a la compensación de pérdidas procedentes de ejercicios anteriores, esto es, la compensación de cuotas de impuesto conforme a Activos por impuesto diferido<sup>25</sup>.

Tras el cálculo de la cuota de distribución de valor añadido al Estado en 2008 ( $dVA_{Est08}/VA_{08}$ ) y en 2009 ( $dVA_{Est09}/VA_{09}$ ), se recuperaron las cuotas de distribución ya calculadas en ambos ejercicios para los trabajadores ( $dVAT_{08}/VA_{08}$ ;  $dVAT_{09}/VA_{09}$ ), los socios ( $dVAS_{08}/VA_{08}$ ;  $dVAS_{09}/VA_{09}$ ) y los acreedores ( $dVAA_{08}/VA_{08}$ ;  $dVAA_{09}/VA_{09}$ ), la empresa ( $dVAE_{08}/VA_{08}$ ;  $dVAE_{09}/VA_{09}$ ).

Las cuotas de distribución de todos los *stakeholders* suman 1, dado que hacen referencia a proporciones de participación en la distribución de valor a los *stakeholders*, expresadas

---

de la proporción de valor añadido distribuido al Estado en los ejercicios 2008 ( $dVA_{Est08}$ ) y 2009 ( $dVA_{Est09}$ ) a efectos de conocer la diversidad en la distribución a todos los *stakeholders*.

<sup>25</sup> En virtud de la normativa aplicable y los criterios de interpretación que resultan preceptivos en el período analizado (Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, 2009), en presencia de pérdidas, existen dos posibles aplicaciones del Impuesto de Sociedades a efectos patrimoniales. Siguiendo el criterio contable de prudencia, si la compañía tiene expectativas razonables de recuperar los beneficios en el futuro, el cálculo de la cuota es registrado como Activo por impuesto diferido y, como consecuencia, en el momento en que la compañía regrese a la senda de beneficios, en el enésimo cálculo para la liquidación del Impuesto de Sociedades, llevará a cabo la compensación contable de este activo por impuesto diferido, de modo tal que en ese enésimo ejercicio fiscal el pago del impuesto estará minorado al bies por la cuantía registrada en los ejercicios con pérdidas. En otro caso, cuando el principio de prudencia contable así lo aconseje (e.g. por no confiar de manera razonable en la posibilidad de regresar a la senda de beneficios), el valor del impuesto diferido será cero. En los dos casos, esto es, en presencia de pérdidas, la distribución al Estado será cero, tanto si se adopta el primer criterio (Activo por impuesto diferido) como si se opta por aplicar el segundo criterio que representa la no activación de esta partida. Como se ha indicado, la respuesta a la consulta número 10 sobre el tratamiento contable del reconocimiento de activos por impuestos diferidos derivados del derecho a compensar bases imponibles negativas, publicada en el Boletín Oficial del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (BOICAC) n° 80/2009 por el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC), establece el criterio de contabilización del gasto por Impuesto de Sociedades (IS), generando el correspondiente activo siempre que resulte probable que la empresa disponga de ganancias fiscales futuras, presumiéndose, “salvo prueba en contrario, que cuando la empresa muestre un historial de pérdidas continuas no es probable la obtención de ganancias que permitan compensar las citadas bases” (Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, 2009; pág. 2). Esta consulta del ICAC establece un plazo máximo de 10 años para llevar a cabo esta compensación y fija la probabilidad de esta obtención futura de acuerdo con que “vaya a obtener beneficios fiscales que permitan compensar las citadas bases imponibles negativas en un plazo no superior al previsto en la legislación fiscal, con el límite máximo de diez años contados desde la fecha de cierre del ejercicio en aquellos casos en los que la legislación tributaria permita compensar en plazos superiores” (Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, 2009, pág. 2).

en tanto por uno, respecto al valor añadido generado total, de modo que se cumplen las siguientes identidades:

$$dVAT_{08} + dVAS_{08} + dVAA_{08} + dVAE_{08} + dVAEst_{08} = 1$$

$$dVAT_{09} + dVAS_{09} + dVAA_{09} + dVAE_{09} + dVAEst_{09} = 1$$

Una vez calculadas las cuotas de reparto de todos los *stakeholders* en los dos puntos de control establecidos (antes y durante la crisis; 2008 y 2009), se procedió a calcular la diversidad de la distribución de valor añadido en ambos ejercicios.

La medida de la diversidad supone una descripción resumida de una población conforme a una estructura de clases (Junge, 1994), permitiendo conocer su grado de dispersión (muy diverso) o concentración (poco diverso), de forma análoga a la evaluación de dispersión llevado a cabo con la desviación típica.

De hecho, conceptualmente, el análisis de la diversidad se presenta alineada con el análisis de la desviación típica, cuya definición clásica asume una medida de la dispersión de los datos en torno a la media aritmética de una distribución. En el caso de la desviación típica, su valor establece una relación directa con la dispersión de los datos: cuando los datos son muy diferentes entre sí y se manifiestan distancias máximas respecto a la media, el valor tiende a uno, mientras que cuando la práctica totalidad de los valores se asemeja y se aproximan a la media, la desviación estándar aumenta. El análisis de la desviación típica ofrece una relación de mínima diversidad cuando la desviación estándar es próxima a cero y de máxima diversidad cuando la desviación estándar es elevada<sup>26</sup>.

La diversidad presenta un primer problema de conceptualización. La evaluación de la diversidad compromete dos enfoques diferentes. Por un lado, el enfoque vinculado a una dimensión categórica de la diversidad. Bajo este perfil conceptual, la diversidad se presenta como un conjunto de clasificaciones discretas que se presentan en la distribución de la muestra estudiada, por cuanto el análisis ofrece parámetros de inclusión (o no inclusión) a una tipología determinada (*e.g.* directivos: hombres o mujeres; investigadores predoctorales, postdoctorales o con contrato indefinido; empresas familiares o no familiares). Así identificada, la diversidad, asume un enfoque categórico que toma en consideración la pertenencia de un sujeto a una clasificación discreta predefinida. En este enfoque categórico de diversidad que se fundamenta en un concepto único se encuadran múltiples investigaciones (De Jong & Bates, 1991; Glasser, 1984; Long, 1979; Napoli, 1999). Este tipo de estudios adopta una visión más restringida de la diversidad, llegando en algunos casos a medir la diversidad conforme a la proporción de la variable analizada con respecto a unas pocas categorías, entre todas las categorías disponibles para el objeto de estudio. Dominick y Pearce (1976), por ejemplo, sólo

---

<sup>26</sup> Cuando la variable ha sido normalizada, la desviación típica es uno. En ausencia de normalización, la desviación típica puede ser mayor que uno.

analizan la diversidad en torno a las tres principales categorías en orden de importancia conforme a la muestra recopilada para su investigación. Este tipo de medidas que obvian el número total de categorías encuentran dificultades para capturar la noción de diversidad en un sentido amplio y completo.

Por otro lado, los investigadores proponen un enfoque bidimensional, asumiendo la diversidad desde una definición dual. Bajo esta formulación, se asume la primera dimensión (categórica) y, además, se extiende esta óptica para convertir la diversidad en la interacción del número de categorías con la asignación de elementos a las categorías establecidas. Entre los estudios que se han ocupado por analizar la diversidad, el concepto dual es el más común. Este enfoque proporciona una doble dimensión (número de categorías y distribución de los elementos entre las categorías), por cuanto permite capturar la idea de diversidad de forma más completa que el enfoque de concepto único, conectando el significado central de la diversidad de forma más clara y completa que una medida de concepto único (McDonald & Dimmick, 2003). Las medidas de diversidad de concepto dual elegidas para ser sometidas a evaluación preliminar para este estudio se definen como indicativas de diversidad, variedad o concentración. Además de la desviación estándar, se preseleccionaron la D de Simpson (1949), popularizada en ciencias sociales como el Índice de Blau (Blau, 1977), la H de Junge (1994) y la H de Kvalseth (1991), desarrollada inicialmente como medida de diversidad biológica.

La D de Simpson (1949) se calcula por medio de la fórmula:

$$D = 1 - \sum p_i^2$$

Donde D representa el Índice de Blau y  $p$  es la proporción de una determinada categoría. El estadístico D cuantifica la probabilidad de que dos miembros de un grupo seleccionados al azar pertenezcan a la misma categoría. D toma valores entre 0 y 1, representando 0 la ausencia de variedad y, cuando se aproxima a uno, revela mayor presencia de diversidad. El valor máximo está determinado por el número de categorías analizadas. Para el de la diversidad de distribución de valor entre los *stakeholders* se tomaron cinco categorías de clasificación (trabajadores, socios, acreedores, empresa y Estado).

Este estadístico fue propuesto por Simpson (1949) con el objetivo de analizar la diversidad zoológica en procesos de evaluación de especies radicadas en los diferentes ecosistemas. En ciencias sociales, se ha popularizado como índice de Blau (Biemann & Kearney, 2010; Blau, 1977; Rushton, 2008), llevando a cabo estimulantes análisis sobre la diversidad en los campos de conocimiento que incluyen en su seno los equipos de investigación (Lee et al., 2015), o la diversidad de género en la producción académica, entre otros. La tradición académica en dirección de empresas ofrece importantes trabajos teóricos (Harrison & Klein, 2007) que han permitido mejorar la comprensión de las diferentes dimensiones conceptuales de la diversidad (separación, variedad y disparidad).

En este sentido, la investigación en dirección de empresas ha mostrado un particular énfasis sobre el análisis de la diversidad de los equipos directivos y sus efectos sobre el desempeño (Nielsen & Nielsen, 2011, 2013; Nielsen, 2010a, 2010b; Singh et al., 2022).

La H de Junge (1994) toma en consideración para su cálculo el número de categorías (k), de acuerdo con la fórmula:

$$H = (1 - \sqrt{k}) \left( \sqrt{k-1} - \sqrt{k \sum p_i^2} - 1 \right)$$

La OD de Kvålseth (1991) ofrece una medida de concentración que, como la H de Junge (1994), también incluye el número de categorías al sumar las proporciones de cada categoría al cuadrado, y se calcula restando 1 al recíproco de la D de Simpson (1949). A diferencia de la D de Simpson (1949), que toma valores entre 0 y 1, la OD de Kvålseth (1991) toma valores entre 0 e  $\infty$ . Los valores próximos a 1 en la D (máxima diversidad) ofrecen resultados próximos a 0 en la OD. Los valores próximos a 0 (mínima diversidad) en la D ofrecen resultados próximos a  $\infty$  en la OD. El cálculo de la OD de Kvålseth (1991) se realiza de acuerdo con la fórmula:

$$OD = (1 - \sum p_i^2)^{-1} - 1$$

Se calculó la diversidad en la distribución de valor entre los cinco *stakeholders* (trabajadores, socios, acreedores, empresa y Estado) conforme a los cuatro métodos referidos: D de Simpson (1949) (Índice de Blau; Blau, 1977), desviación típica, H de Junge (1994) y OD de Kvålseth (1991).

El análisis empírico se realizó para la distribución de valor en 2008 y 2009. Las Tablas 6 y 7 comparan la correlación existente entre los cuatro métodos de cálculo.

**Tabla 6. Análisis comparado de la medición de diversidad en la distribución de valor añadido entre *stakeholders* en 2008**

	<b>D (Simpson)</b>	<b>Desv. Típica</b>	<b>H (Junge)</b>	<b>OD (Kvålseth)</b>
<b>D (Simpson)</b>	—			
<b>Desv. Típica</b>	0.992***	—		
<b>H (Junge)</b>	0.997***	0.998***	—	
<b>OD (Kvålseth)</b>	0.747***	0.682***	0.707***	—

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Nota. De acuerdo con la metodología propuesta por McDonald & Dimmick (2003), la H de Junge (1994), la OD de Kvålseth (1991) y la desviación típica se multiplicaron por  $-1$  para reflejar diversidad en lugar de concentración.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 7. Análisis comparado de la medición de diversidad en la distribución de valor añadido entre *stakeholders* en 2009**

<b>Variable</b>	<b>D (Simpson)</b>	<b>Desv. Típica</b>	<b>H (Junge)</b>	<b>OD (Kvalseth)</b>
<b>D (Simpson)</b>	—			
<b>Desv. Típica</b>	0.993***	—		
<b>H (Junge)</b>	0.998***	0.999***	—	
<b>OD (Kvalseth)</b>	0.832***	0.779***	0.800***	—

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Nota. De acuerdo con la metodología propuesta por McDonald & Dimmick (2003), la H de Junge (1994), la OD de Kvålseth (1991) y la desviación típica se multiplicaron por  $-1$  para reflejar diversidad en lugar de concentración.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados son consistentes con análisis anteriores (McDonald & Dimmick, 2003), y constatan que la D de Simpson (1949) es el instrumento más robusto para la medición de la diversidad y que cuenta con una mejor adherencia respecto a la muestra objeto de análisis. En ambos años, la D de Simpson (1949) reporta correlaciones significativas, superiores a 0,990, en términos comparados con respecto a desviación típica y H de Junge (1994), ambas con un  $p$ -valor  $< .001$ . La correlación de la D de Simpson (1949) con respecto a la OD de Kvålseth (1991) también es significativa en ambos años, si bien la intensidad de la relación es sensiblemente menor (0,747 en 2008; 0,832 en 2009).

De acuerdo con la evidencia empírica disponible, la D de Simpson (1949) (en adelante, índice de Blau, 1977) es el estadístico más adecuado. Siguiendo a McDonald y Dimmick (2003), el Índice de Blau se presenta como el instrumento de medida más flexible y sensible a variaciones en el número de categorías y a valores extremos en las

observaciones registradas para cualquiera de las categorías bajo análisis. Como consecuencia, fue el instrumento de medida seleccionado para el cálculo de la diversidad de distribución de valor añadido entre *stakeholders*, tanto en 2008 (DS<sub>08</sub>) como en 2009 (DS<sub>09</sub>).

A continuación, se procedió a construir el atributo variación de la diversidad de distribución de valor añadido entre *stakeholders* entre 2008 y 2009 para la medición de la variación de la diversidad en la distribución de valor entre los cinco *stakeholders* (trabajadores, socios, acreedores, empresa y Estado) analizada durante la crisis (2009), respecto al año anterior a la crisis (2008), conforme a la siguiente fórmula:  $vDS_{09-08} = DS_{09} - DS_{08}$

Un incremento de  $vDS_{09-08}$  representa mayor diversidad durante la crisis que antes de la crisis. Esta evolución en la diversidad de la distribución de valor añadido entre los cinco *stakeholders* implica que la distribución de valor fue menos heterogénea en 2009 que en 2008, esto es, por término medio, el reparto fue más equilibrado entre los *stakeholders*. En este contexto, la crisis contribuyó a mejorar la interlocución y negociación entre los *stakeholders*, rebajando la tensión existente antes del comienzo de la crisis. En el caso contrario, la disminución de  $vDS_{09-08}$  supone que la diversidad en la distribución de valor durante la crisis se redujo, frente a la diversidad de la distribución entre *stakeholders* en 2008. Esta situación representa un aumento de la tensión entre *stakeholders*, dado que con la crisis alguno(s) incremento su(s) respectiva(s) cuota(s) de reparto en detrimento de alguno(s) otro(s) que vieron reducir su captura de valor añadido. En este caso, el incremento de la tensión entre los *stakeholders* viene dado por el sacrificio realizado por uno(s) a favor de otro(s).

### **3.2.3.7. Variación del grado de integración durante el inicio de la crisis (vGI<sub>09-08</sub>)**

Se construyó el atributo de variación del grado de integración durante el inicio de la crisis (vGI<sub>09-08</sub>), con la finalidad de identificar la reorientación estratégica en términos de integración de procesos y comercial llevada a cabo por las empresas en el inicio de la recesión. Concretamente, este atributo permite evaluar el modo en que las empresas modificaron su grado de integración vertical (o reversión de esta integración), en ambos casos durante el momento de mayor impacto de la crisis, esto es, entre 2008 y 2009, como respuesta ofrecida por los directivos al *shock* experimentado por el conjunto de la economía española y, en particular, el ámbito de actividad sectorial en que concurrían sus empresas.

Para el cálculo del atributo se siguió el enfoque informado en el capítulo 2, poniendo en relación el valor añadido con las ventas netas. Matemáticamente, la diferencia entre las ventas netas y el valor añadido coincide con el total de las operaciones subcontratadas. Así, la relación de valor añadido a ventas netas permite identificar el grado de concentración de la actividad, devolviendo un indicador cuantitativo sobre el nivel de

integración de la empresa. En primer lugar, se calculó el grado de integración para los ejercicios 2008 ( $VA_{08}/VTAN_{08}$ ) y 2009 ( $VA_{09}/VTAN_{09}$ ), y en segundo lugar se calculó la variación experimentada por las empresas objeto de estudio en su grado de integración, como consecuencia de la respuesta estratégica ofrecida por los directivos a la crisis. La variación del grado de integración siguió la siguiente fórmula:

$$vGI_{09-08} = (VA_{08}/VTAN_{08}) - (VA_{09}/VTAN_{09})$$

Un incremento del grado de integración supone que la compañía incorporó a su ámbito productivo durante la fase inicial de la crisis nuevas secciones de la cadena de valor de su industria, mientras que una disminución del grado de integración representa el movimiento estratégico inverso, es decir, los directivos activaron mecanismos orientados a incrementar la subcontratación de procesos y subprocesos situados antes y después de aquellas secciones de la cadena de valor que configuraron como actividades propias del *core business*, en el contexto de articulación de las estrategias *turnaround* frente a la crisis.

### 3.2.3.8. Ejemplo de cálculo siguiendo el estudio de un caso figurado

La Tabla 8 resume los diferentes atributos analizados en este estudio e incluye el significado del acrónimo de cada atributo y reporta su forma de cálculo.

<b>Tabla 8. Atributos estudiados</b>	
<b>Atributos</b>	<b>Descripción y cálculo</b>
RVA <sub>10-08</sub>	Recuperación de valor añadido registrado entre 2008 y 2010, tomando diferencias de logaritmos naturales del valor añadido de los años 2010 y 2008. $Ln(VA_{10}) - Ln(VA_{08})$
RVA <sub>14-08</sub>	Recuperación de valor añadido registrado entre 2008 y 2014, tomando diferencias de logaritmos naturales del valor añadido de los años 2014 y 2008. $Ln(VA_{14}) - Ln(VA_{08})$
vdVAT <sub>09-08</sub>	Variación de la cuota de distribución de valor añadido a los trabajadores entre 2008 y 2009, calculada como diferencia de las cuotas de valor añadido distribuido a los trabajadores en ambos años. $(dVAT_{09}/VA_{09}) - (dVAT_{08}/VA_{08})$
vdVAS <sub>09-08</sub>	Variación de la distribución de valor a los socios entre 2008 y 2009, calculada como diferencia de las cuotas de valor añadido distribuido a los socios en ambos años. $(dVAS_{09}/VA_{09}) - (dVAS_{08}/VA_{08})$
vdVAA <sub>09-08</sub>	Variación de la distribución de valor a los acreedores entre 2008 y 2009, calculada como diferencia de las cuotas de valor añadido distribuido a los acreedores en ambos años. $(dVAA_{09}/VA_{09}) - (dVAA_{08}/VA_{08})$
vdVAE <sub>09-08</sub>	Variación de la distribución de valor retenida por la empresa entre 2008 y 2009, calculada como diferencia de las cuotas de valor añadido retenida por la empresa en ambos años. $(dVAE_{09}/VA_{09}) - (dVAE_{08}/VA_{08})$

vDS <sub>09-08</sub>	Variación de la diversidad en la distribución de valor añadido entre los <i>stakeholders</i> entre 2008 y 2009, calculada como diferencia de la diversidad de distribución entre los <i>stakeholders</i> en cada uno de ambos años. [ (D <sub>09</sub> – D <sub>08</sub> ) ]
vGI <sub>09-08</sub>	Variación del grado de integración vertical entre 2008 y 2009, calculada como diferencia de la ratio valor añadido a ventas netas en ambos años. (VA <sub>09</sub> /VTAN <sub>09</sub> ) – (VA <sub>08</sub> /VTAN <sub>08</sub> )

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 9 presenta un ejemplo que permite llevar a cabo un repaso claro y de detalle de la forma de cálculo expresada, tanto para el *outcome* y como para las seis condiciones causales. Se utilizan datos ficticios de acuerdo con el análisis de un caso de estudio figurado.

**Tabla 9. Ejemplo de cálculo conforme al estudio de un caso figurado**

	2008		2009		2010	2014
	Valor <sup>(1)</sup>	Cuota <sup>(2)</sup>	Valor	Cuota	Valor	Valor
<b>Trabajadores</b>	<b>2.100,00 €</b>	<b>0,35</b>	<b>3.850,00 €</b>	<b>0,70</b>	N.A.	N.A.
Sueldos y salarios (S)	1.698,00 €		3.115,00 €		N.A.	N.A.
Seguridad social (S)	402,00 €		735,00 €		N.A.	N.A.
<b>Socios</b>	<b>2.100,00 €</b>	<b>0,35</b>	<b>825,00 €</b>	<b>0,15</b>	N.A.	N.A.
Dividendos (D)	2.100,00 €		825,00 €		N.A.	N.A.
<b>Acreeedores</b>	<b>900,00 €</b>	<b>0,15</b>	<b>550,00 €</b>	<b>0,10</b>	N.A.	N.A.
Intereses de la deuda (I)	900,00 €		550,00 €		N.A.	N.A.
<b>Empresa</b>	<b>600,00 €</b>	<b>0,10</b>	<b>275,00 €</b>	<b>0,05</b>	N.A.	N.A.
Amortizaciones (A)	125,00 €		125,00 €		N.A.	N.A.
Reservas (F)	475,00 €		150,00 €		N.A.	N.A.
<b>Estado</b>	<b>300,00 €</b>	<b>0,05</b>	<b>- €</b>	<b>0</b>	N.A.	N.A.
Impuesto de Sociedades (T)	300,00 €		- €		N.A.	N.A.
<b>Valor añadido generado (VA)</b>	<b>6.000,00 €</b>		<b>5.500,00 €</b>		<b>5.982,00 €</b>	<b>6.345,00 €</b>
<b>Ventas netas (VTAN)</b>	<b>9.200,00 €</b>		<b>7.900,00 €</b>		N.A.	N.A.
<b>Diversidad de distribución (D)</b>		<b>0,72</b>		<b>0,48</b>	N.A.	N.A.
<b>Grado de integración (GI)</b>		<b>0,65</b>		<b>0,70</b>	N.A.	N.A.

<sup>(1)</sup> Valores económicos en miles de euros.

<sup>(2)</sup> Cuotas de distribución de valor añadido distribuido entre *stakeholders* en tanto por uno.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se reportan los cálculos realizados y los resultados que aplicarían al análisis propuesto en esta investigación.

En primer lugar, se llevaron a término los cálculos correspondientes con la diversidad de la distribución realizada entre *stakeholders*, tanto en 2008 como en 2009. Según se ha descrito en la sección correspondiente, la diversidad se midió conforme a la D de Simpson

(1949), configurando el Índice de Blau (1977) para la distribución de valor de los *stakeholders* antes (vDS<sub>08</sub>) y durante la crisis (vDS<sub>09</sub>).

Se aplicó la fórmula:  $D = 1 - \sum p_i^2$ , donde D representa el Índice de Blau y  $p$  es la proporción de cada *stakeholder* respecto a la distribución de valor añadido realizada, resultando el siguiente cálculo:

$$dDS_{08} = 1 - ( (0,35^2) + (0,35^2) + (0,15^2) + (0,10^2) + (0,05^2) ); \quad dDS_{08} = 0,72$$

$$dDS_{09} = 1 - ( (0,70^2) + (0,15^2) + (0,10^2) + (0,05^2) + (0^2) ); \quad dDS_{09} = 0,48$$

A continuación, se calculó el grado de integración antes y durante el inicio de la recesión. Para el cálculo se puso en relación el valor añadido generado en un año con respecto a las ventas netas de ese mismo año, obteniendo una cuota de participación del valor añadido sobre las ventas, por lo que se recurrió a la fórmula:  $GI_i = VA_i / VTAN_i$

$$GI_{08} = 6.000 / 9.200 = 0,65$$

$$GI_{09} = 5.500 / 7.900 = 0,70$$

Por último, se calcularon los atributos explicados en la sección anterior, conforme a un *outcome* en dos momentos diferentes para evaluar la recuperación de valor añadido en la salida de la crisis desde una perspectiva de corto plazo (RVA<sub>10-08</sub>) y de largo plazo (RVA<sub>14-08</sub>) y seis condiciones causales expresadas como variaciones de la situación de la empresa en 2009, al comienzo de la crisis, en comparación con la situación previa en 2008, antes del inicio de la crisis, con respecto a la variación de la cuota de distribución de valor realizada a los trabajadores (vdVAT<sub>09-08</sub>), variación de la cuota de distribución de valor realizada a los socios (vdVAS<sub>09-08</sub>), variación de la cuota de distribución de valor realizada a los acreedores (vdVAA<sub>09-08</sub>), variación de la cuota de valor retenido por la propia empresa (vdVAE<sub>09-08</sub>), variación de la diversidad en la distribución entre los *stakeholders* (vDS<sub>09-08</sub>) y variación del grado de concentración vertical (vGI<sub>09-08</sub>).

El detalle de cálculo es el que sigue:

$$RVA_{10-08} = \ln(VA_{10}) - \ln(VA_{08}) = 8,6965 - 8,6995 = -0,0030$$

$$RVA_{14-08} = \ln(VA_{14}) - \ln(VA_{08}) = 8,7554 - 8,6995 = 0,0559$$

$$vdVAT_{09-08} = dVAT_{09} - dVAT_{08} = 0,35 - 0,70 = 0,35$$

$$vdVAS_{09-08} = dVAS_{09} - dVAS_{08} = 0,35 - 0,15 = -0,20$$

$$vdVAA_{09-08} = dVAA_{09} - dVAA_{08} = 0,15 - 0,10 = -0,05$$

$$vdVAE_{09-08} = dVAE_{09} - dVAE_{08} = 0,10 - 0,05 = -0,05$$

$$vDS_{09-08} = DS_{09} - DS_{08} = 0,72 - 0,48 = -0,24$$

$$vGI_{09-08} = GI_{09} - GI_{08} = 0,65 - 0,70 = 0,05$$

El estudio del caso propuesto conforme a una empresa figurada ofrece diferentes hallazgos e importantes implicaciones gerenciales. En primer lugar, debe recordarse que la crisis de 2008-2014 tuvo forma de W y la primera salida de la crisis se llevó a cabo en 2010, produciéndose una recaída que fue superada en 2014 para el conjunto de la economía española y en términos de la muestra sectorial seleccionada.

Los resultados de este caso constatan que la empresa analizada apenas recuperó el nivel de valor añadido de 2010, durante la primera salida de la crisis. En 2010, la empresa no había llegado al nivel previo a la crisis, quedando con un valor añadido de 18.000 euros por debajo del nivel pre-crisis, en términos absolutos. En su transformación logarítmica, la empresa había retrocedido  $-0,0030$  entre 2008 y 2010. Sin embargo, en el análisis comparado de recuperación en la segunda salida de la crisis, en la comparación entre el valor añadido de 2014 y el de 2008, la empresa había recuperado todo el valor añadido de 2008 y había superado este umbral. En términos absolutos, el valor añadido generado tras la crisis, en 2014, fue 345.000 euros superior al valor añadido generado antes de la crisis, en 2008. En su transformación logarítmica, la empresa había aumentado el valor generado entre 2008 y 2014 en  $0,0559$ .

El análisis de las condiciones causales muestra que, durante el inicio de la crisis, la empresa llevó a cabo un proceso de rebalanceo de la distribución de valor añadido, cambiando las cuotas de reparto con que se retribuyeron los diferentes factores de producción, y tomó decisiones sobre su proceso de creación de valor añadido.

La evidencia destacada a partir de este estudio de caso figurado sugiere que la empresa analizada tomó decisiones cuyo resultado sobre la recuperación de valor fue inexistente, pero que permitieron la recuperación a largo plazo, al término de la crisis, la empresa había aumentado su capacidad de generar valor añadido en un  $5,75\%$ , frente a la capacidad de generación de valor añadido registrada en el momento previo a la crisis. Los cambios provocados por la crisis y el diseño e implementación de la estrategia *turnaround* en las primeras etapas de la crisis tuvieron efectos sobre la estructura organizativa de la empresa por tres vías:

- (1) Aumentando la integración vertical de su producción y/o comercialización.
- (2) Reconfigurando la participación de los *stakeholders* en el proceso de creación de valor.
- (3) Llevando a cabo un proceso de negociación entre los *stakeholders* que permitiera suavizar el aumento de la tensión en el reparto, a través de una clara reducción en la diversidad en la distribución de valor del momento de crisis, frente a la distribución pre-crisis.

Así, los directivos articularon mecanismos para facilitar el equilibrio y la gestión de la relación entre los *stakeholders* en términos de un momento en que se cambió la asignación de recursos y la captura de valor añadido para algunos de ellos era escasa, frente al marcado incremento por parte de los trabajadores. Las nuevas cuotas de distribución a los *stakeholders* ofrecen información relevante sobre los efectos del cambio organizativo y del modelo de negocio, por cuanto al inicio de la crisis los movimientos llevados a cabo en el contexto de la estrategia aumentaron la tensión existente en la captura de valor entre las partes interesadas, en tanto que el reparto fue asimétrico y unos pocos ganaron cuota de distribución, en detrimento de los demás.

Este incremento de tensión evidencia la heterogeneidad en la distribución, confirmando cambios estructurales en la empresa como respuesta de los directivos a la crisis. Durante el inicio de la crisis *stakeholders* como socios y –en menor medida– acreedores y la propia empresa, vieron reducir su participación sobre el valor añadido generado, y los trabajadores reforzaron su distribución de valor añadido. Esta reestructuración de las prioridades llevada a cabo por los directivos en el contexto de la estrategia *turnaround*, permitieron que la gestión de la crisis permitiera una salida reforzada en 2014, con mayor capacidad de generación de valor añadido, respecto a la posición inicial con que la empresa llegó a la crisis.

La empresa del ejercicio de simulación muestra resiliencia durante la crisis y se constata que su capacidad de generación de valor añadido quedó reforzada tras la crisis. Aun considerando un estudio de caso sobre una empresa figurada, esta sección ha permitido evidenciar, paso a paso, la forma de cálculo de los antecedentes económicos que dan lugar a los atributos seleccionados para realizar esta investigación. Además, la discusión del caso posibilita la comprensión de las conexiones causales ya referidas en capítulos anteriores.

### **3.3. Modelo empírico**

Se propone un modelo empírico para el análisis de la recuperación de valor añadido en la industria cárnica española. El modelo tiene como objetivo identificar ciertos vectores de tipo estratégico que fueron desarrollados por las empresas para la gestión de valor, al objeto de su retención y recuperación durante la crisis. Se establecen dos puntos de análisis para el modelo propuesto. De este modo, la diferencia de valor añadido generado en 2010 y en 2014, respectivamente, se contrasta con el valor añadido generado antes de la crisis, esto es, en 2008.

Se formulan dos variantes del modelo empírico propuesto al objeto de analizar, por un lado, las estrategias que permitieron la recuperación de valor añadido en 2010, respecto a 2008 (Modelo 1) y, por otro lado, las estrategias que permitieron la recuperación de valor añadido en 2014, respecto a 2008 (Modelo 2).

Como consecuencia, el Modelo 1 analiza las modificaciones en la distribución de valor entre los *stakeholders* y en su grado de integración, conforme llevadas a cabo por las empresas en el inicio de la crisis, y evalúa su impacto sobre la recuperación de valor añadido en la primera fase de la crisis (en 2010). El Modelo 2 analiza las mismas modificaciones en la distribución de valor entre los *stakeholders* y en su grado de integración vertical, conforme fueron llevadas a cabo por las empresas en el inicio de la crisis, y evalúa su impacto sobre la recuperación de valor añadido al finalizar la crisis (en 2014).

Para facilitar la inteligibilidad del modelo en su aplicación a los dos momentos referidos, en lo que sigue, se refiere como Modelo 1 en su aplicación al análisis de la recuperación de valor añadido en 2010, y como Modelo 2 para el análisis de la recuperación de valor añadido en 2014.

A continuación, se formulan ambos modelos conforme a los atributos definidos en la sección anterior (Tabla 8):

### **Modelo 1**

$$RVA_{10-08} = f(vdVAT_{09-08}, vdVAS_{09-08}, vdVAA_{09-08}, vdVAE_{09-08}, vDS_{09-08}, vGI_{09-08})$$

### **Modelo 2**

$$RVA_{14-08} = f(vdVAT_{09-08}, vdVAS_{09-08}, vdVAA_{09-08}, vdVAE_{09-08}, vDS_{09-08}, vGI_{09-08})$$

El modelo formulado en sus dos variantes permite comprender las estrategias que permiten la recuperación de valor añadido a corto plazo (final de la primera fase de la crisis; Modelo 1) y a largo plazo (final de la crisis; Modelo 2), así como la efectividad de las estrategias *turnaround* orientadas a recuperación de valor añadido. En este sentido, el enfoque causal incide sobre la configuración de las variaciones efectuadas al comienzo de la crisis en la distribución de valor entre los *stakeholders*, así como la gestión de su diversidad y la administración de la tensión entre *stakeholders*, y las decisiones gerenciales que implicaron cambios en el grado de integración vertical en el comienzo de la crisis.

El Modelo 1 permite identificar las estrategias de éxito llevadas a cabo por las empresas del sector cárnico español que recuperaron valor añadido al término de la primera fase de la crisis, esto es, en 2010. La evaluación de estas estrategias ofrece información relevante

sobre qué vectores activaron al comienzo de la crisis en términos de distribución de valor a los *stakeholders* y en el contexto de decisiones sobre el grado de integración vertical. El Modelo 1 también permite conocer las estrategias que no condujeron al éxito para la recuperación de valor al final de la primera fase de la crisis, esto es, políticas en la distribución de valor y en la estrategia de integración vertical que resultaron contraproducentes para la recuperación de valor añadido en 2010. El Modelo 2 permite identificar las estrategias de éxito que permitieron recuperar valor al final de la crisis, conociendo los vectores de desarrollo de la estrategia *turnaround* conforme a decisiones al comienzo de la crisis sobre alteraciones en la distribución de valor añadido entre los diferentes *stakeholders*, la gestión de la tensión derivada de las modificaciones en la diversidad de esta distribución, así como los efectos de las decisiones gerenciales sobre el grado de integración vertical tomadas al comienzo de la crisis. De igual modo, el Modelo 2 permite identificar las estrategias que no fueron conducentes al éxito en la recuperación de valor añadido al término de la crisis, es decir, en 2014.

La Figura 9 muestra el diagrama del modelo empírico según fue diseñado para el análisis configuracional de los modelos propuestos. Se presenta el *outcome* y las condiciones testeadas, agrupadas según su naturaleza (vinculadas con la gobernanza de los *stakeholders* o relacionadas con las decisiones sobre la posición de la empresa en la cadena de valor de la industria).

**Figura 9. Diagrama del modelo empírico para el análisis configuracional**

	<b>Modelo 1</b>	<b>Modelo 2</b>
<i>Outcome</i>	<b>RVA<sub>10-08</sub></b>	<b>RVA<sub>14-08</sub></b>
<b>Condiciones</b>	<b>Gobernanza de los <i>stakeholders</i></b>	
	<b>Variación de la distribución de valor</b>	
	<b>vdVAT<sub>09-08</sub></b>	
	<b>vdVAS<sub>09-08</sub></b>	
	<b>vdVAA<sub>09-08</sub></b>	
	<b>vdVAE<sub>09-08</sub></b>	
	<b>Variación en la diversidad en la distribución de valor</b>	
	<b>vDS<sub>09-08</sub></b>	
	<b>Decisiones sobre la posición en la cadena de valor de la industria (estrategia de integración vertical)</b>	
	<b>vGI<sub>09-08</sub></b>	

Fuente: Elaboración propia

La Figura 9 enuncia, por un lado, las condiciones utilizadas basándose en la variación de la distribución de valor llevada a cabo por la empresa como respuesta a la recesión (vdVAT<sub>09-08</sub>, vdVAS<sub>09-08</sub>, vdVAA<sub>09-08</sub>, vdVAE<sub>09-08</sub>) y la variación que estos cambios provocaron sobre la diversidad en la distribución de valor añadido existente entre los *stakeholders* (vDS<sub>09-08</sub>). Ambas dimensiones se derivan de la gestión de la gobernanza de los *stakeholders* según fue llevada a cabo por las empresas durante el inicio de la crisis. Esta figura presenta también la condición utilizada para el análisis de acuerdo con los Modelos 1 y 2, en virtud de los cambios experimentados por las empresas en su estrategia de integración vertical durante los primeros momentos de la crisis (vGI<sub>09-08</sub>).



---

---

## **Capítulo 4. Resultados**



# Capítulo 4

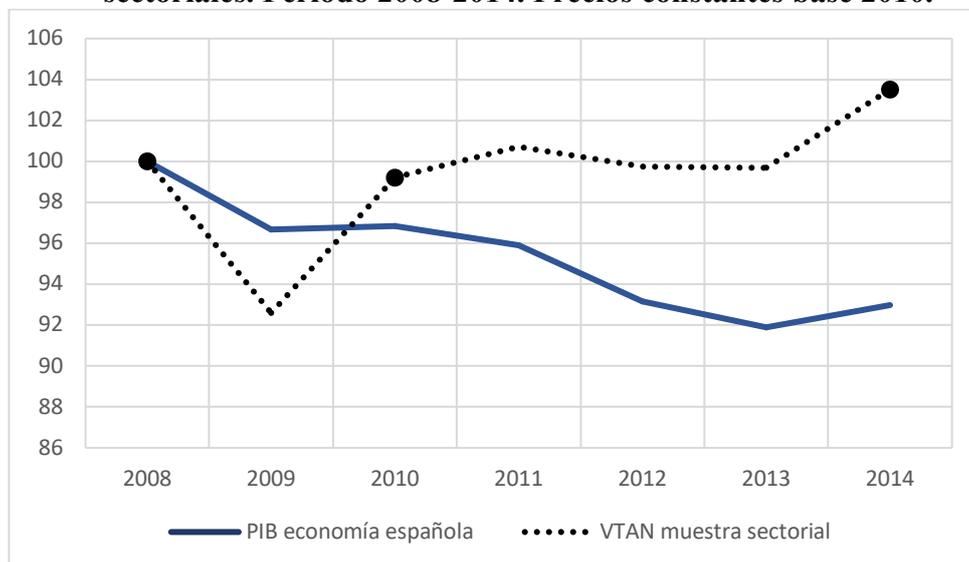
## Resultados

### 4.1. Introducción

El análisis sectorial y coyuntural realizado recomienda el estudio de dos puntos de evaluación de la salida de la crisis para el sector cárnico. Por un lado, el ejercicio 2010, en comparación frente al ejercicio 2008, permitiendo evaluar la resiliencia y recuperación en la primera fase de la crisis. Por otro lado, el ejercicio 2014, en comparación frente al ejercicio 2008, permitiendo evaluar la recuperación final al término de la crisis.

En consecuencia, como se ha informado en la sección correspondiente con las fuentes de datos utilizadas, para la realización de esta investigación se seleccionó una muestra representativa de empresas del sector, conforme a los parámetros de segmentación definidos y que incluyó todas las empresas disponibles en la base de datos (N=77). La Figura 10 ofrece detalle del comportamiento comparado de las ventas netas (VTAN) de la muestra sectorial seleccionada y el PIB del conjunto de la economía para el período 2008-2014. Con el objetivo de permitir la comparación, los datos están representados en la Figura 10 conforme a una base 100 en el año 2008, y toman precios constantes del año 2010.

**Figura 10. Evolución dinámica comparada entre PIB español y ventas sectoriales. Período 2008-2014. Precios constantes base 2010.**

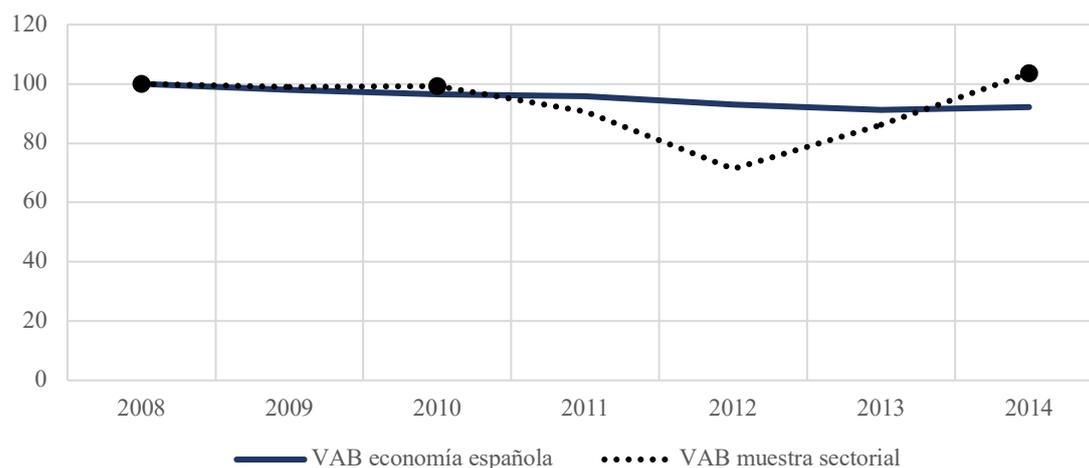


Fuente: Elaboración propia conforme datos de SABI e INE

Se observa que la caída de ventas de la muestra utilizada en este estudio es más profunda en el inicio de la crisis que la contracción experimentada por el PIB español. Sin embargo, la recuperación para las empresas analizadas es más rápida a partir de 2010, manteniendo en términos reales –no nominales– durante los años 2010-2013 un nivel ligeramente superior al momento pre-crisis. A partir de 2013, las VTAN aumentan considerablemente en términos reales, como también lo hace el PIB. Al término de la crisis, en 2014, el agregado sectorial estudiado había incrementado un 3,5% sus ventas reales con respecto al punto de análisis previo al comienzo de la crisis, esto es, con respecto a 2008. De forma análoga, la Figura 11 muestra la evolución del valor añadido, comparando el conjunto de la economía española (VAB) y el valor agregado generado por las empresas estudiadas en la muestra sectorial utilizada en esta investigación.

El comportamiento del sector de industrias cárnicas se asimila a la dinámica de la economía española. La constatación de esta identidad refuerza el interés en la elección del sector cárnico para realizar este estudio empírico. Como se ha informado, el período seleccionado reúne características propias de un experimento natural, adecuado para la evaluación de estrategias orientadas a la resiliencia en contextos de crisis. En este sentido, la Figura 11 muestra las características diferenciales de la evolución del valor añadido sectorial, en comparación con el valor añadido bruto (VAB) de la economía española.

**Figura 11. Evolución dinámica comparada entre el VAB español y el valor añadido sectorial. Período 2008-2014. Precios constantes base 2010**



Fuente: Elaboración propia conforme datos de SABI e INE

De acuerdo con datos de SABI y el INE, durante la primera fase de la crisis, entre 2008 y 2010, el valor agregado empresarial calculado para la muestra sectorial utilizada en este estudio y el VAB total de la economía española se comportaron de forma similar. No obstante, el análisis de detalle reporta mayor vigor sectorial en la retención de valor añadido durante el inicio de la crisis, en 2009, frente a la capacidad de mantenimiento de VAB evidenciado por el conjunto de la economía. Estas sensibles diferencias se incrementan en el primer punto de análisis de la crisis, en 2010, momento en que, descontados los efectos de la inflación –con precios constantes de 2010–, el VA sectorial

representó el 99,25% del VA sectorial previo al comienzo de la crisis, y el VAB nacional representó el 95,51% del VAB de 2008.

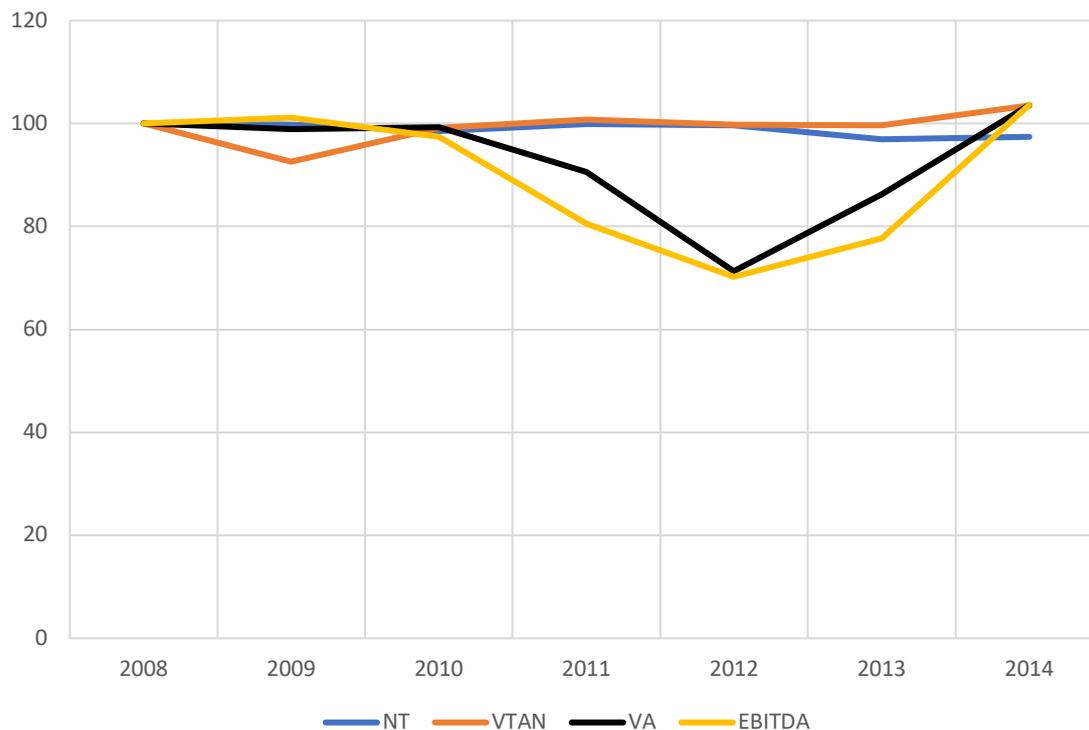
Sin embargo, en los años siguientes se produce un movimiento inverso y la tendencia se revierte a partir de 2011. A partir de este ejercicio, el VA sectorial en 2012 representa un 71,32 del VA de 2008. Con el avance de la recuperación, el VA sectorial recupera su vigor, situándose en 2014 por encima del nivel pre-crisis, y el VAB español se ubica por debajo del mismo punto de comparación. Se constata que la muestra sectorial analizada muestra un comportamiento consistente con la realización de este estudio de acuerdo con dos puntos de comparación durante la crisis. Así, se considera el arranque de la crisis (ejercicio 2009) como punto-valle de mayor dureza inicial del *shock*, y período en que los directivos de las empresas analizadas activaron los planes de contingencia de sus planificaciones estratégicas, al tiempo que diseñaban estrategias *turnaround* para la gestión de crisis.

En el ejercicio 2009, los equipos directivos de las empresas del sector cárnico llevaron a cabo reajustes en sus procesos de aprovisionamiento, producción y/o comercialización, y tomaron decisiones sobre contratación y/o subcontratación, activando o revertiendo procesos de integración vertical, gestionaron el valor añadido generado y su distribución, así como la heterogeneidad de la distribución entre las diferentes partes interesadas. En este sentido, dados los intereses contrapuestos ante la captura de valor añadido por parte de los *stakeholders*, los directivos articularon mecanismos de negociación y gestión de la tensión suscitada entre *stakeholders* durante la reconfiguración de los procesos y replanteamiento de cuotas de distribución de valor añadido.

En observación de los datos sectoriales y coyunturales para el conjunto de la economía española, la primera fase de la crisis finalizó el ejercicio 2010. La segunda fase de la crisis y la finalización de la crisis se dio en el ejercicio 2014. Como consecuencia, en este estudio se establecieron ambos puntos de evaluación de la capacidad de generación de valor añadido por parte de las empresas analizadas, en ambos casos, conforme a comparación con respecto al ejercicio previo al inicio de la crisis, esto es, en la diferencia de valor añadido generado respecto a 2008.

Las Figuras 12 y 13 ofrecen detalle de la dinámica sectorial basándose en precios constantes de 2015, y tomando un índice de base 100 para 2008, considerado el año previo al comienzo de la crisis. La Figura 12 representa la evolución temporal para la muestra sectorial analizada, conforme a cuatro magnitudes (Número de Trabajadores, NT; Ventas Netas, VTAN; Valor añadido generado; VA; *Earnings Before Interests, Tax, Depreciation and Amortization*, EBITDA).

**Figura 12. Evolución dinámica sectorial. Principales magnitudes. Índice de base 100 para el período 2008-2014 Precios constantes de 2015.**



Fuente: Elaboración propia conforme datos de SABI

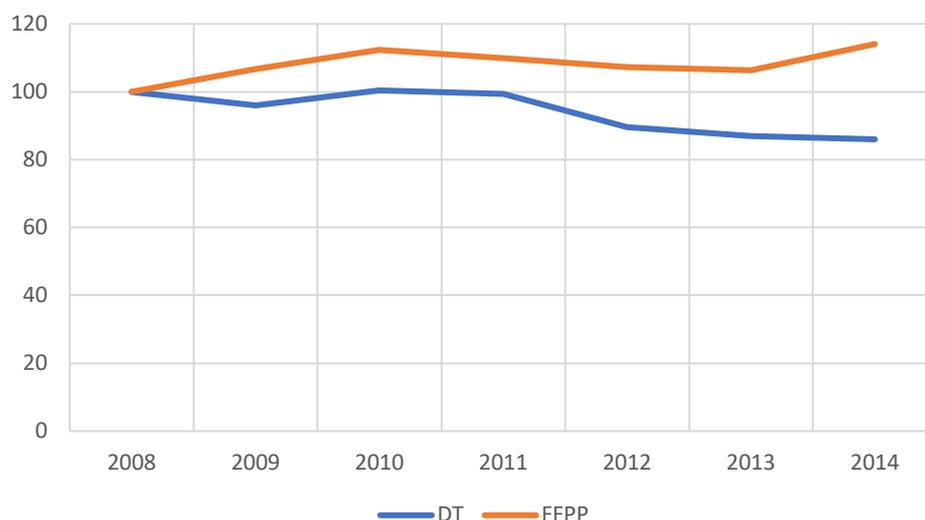
Las ventas netas (VTAN) sufrieron el mayor impacto durante el inicio de la crisis, en 2009, mientras que el valor añadido generado (VA) fue una de las variables menos afectadas en 2009, representando un impacto superior al 1%, de forma agregada, para toda la muestra sectorial. No obstante, como se ha comentado a propósito de la Figura 11, el comportamiento del VA registró en 2012 un nivel mínimo comparado con respecto a 2008, iniciando a partir de ese punto una vigorosa recuperación que lo situó en 2014 por encima del nivel pre-crisis. En este sentido, el EBITDA sigue una tendencia similar al VA, con una caída más marcada en 2011 y 2012, y una recuperación más lenta en 2013 y 2014. Tras su contracción en 2009, las ventas recuperaron en 2010 prácticamente su nivel pre-crisis y, como se ha informado anteriormente, a partir de ese punto, experimentaron un mantenimiento durante los ejercicios 2011-2013, repuntando con fuerza en el ejercicio 2014.

El número de trabajadores (NT) se mantuvo estable durante la primera fase de la crisis y la primera mitad de la segunda. Dada la naturaleza de la muestra utilizada, constituida por empresas de carácter familiar, este hallazgo es consistente con otros estudios anteriores que constataban la propensión de este tipo de empresas a conservar del empleo en contextos de crisis, principalmente como consecuencia de vínculos de tipo socio-emocional establecidos con la propiedad (Rivo-López et al., 2022). De acuerdo con la base de datos sectorial estudiada, los resultados reportan que las empresas incluidas en la muestra generaron en el ejercicio previo a la crisis 3.621 puestos de trabajo, suponiendo

un máximo de 130 trabajadores para la empresa de mayor tamaño y una media sectorial de 46 puestos de trabajo por empresa.

La Figura 13 muestra el comportamiento de los agregados patrimoniales deuda total (DT) y fondos propios (FP). La evolución intertemporal es posible dada la utilización de precios constantes de 2015 y la construcción de un índice de base 100 para el año origen, previo al comienzo de la crisis.

**Figura 13. Evolución dinámica sectorial. Magnitudes complementarias. Índice de base 100 para el período 2008-2014. Precios constantes de 2015.**



Fuente: Elaboración propia conforme datos de SABI

Si bien durante la primera etapa de la crisis las empresas analizadas llevaron a cabo una reducción de deuda, a partir del año 2011 el nivel de deuda se incrementó en términos comparados con respecto al nivel pre-crisis, volviendo a reducir la deuda considerablemente a partir de 2012, y registrando un descenso del 14% en 2014, con respecto al año 2008, sobre el nivel de deuda sectorial, de acuerdo con datos correspondientes con la muestra de empresas objeto de estudio en esta investigación.

En paralelo, los fondos propios evolucionaron desde el comienzo de la crisis, y alcanzaron su máximo tendencial en 2010, situándose un 9,95% por encima del volumen de fondos propios totales de la muestra analizada en 2008. El refuerzo de los fondos propios permitió mitigar –al menos, en parte y en términos comparados–, la dependencia de las empresas cárnicas con respecto a sus acreedores financieros en un contexto en que se generalizó la contracción del crédito, particularmente para las Pymes (European Central Bank, 2009). Al final de la crisis, en 2014, las empresas analizadas habían incrementado un 14% sus fondos propios respecto a la situación existente antes del comienzo de la crisis. En este sentido, cabe recordar los criterios explicitados en la descripción de la selección de empresas incluidas en la muestra: primero, se excluyeron las empresas que se encontraban en situación de concurso de acreedores antes del inicio de la crisis;

segundo, se excluyeron aquellas otras empresas que, aun no estando en situación de concurso, se situaban en riesgo financiero bajo el criterio aplicado conforme a la Z-Altman (Altman, 1968, 2018; Altman et al., 2014, 2017). Como consecuencia del proceso descrito para la construcción de la muestra, parece razonable pensar que la muestra inicialmente seleccionada presentaba robustez financiera y, como consecuencia, la interpretación de los resultados debe tener en consideración la naturaleza de los criterios metodológicos aplicados para configurar la muestra de empresas objeto de estudio.

La Tabla 10 presenta los agregados sectoriales de la muestra, así como sus principales estadísticos (promedio, desviación estándar y valores mínimo y máximo). Se presenta el total de VA en 2008 y los niveles de recuperación de valor añadido en diferencias absolutas entre 2008 y 2010 ( $RVA_{10-08}$ ) y entre 2008 y 2014 ( $RVA_{14-08}$ ). Además, se informa sobre los agregados de activo y deuda total, como sumatorio del activo total ( $AT_{08}$ ) y de la deuda total ( $DT_{08}$ ) de las 77 empresas que conforman la muestra para el punto de referencia previo al comienzo de la recesión.

**Tabla 10. Principales estadísticos descriptivos de la muestra sectorial utilizada. Importes económicos en miles de euros.**

	<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>	<b>Desv. Est.</b>	<b>Mín.</b>	<b>Máx.</b>
VA <sub>08</sub>	159.468,47 €	2.071,02 €	1.171,90 €	269,47 €	5.274,78 €
RVA <sub>10-08</sub>	-2.949,77 €	-38,31 €	613,01 €	-2.425,34 €	1.327,20 €
RVA <sub>14-08</sub>	10.761,64 €	139,76 €	1.585,00 €	-4.438,24 €	9.553,36 €
AT <sub>08</sub>	786.235,44 €	10.210,85 €	8.277,32 €	1.272,87 €	41.840,35 €
DT <sub>08</sub>	434.094,31 €	5.637,59 €	4.426,42 €	632,16 €	19.310,87 €

Fuente: Elaboración propia conforme datos de SABI

La muestra sectorial concentró un valor añadido antes de la crisis por valor de más de 159 millones de euros, con un promedio de 2 millones de euros por empresa. La recuperación conjunta para el punto de análisis fijado en 2010, conforme al final de la primera fase de la recesión, supuso una contracción del valor añadido generado por las empresas incluidas en la muestra, si bien, el promedio de recuperación fue de 38.000 euros y se registró una desviación estándar de 613.000 euros en la recuperación. La empresa con mejor desempeño reportó un valor añadido superior en 1,3 millones de euros al valor añadido que pudo generar en 2008.

Sin embargo, el conjunto de empresas analizadas<sup>27</sup> en 2014 incrementaron de forma agregada más de 10,7 millones su capacidad para generar valor añadido al final de la

<sup>27</sup> La recuperación de valor en 2014 sólo toma en consideración las empresas existentes en la muestra toda vez aplicado el embudo metodológico descrito en la sección correspondiente (en síntesis: se retiraron aquellas empresas preexistentes en la muestra inicial (N=77) que en 2014 estaban en situación de concurso, habían sido disueltas o estaban extinguidas, así como aquellas empresas que se encontraban en situación de riesgo financiero de acuerdo con la Z-Altman). Como consecuencia, los agregados y estadísticos referidos en la Tabla 10 para la recuperación de valor añadido en 2014, frente a 2008 ( $RVA_{14-08}$ ) hacen referencia a las empresas incluidas en la muestra utilizada para el análisis del Modelo 2, esto es para el análisis de la recuperación de valor en 2014 (N=70).

crisis, frente a su capacidad en 2008. El promedio de recuperación en 2014 fue de 139.000 euros, y la empresa con mayor capacidad de recuperación incrementó su generación de valor añadido en 2014, en más de 9,5 millones de euros, frente al punto de partida que registró antes de la crisis, en 2008. No obstante, la empresa con menor valor añadido recuperado en 2014 recortó más de 4,4 millones de euros el nivel de valor generado antes del comienzo de la crisis.

La Tabla 11 reporta los agregados sectoriales por comunidad autónoma para la muestra utilizada en este estudio. Destacan Cataluña, Castilla y León y Andalucía con el mayor número de empresas seleccionadas. Murcia, seguida del Principado de Asturias y Andalucía se presentan como las demarcaciones geográficas cuyas empresas registran, por término medio, una mayor antigüedad, tomada en consideración la diferencia entre el año 2022 y la fecha de constitución de las respectivas sociedades mercantiles.

Con respecto al valor añadido registrado antes de la crisis, los mayores volúmenes agregados en promedio por empresa se corresponden con empresas radicadas en Castilla y León, Castilla-La Mancha y Extremadura. Por el contrario, las más reducidas capacidades de generación de valor añadido por término medio se registran en empresas del País Vasco, Murcia y Baleares. En términos de recuperación de valor añadido absoluto en el primer punto de análisis conforme a la recuperación de valor entre 2008 y 2010 ( $RVA_{10-08}$ ), destaca la importante contracción de las empresas de Extremadura y la fuerte resiliencia de las empresas de Navarra. En la misma comparación, pero para el segundo punto de análisis, conforme a la recuperación de valor entre 2008 y 2014 ( $RVA_{14-08}$ ), destaca la contracción en la generación de valor al término de la crisis por parte de las empresas de Andalucía y Navarra, configurando ejemplos de resiliencia en la recuperación de valor a largo plazo las empresas de Aragón, Castilla y León y La Rioja. El comportamiento asimétrico identificado entre las empresas radicadas en Navarra es discutido en la sección correspondiente, puesto que esta demarcación geográfica sitúa sus empresas en uno de los mejores desempeños en términos de recuperación de valor en la primera fase de la crisis, y sin embargo representa uno de los peores registros de recuperación de valor al término de la crisis.

La sección de Apéndices recoge detalle de información complementaria por provincias. Por un lado, se presenta el detalle del número de empresas incluidas en la muestra, en totalizaciones de euros y número de trabajadores por provincia (Apéndice 2; Tabla 28). También se incluye detalle para el ejercicio previo al comienzo de la crisis siguiendo el mismo criterio geográfico, informando respecto a valor añadido ( $VA_{08}$ ), ventas netas ( $VTAN_{08}$ ), número de trabajadores ( $NT_{08}$ ) y activo total ( $AT_{08}$ ) antes del inicio de la crisis. De igual modo, se presentan en tabla comparada el valor añadido generado antes de la crisis y su recuperación expresada en miles de euros y por provincia, tanto en 2010 como en 2014 (Apéndice 2; Tabla 29). En este sentido, también se presenta la comparación para ambos momentos de las tasas de recuperación de valor añadido por provincias (Apéndice 2; Figura 22) y la contribución provincial al total de valor añadido

sectorial, tomando como punto de análisis el ejercicio antes del inicio de la crisis (Apéndice 2; Figura 23).

La descripción de detalle de la distribución pone en valor las características específicas de la muestra y los atributos utilizados para testear el modelo propuesto. El análisis de la caracterización de la distribución de la muestra puede ser consultado en la sección de Apéndices de esta investigación. Se reporta la representación gráfica de distribución a través de un diagrama de caja y bigotes para las ventas netas (Apéndice 3; Figura 28), EBITDA (Apéndice 3; Figura 29), número de trabajadores (Apéndice 3; Figura 30), activo total (Apéndice 3, Figura 31), en todos los casos, para el ejercicio 2008, que constituye el punto de análisis inmediatamente anterior al comienzo de la crisis. Además, se representa la experiencia en el mercado de las empresas analizadas, conforme a diagrama de caja y bigotes de la antigüedad empresarial calculada como diferencia del año 2022 respecto al año de creación de cada sociedad mercantil (Apéndice 3; Figura 32).

La relación de empresas incluidas en la muestra se refiere en forma de directorio (Apéndice; Tabla 30), informando sobre el NIF, nombre, fecha de creación de la sociedad mercantil, localidad, provincia y comunidad autónoma.

**Tabla 11. Agregados sectoriales por comunidad autónoma. Importes económicos en miles de euros.**

<b>CC.AA.</b>	<b>Nº</b>	<b>Antigüedad</b>	<b>VA<sub>08</sub></b>	<b>RVA<sub>10-08</sub></b>	<b>RVA<sub>14-08</sub></b>	<b>NT<sub>08</sub></b>	<b>AT<sub>08</sub></b>	<b>DT<sub>08</sub></b>
Andalucía	8	42,9	18.447,41 €	-2.971,97 €	-7.466,33 €	448	91.868,93 €	60.990,78 €
Aragón	1	26,0	2.274,59 €	164,85 €	1.532,72 €	73	7.375,51 €	5.165,94 €
Baleares	1	37,0	1.730,01 €	-249,07 €	170,62 €	58	3.674,85 €	2.114,29 €
Castilla-La Mancha	4	34,0	9.981,20 €	-249,27 €	660,66 €	215	52.206,25 €	35.690,63 €
Castilla y León	13	35,7	31.353,49 €	-4.379,99 €	16.595,11 €	541	216.083,11 €	87.406,34 €
Cataluña	23	37,8	41.027,86 €	1.622,66 €	319,71 €	978	153.038,22 €	98.914,15 €
Comunitat Valenciana	6	37,8	16.164,97 €	-327,14 €	112,23 €	369	85.619,62 €	44.257,21 €
Extremadura	2	27,0	4.810,35 €	-2.040,60 €	-637,73 €	117	29.013,51 €	16.873,31 €
Galicia	2	34,0	3.476,85 €	891,90 €	62,28 €	52	13.151,11 €	8.279,30 €
La Rioja	4	35,3	8.216,58 €	702,94 €	2.655,49 €	132	43.262,48 €	19.082,20 €
Madrid	7	29,3	9.641,75 €	797,87 €	811,46 €	276	39.522,14 €	27.217,73 €
Murcia	1	51,0	1.338,59 €	-20,98 €	-361,20 €	40	9.197,75 €	6.916,05 €
Navarra	3	28,3	6.936,52 €	2.956,55 €	-3.064,50 €	180	31.281,95 €	14.489,42 €
País Vasco	1	21,0	848,33 €	222,68 €	-192,67 €	25	3.860,60 €	2.958,73 €
Principado de Asturias	1	44,0	3.219,98 €	-70,20 €	-436,20 €	117	7.079,42 €	3.738,25 €
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>35,99</b>	<b>159.468,47 €</b>	<b>-2.949,77 €</b>	<b>10.761,64 €</b>	<b>3.621</b>	<b>786.235,44 €</b>	<b>434.094,31 €</b>

Fuente: Elaboración propia

## 4.2. Modelo 1

El Modelo 1 propuesto se formula como sigue:

$$RVA_{10-08} = f(vdVAT_{09-08}, vdVAS_{09-08}, vdVAA_{09-08}, vdVAE_{09-08}, vDS_{09-08}, vGI_{09-08})$$

El fenómeno estudiado (*outcome*) se define como la recuperación de valor añadido en 2010, con respecto a 2008, esto es, al final de la primera fase de la recesión ( $RVA_{10-08}$ ). El análisis llevado a cabo en el Modelo 1 permite conocer y evaluar las estrategias de éxito y fracaso para la recuperación de valor añadido al final de la crisis. El análisis fsQCA realizado considera la presencia del *outcome* ( $RVA_{10-08}$ ), identificando estrategias de éxito para la recuperación de valor añadido, y la ausencia del *outcome* ( $\sim RVA_{10-08}$ ), identificando estrategias de fracaso para la recuperación de valor añadido.

El modelo somete a evaluación seis condiciones causales que contribuyen a explicar la recuperación de valor añadido generado por las empresas analizadas en el sector cárnico español ( $vdVAT_{09-08}$ ,  $vdVAS_{09-08}$ ,  $vdVAA_{09-08}$ ,  $vdVAE_{09-08}$ ,  $vDS_{09-08}$ ,  $vGI_{09-08}$ ). Las primeras cuatro condiciones se vinculan con la variación que experimentaron las cuotas de distribución de valor añadido en el inicio de la crisis, esto es, entre 2008 y 2009. Durante el primer año de la crisis, los directivos de las empresas analizadas se vieron obligados a tomar decisiones sobre múltiples ámbitos productivos y competitivos en su necesidad de ofrecer respuesta al *shock* externo experimentado. En este sentido, en esa primera etapa de la recesión se abrió un proceso de negociación con los diferentes *stakeholders*, alterando la distribución de valor añadido realizado entre estos antes de la crisis.

Las cuatro primeras condiciones del Modelo 1 ( $vdVAT_{09-08}$ ,  $vdVAS_{09-08}$ ,  $vdVAA_{09-08}$ ,  $vdVAE_{09-08}$ ) hacen referencia a la variación sufrida entre 2008 y 2009 en las cuotas de distribución de valor añadido entre trabajadores, socios, acreedores y la propia empresa. La quinta condición causal analizada ( $vDS_{09-08}$ ) evalúa el modo en que se vio afectada la diversidad entre *stakeholders*, como consecuencia de estas alteraciones realizadas en las cuotas de reparto de valor añadido. Esta condición evidencia incrementos (o disminuciones) en la tensión existente entre los *stakeholders*, de acuerdo con la modificación en las cuotas de participación llevadas a cabo en el proceso de captura de valor añadido generado por la empresa. La sexta condición incluida en el Modelo 1 ( $vGI_{09-08}$ ) se centra en la variación del grado de integración vertical llevado a cabo como respuesta estratégica para la gestión de crisis en 2009, respecto a 2008, conforme los directivos aumentaron (o disminuyeron) el grado de integración vertical de sus empresas durante el inicio de la crisis.

La Tabla 12 relaciona los atributos utilizados en el Modelo 1, incluyendo su descripción y recordando su forma de cálculo.

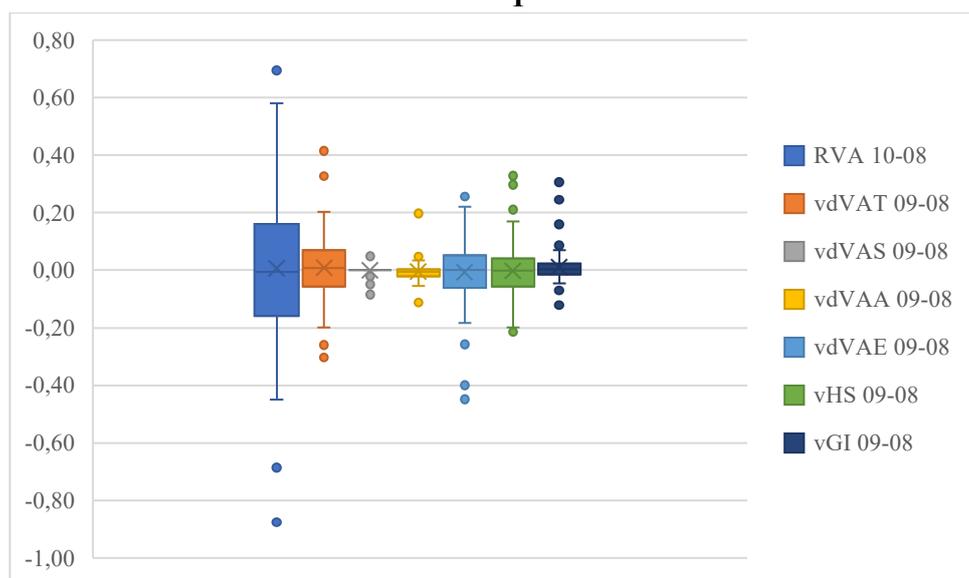
**Tabla 12. Atributos del Modelo 1**

<b>Atributos</b>	<b>Descripción y cálculo</b>
RVA <sub>10-08</sub>	Recuperación de valor añadido registrado entre 2008 y 2010, tomando diferencias de logaritmos naturales del valor añadido de los años 2010 y 2008. $\text{Ln}(\text{VA}_{10}) - \text{Ln}(\text{VA}_{08})$
vdVAT <sub>09-08</sub>	Variación de la cuota de distribución de valor añadido a los trabajadores entre 2008 y 2009, calculada como diferencia de las cuotas de valor añadido distribuido a los trabajadores en ambos años. $(\text{dVAT}_{09}/\text{VA}_{09}) - (\text{dVAT}_{08}/\text{VA}_{08})$
vdVAS <sub>09-08</sub>	Variación de la distribución de valor a los socios entre 2008 y 2009, calculada como diferencia de las cuotas de valor añadido distribuido a los socios en ambos años. $(\text{dVAS}_{09}/\text{VA}_{09}) - (\text{dVAS}_{08}/\text{VA}_{08})$
vdVAA <sub>09-08</sub>	Variación de la distribución de valor a los acreedores entre 2008 y 2009, calculada como diferencia de las cuotas de valor añadido distribuido a los acreedores en ambos años. $(\text{dVAA}_{09}/\text{VA}_{09}) - (\text{dVAA}_{08}/\text{VA}_{08})$
vdVAE <sub>09-08</sub>	Variación de la distribución de valor retenida por la empresa entre 2008 y 2009, calculada como diferencia de las cuotas de valor añadido retenida por la empresa en ambos años. $(\text{dVAE}_{09}/\text{VA}_{09}) - (\text{dVAE}_{08}/\text{VA}_{08})$
vDS <sub>09-08</sub>	Variación de la diversidad en la distribución de valor añadido entre los <i>stakeholders</i> entre 2008 y 2009, calculada como diferencia de la diversidad de distribución entre los <i>stakeholders</i> en cada uno de ambos años. $[(D_{09} - D_{08})]$
vGI <sub>09-08</sub>	Variación del grado de integración vertical entre 2008 y 2009, calculada como diferencia de la ratio valor añadido a ventas netas en ambos años. $(\text{VA}_{09}/\text{VTAN}_{09}) - (\text{VA}_{08}/\text{VTAN}_{08})$

Fuente: Elaboración propia

La muestra utilizada para testear el Modelo 1 incluyó 77 empresas. La Figura 14 describe su caracterización por medio de un diagrama de caja y bigotes para los siete atributos utilizados en el Modelo 1. La mayor heterogeneidad observada es para el *outcome* (RVA<sub>10-08</sub>).

**Figura 14. Caracterización de la muestra. *Outcome* y condiciones causales del Modelo 1**



Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.1. Calibración del Modelo 1

El proceso de calibración siguió la metodología propuesta por Fiss (2011), conforme al nivel de percentiles fijado por Woodside (2013). La Tabla 13 muestra los puntos de determinación (dentro: 1; fuera: 0; punto de máxima ambigüedad: 0,5) (Ragin, 2008a). En fsQCA estos puntos de anclaje suponen la determinación de inclusión o exclusión de casos conforme a la distribución original de datos según el percentil 95 para el punto de corte que considera los casos completamente dentro, el percentil 5 para el punto de corte que considera los casos completamente fuera y el percentil 50 para el punto de corte que considera los casos en zona de máxima ambigüedad. Además, la Tabla 13 reporta el tipo de atributo (*outcome* o condición causal), su abreviatura conforme se establece en el Modelo 1 y los principales estadísticos descriptivos de la distribución una vez calibrada. En este sentido, se ofrece información sobre valores máximo, mínimo, promedio, desviación estándar y mediana.

**Tabla 13. Calibración y principales estadísticos descriptivos para el Modelo 1**

Tipo	Atributos y calibración				Estadísticos descriptivos				
	Abreviatura	Dentro	Ambig.	Fuera	Máx.	Mín.	Prom.	Desv.Est.	Mediana
<i>Outcome</i>	RVA <sub>10-08</sub>	0,441	-0,005	-0,353	0,695	-0,876	0,007	0,267	-0,005
Condición	vdVAT <sub>09-08</sub>	0,190	0,008	-0,193	0,415	-0,303	0,009	0,119	0,008
Condición	vdVAS <sub>09-08</sub>	0,177	0,006	-0,193	0,072	-0,085	-0,001	0,016	0
Condición	vdVAA <sub>09-08</sub>	0,037	-0,005	-0,047	0,198	-0,113	-0,005	0,035	-0,005
Condición	vdVAE <sub>09-08</sub>	0,167	0,000	-0,181	0,256	-0,448	-0,007	0,120	0,000
Condición	vDS <sub>09-08</sub>	0,167	-0,001	-0,137	0,329	-0,214	-0,003	0,092	-0,001
Condición	vGI <sub>09-08</sub>	0,098	0,004	-0,050	0,307	-0,121	0,011	0,061	0,004

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo la metodología referida, los puntos de máxima ambigüedad no se establecen en un punto de variación cero. Como consecuencia, los umbrales se fijan en los percentiles 50 según la correspondiente distribución de datos de cada atributo analizado.

#### 4.2.2. Soluciones al Modelo 1: Estrategias de éxito para la recuperación de valor añadido

A continuación, se presenta el análisis de necesidad y la evaluación de condiciones suficientes que permiten la explicación del fenómeno estudiado, determinando las configuraciones causales que condujeron al éxito en la recuperación de valor añadido al término de la primera fase de la crisis, en 2010. Así, se identifican las estrategias de éxito para la recuperación de valor añadido en la primera etapa de una crisis.

##### 4.2.2.1. Análisis de necesidad

El análisis de necesidad del *outcome* concluye que no existe ninguna condición que resulte necesaria para que ocurra la presencia de recuperación de valor ( $RVA_{10-08}$ ). La Tabla 14 reporta las condiciones en sus formulaciones de presencia y ausencia<sup>28</sup>, para el análisis de necesidad presencia del *outcome*  $RVA_{10-08}$  en el Modelo 1. Para cada condición testeada se informa sobre su consistencia y cobertura, resultando niveles adecuados que superan los mínimos exigidos por las mejores prácticas en fsQCA (Greckhamer et al., 2018; Pappas & Woodside, 2021).

**Tabla 14.** Análisis de necesidad de la presencia del *outcome* en el Modelo 1

Condiciones	Concepto	Consistencia	Cobertura
vdVAT <sub>09-08</sub>	↑ Distribución a trabajadores	0,563	0,549
~vdVAT <sub>09-08</sub>	↓ Distribución a trabajadores	0,828	0,821
vdVAS <sub>09-08</sub>	↑ Distribución a socios	0,710	0,734
~vdVAS <sub>09-08</sub>	↓ Distribución a socios	0,763	0,715
vdVAA <sub>09-08</sub>	↑ Distribución a acreedores	0,659	0,677
~vdVAA <sub>09-08</sub>	↓ Distribución a acreedores	0,692	0,653
vdVAE <sub>09-08</sub>	↑ Retención de la empresa	0,816	0,802
~vdVAE <sub>09-08</sub>	↓ Retención de la empresa	0,561	0,553
vDS <sub>09-08</sub>	↑ Diversidad entre <i>stakeholders</i>	0,751	0,793
~vDS <sub>09-08</sub>	↓ Diversidad entre <i>stakeholders</i>	0,629	0,578
vGI <sub>09-08</sub>	↑ Grado de integración	0,786	0,813
~vGI <sub>09-08</sub>	↓ Grado de integración	0,612	0,573

Fuente: Elaboración propia

<sup>28</sup> Siguiendo los estándares de fsQCA, la ausencia de una condición incluye el símbolo ~ delante del acrónimo de denominación de una condición.

De acuerdo con los criterios establecidos para el análisis de necesidad (Schneider et al., 2010), una consistencia superior a 0,9 indicaría que una condición es necesaria para que se produzca el fenómeno estudiado. Los resultados del análisis de estrategias de éxito muestran que no existen condiciones que resulten necesarias para que las empresas del sector cárnico recuperen valor añadido al término de la primera fase de la crisis.

Como consecuencia, se puede afirmar que existen diversas configuraciones causales formadas por combinaciones de condiciones que deben darse de forma simultánea para que una empresa logre aumentar la recuperación de valor añadido en las fases iniciales de una recesión. El análisis de suficiencia ofrece detalle sobre la agrupación de condiciones que representan las estrategias de éxito seguidas por las empresas analizadas del sector cárnico. Estas estrategias de éxito son analizadas en la sección siguiente para el momento de finalización de la primera etapa de la crisis.

#### **4.2.2.2. Análisis de suficiencia**

El análisis de condiciones suficientes reporta las soluciones al Modelo 1 testado para la presencia del *outcome* (RVA<sub>10-08</sub>). Las configuraciones causales muestran el modo en que las compañías analizadas combinaron condiciones para articular sus estrategias de recuperación de valor añadido en la primera fase de la recesión. Dadas las características exploratorias de esta investigación, no se establecieron expectativas direccionales a priori para las diferentes condiciones incluidas en el modelo.

La recuperación de valor añadido en 2010 fue implementada como consecuencia de tres diferentes caminos para diseñar las estrategias *turnround* orientadas a la recuperación de valor añadido. La Tabla 15 reporta las estrategias de éxito para el *outcome* (RVA<sub>10-08</sub>)<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> Al objeto de clarificar las estrategias de éxito y fracaso reveladas por la evidencia empírica disponible, y dado que tanto para el Modelo 1 como para el Modelo 2 se muestran tres soluciones para la presencia y una solución para la ausencia, para evitar confusiones entre las estrategias inicialmente nombradas como E1, E2, E3 y F, a partir de este punto se adopta como criterio la utilización de un superíndice (1 o 2), según el Modelo del cual deriva cada solución identificada. Como consecuencia, se presentan las estrategias de éxito (E1<sup>1</sup>, E2<sup>1</sup>, E3<sup>1</sup>) y estrategia de fracaso (F<sup>1</sup>) que se desprenden de las soluciones al Modelo 1 y las estrategias de éxito (E1<sup>2</sup>, E2<sup>2</sup>, E3<sup>2</sup>) y de fracaso (F<sup>2</sup>) correspondientes con las soluciones al Modelo 2.

**Tabla 15. Análisis de suficiencia de la presencia del *outcome* en el Modelo 1**

Condiciones	Concepto	E1 <sup>1</sup>	E2 <sup>1</sup>	E3 <sup>1</sup>
vdVAT <sub>09-08</sub>	Distribución a trabajadores	○	○	○
vdVAS <sub>09-08</sub>	Distribución a socios	○		○
vdVAA <sub>09-08</sub>	Distribución a acreedores	○	○	
vdVAE <sub>09-08</sub>	Retención de la empresa	●	●	●
vDS <sub>09-08</sub>	Diversidad entre <i>stakeholders</i>		●	●
vGI <sub>09-08</sub>	Grado de integración	●	●	●
Cobertura bruta		0,520	0,497	0,567
Cobertura única		0,045	0,022	0,090
Consistencia		0,911	0,899	0,901
Número de casos		13	9	17
Solución intermedia				
Cobertura	0,634			
Consistencia	0,900			
Corte				
Frecuencia	1			
Consistencia	0,906			
PRI	0,742			

Nota (1): Los círculos negros indican la presencia de una condición, los círculos blancos indican su ausencia y los espacios en blanco indican “no es necesaria”, por cuanto el análisis factual podría mostrar valores superiores o inferiores al umbral fijado para la máxima ambigüedad. Las condiciones centrales están representadas por círculos grandes y las condiciones periféricas por círculos pequeños.

Nota (2): PRI mínima de corte hace referencia al valor de Reducción Proporcional de Inconsistencia de la última configuración seleccionada para el análisis. Para información de detalle al respecto, es posible consultar la “Tabla de la Verdad” correspondiente (Apéndice 7; Tabla 32).

Nota (3): La presencia de una condición supone la existencia de casos con más de 0,5 en el término.

Fuente: Elaboración propia

Los atributos se enuncian por medio de su acrónimo y se describen de forma abreviada. Se informa sobre la cobertura bruta y única para cada solución al modelo y la consistencia y número de casos que aplicaron cada una de las estrategias de éxito identificadas. Por último, se reportan aspectos fundamentales para evaluar la validez interna del modelo como la cobertura y consistencia, así como características del punto de corte establecido para la solución intermedia, tales como la consistencia, frecuencia mínima exigida y el nivel PRI (*Proportional Reduction in Inconsistency*) reportados en la Tabla de la verdad

para la presencia del *outcome* ( $RVA_{14-08}$ )<sup>30</sup>. De acuerdo con las mejores prácticas en fsQCA (Pappas & Woodside, 2021), se estableció un umbral PRI superior al mínimo exigible de 0,5, fijando en el caso de la presencia del *outcome* en el Modelo 1 un valor mínimo de 0,742, a fin de reforzar la consistencia interna en la selección de casos incluidos en cada solución.

Las soluciones a la presencia del *outcome* en el Modelo 1 informan sobre tres estrategias *turnaroud* orientadas a la recuperación de valor añadido tras la primera fase de la crisis ( $E1^1$ ,  $E2^1$ ,  $E3^1$ ), y ofrecen evidencias sobre las recetas estratégicas seguidas por 39 empresas que lograron mejorar el valor añadido generado entre 2008 y 2010, de acuerdo con los criterios de calibración aplicados a la muestra.

La consistencia y cobertura obtenidas para la solución al Modelo 1 son adecuadas según los estándares propuestos por Ragin (1998, 2009a, 2009b). La solución ofrece información sobre la relevancia empírica de las condiciones analizadas de acuerdo con una cobertura superior al 25% de los casos analizados (Schneider & Wagemann, 2013).

fsQCA permite identificar perfiles de empresas con características comunes en el diseño e implementación de sus estrategias de gestión de crisis. De este modo, esta metodología analiza el modo en que las diferentes condiciones se combinan para explicar el resultado consistente en la recuperación de valor en 2010. Debido a las características intrínsecas de fsQCA, los principios de asimetría y equifinalidad (Fiss, 2011a) posibilitan que la combinación de condiciones revele configuraciones que dan lugar a un mismo resultado. En este sentido, se observa que existen tres caminos estratégicos seguidos por las empresas analizadas para recuperar valor añadido al final de la primera fase de la recesión. Siguiendo a Fiss (2011a), la Tabla 15 muestra la representación gráfica de condiciones presentes y ausentes en los caminos de éxito estratégico.

Los círculos negros indican la presencia de una condición, los círculos blancos indican su ausencia y los espacios en blanco indican que una condición “no es necesaria” para que se presente la recuperación de valor en 2010. Cuando una condición “no es necesaria” podría presentarse la coexistencia de casos con presencia y casos con ausencia de esa condición en cuestión, indistintamente. Las condiciones centrales (*core conditions*) están representadas por círculos grandes y las condiciones periféricas por círculos pequeños. Una solución evaluada en el contexto de sus condiciones centrales presenta los núcleos configuracionales que son esenciales, presentándose el resto de las condiciones periféricas de esa solución bajo lo que Fiss (2011) denomina “permutaciones”, dicho de otro modo, podrían presentarse soluciones que modifiquen algunas condiciones periféricas, si bien no que modifiquen las condiciones centrales.

---

<sup>30</sup> La Tabla de la verdad para la presencia del *outcome* en el Modelo 1 (Apéndice 5; Tabla 31) muestra todas las combinaciones y la selección para la presencia de la condición  $RVA_{10-08}$  aparece señalada con 1 para los ID 1, 2, 3 y 4.

El análisis de las condiciones centrales para la recuperación de valor añadido en 2010 confirma que la disminución de valor añadido distribuido a los trabajadores, el aumento de valor retenido por la empresa y el incremento del grado de integración vertical forman el núcleo central de las estrategias para la recuperación de valor añadido al final de la primera etapa de la recesión. En las todas las estrategias identificadas se presentan estas condiciones centrales, resultando condiciones periféricas el resto de las condiciones identificadas, de acuerdo con la idea de equifinalidad (Fiss, 2011).

A continuación, se describen las tres estrategias de recuperación de valor en la primera fase de la crisis. La estrategia E1<sup>1</sup> garantiza la recuperación de valor añadido en 2010, respecto a 2008, y pone en evidencia el proceso de gestión estratégica de gestión de crisis llevado a cabo en 2009 por los directivos con respecto a los diferentes *stakeholders* y la gestión de la cadena de valor, de modo que durante el primer año de la crisis los 13 casos de estudio que siguieron esta estrategia, simultáneamente:

- (a) Redujeron sus cuotas de valor añadido distribuido a los trabajadores.
- (b) Redujeron sus cuotas de valor añadido distribuido a los socios.
- (c) Redujeron sus cuotas valor añadido distribuido a los acreedores.
- (d) Aumentaron sus cuotas de valor añadido retenido por la empresa.
- (e) Aumentaron su grado de integración vertical de sus modelos de negocio.

En esta estrategia no resultó relevante la modificación de la diversidad en la distribución de valor añadido entre *stakeholders*<sup>31</sup>, pero sí resultó una condición suficiente el incremento del grado de integración vertical. La evidencia hallada sugiere que las empresas analizadas elevaron su integración vertical, revertiendo al menos en parte la estrategia de *outsourcing* previa al comienzo de la crisis. La estrategia E1<sup>1</sup> revela un nivel de consistencia (0,911) más elevado que los mínimos exigidos por los estándares de la metodología (0,8) recogiendo una cobertura bruta de 0,520 y cobertura única de 0,045.

La estrategia E2<sup>1</sup> fue aplicada por 9 empresas y también permitió la recuperación de valor añadido en 2010, respecto a 2008. De forma análoga a la estrategia E1<sup>1</sup>, esta estrategia confirma la gestión de los directivos en torno a la distribución de valor entre *stakeholders* durante el primer año de la crisis y el grado de integración vertical durante ese período. Su gestión estratégica en 2009 evidencia cambios de los directivos sobre las cuotas de valor añadido distribuido a los diferentes *stakeholders* y el grado de integración vertical de sus modelos de negocio, y simultáneamente:

---

<sup>31</sup> La modificación de las cuotas no necesariamente implica cambios en la diversidad, dado que los cambios en las cuotas podrían quedar compensadas entre sí. Por ejemplo, si en 2008 los *stakeholders* (trabajadores, socios, acreedores y empresa) detentaban cuotas de reparto cifradas en 0,2, 0,4, 0,3, 0,05 y 0,05, respectivamente, y en 2009 las cuotas resultaron 0,4, 0,2, 0,3, 0,05, 0,05, respectivamente, la variación de cuotas de distribución de valor añadido registrada en dos de los *stakeholders* (trabajadores y socios), provocaría modificaciones en el registro de estas condiciones causales del modelo (vdVAT<sub>09-08</sub>, vdVAS<sub>09-08</sub>) pero la diversidad de distribución entre los *stakeholders* sería idéntica en 2008 y en 2009, dado que en atención a su formulación matemática y modo de cálculo, el estadístico D recoge modificaciones sobre los pesos relativos de las categorías analizadas en una distribución *-stakeholders-*, pero esta modificación podría resultar compensada entre unos y otros *stakeholders*, tal y como se observa en el ejemplo referido.

- (a) Redujeron sus cuotas de valor añadido distribuido a los trabajadores.
- (b) Redujeron sus cuotas valor añadido distribuido a los acreedores.
- (c) Aumentaron sus cuotas de valor añadido retenido por la empresa.
- (d) Aumentaron la diversidad en la distribución de valor añadido entre *stakeholders*.
- (e) Aumentaron su grado de integración vertical de sus modelos de negocio.

El incremento de la diversidad en las cuotas de reparto hace referencia a aumentos en la distancia en la captura de valor por parte de los diferentes *stakeholders* tomando una perspectiva comparada post-crisis vs. pre-crisis. Siguiendo esta estrategia, los directivos debieron gestionar una mayor tensión y conciliar la concurrencia competitiva existente entre *stakeholders* en el proceso de captura de valor añadido durante el primer momento de la crisis.

Además, las empresas que siguieron esta estrategia llevaron a cabo procesos adicionales de integración vertical. Este incremento de integración tuvo lugar a lo largo de la cadena de valor extendiéndose en torno a las funciones de aprovisionamiento, producción y/o comercialización. La estrategia E2<sup>1</sup> revela un nivel de consistencia adecuado (0,899). La cobertura bruta de esta solución al Modelo 1 fue de 0,497 y la cobertura única fue de 0,022.

La estrategia E3<sup>1</sup> también permitió la recuperación de valor añadido en 2010, respecto a 2008. Los directivos de las 17 empresas que siguieron esta estrategia de éxito activaron una gestión activa de negociación entre *stakeholders* que permitió balancear las cuotas de valor añadido distribuido y, como consecuencia, la diversidad en el nivel de captura de valor añadido. Concretamente, las empresas que siguieron esta estrategia de éxito, simultáneamente:

- (a) Redujeron sus cuotas de valor añadido distribuido a los trabajadores.
- (b) Redujeron sus cuotas valor añadido distribuido a los socios.
- (c) Aumentaron sus cuotas de valor añadido retenido por la empresa.
- (d) Aumentaron la diversidad en la distribución de valor añadido entre *stakeholders*.
- (e) Aumentaron su grado de integración vertical de sus modelos de negocio.

Como se ha indicado, sumidos en el proceso de gestión de crisis y articulación de estrategias *turnaround*, las empresas que siguieron la estrategia E3<sup>1</sup> llevaron a cabo procesos de integración vertical que reestructuraron su estructura de aprovisionamientos, producción y/o comercialización, disminuyendo sus niveles de *outsourcing* pre-crisis. La estrategia E3<sup>1</sup> revela un nivel de consistencia adecuado (0,901). La cobertura bruta de esta solución al Modelo 1 fue de 0,567 y la cobertura única fue de 0,090.

El análisis de detalle de la Tabla de la verdad para la presencia de RVA<sub>10-08</sub> se reproduce en el Apéndice 6 de esta investigación, conforme a la “salida” del software fsQCA 3.0.

En este reporte se puede comprobar el resultado de aplicación del algoritmo Quine-McCluskey, tanto para la solución compleja como para la parsimoniosa y la intermedia.

#### 4.2.3. Soluciones al Modelo 1: Estrategia de fracaso para la recuperación de valor añadido

A continuación, se presenta el análisis de necesidad y la evaluación de condiciones suficientes que contribuyen a explicar la ausencia del fenómeno estudiado ( $\sim$ RVA<sub>10-08</sub>), identificando una configuración causal que no condujo al éxito en el objetivo estratégico de recuperación de valor añadido al término de la primera fase de la crisis. Se establece la combinación de condiciones que dio lugar a una estrategia de fallida para la recuperación de valor añadido en la primera etapa de la crisis.

##### 4.2.3.1. Análisis de necesidad

De acuerdo con los estándares aceptados por la metodología fsQCA, se comprueba que ninguna condición ofrece consistencia igual o superior a 0,95 (Dul et al., 2010) ni al umbral menos estricto, fijado en 0,9 (Schneider et al., 2010) y el análisis de necesidad del *outcome* concluye que no existe ninguna condición que resulte necesaria para que ocurra la ausencia de RVA<sub>10-08</sub>.

La Tabla 16 reporta las condiciones en su formulación de presencia y de ausencia, para la ausencia del *outcome* RVA<sub>10-08</sub> en el Modelo 1 ( $\sim$ RVA<sub>10-08</sub>), informando sobre su consistencia y cobertura.

**Tabla 16. Análisis de necesidad de la ausencia del *outcome* en el Modelo 1**

Condiciones	Concepto	Consistencia	Cobertura
vdVAT <sub>09-08</sub>	↑ Distribución a trabajadores	0,825	0,832
$\sim$ vdVAT <sub>09-08</sub>	↓ Distribución a trabajadores	0,552	0,566
vdVAS <sub>09-08</sub>	↑ Distribución a socios	0,706	0,755
$\sim$ vdVAS <sub>09-08</sub>	↓ Distribución a socios	0,751	0,728
vdVAA <sub>09-08</sub>	↑ Distribución a acreedores	0,644	0,684
$\sim$ vdVAA <sub>09-08</sub>	↓ Distribución a acreedores	0,696	0,679
vdVAE <sub>09-08</sub>	↑ Retención de la empresa	0,561	0,569
$\sim$ vdVAE <sub>09-08</sub>	↓ Retención de la empresa	0,805	0,819
vDS <sub>09-08</sub>	↑ Diversidad entre <i>stakeholders</i>	0,557	0,608
$\sim$ vDS <sub>09-08</sub>	↓ Diversidad entre <i>stakeholders</i>	0,811	0,771
vGI <sub>09-08</sub>	↑ Grado de integración	0,560	0,598
$\sim$ vGI <sub>09-08</sub>	↓ Grado de integración	0,825	0,800

Fuente: Elaboración propia

Los resultados del análisis de necesidad de la ausencia de recuperación de valor añadido al término de la primera fase de la crisis (2010) sugieren que existen combinaciones múltiples de condiciones que contribuyen a explicar la estrategia conducente al fracaso

en la recuperación de valor añadido a corto plazo en las crisis. La sección que sigue lleva a cabo un análisis de suficiencia para identificar las combinaciones de condiciones que dan lugar al fracaso en la estrategia de valor en la primera etapa de una recesión económica.

#### **4.2.3.2. Análisis de suficiencia**

El análisis de suficiencia de la ausencia del *outcome* en el Modelo 1 informa sobre la combinación de condiciones causales que permitieron articular estrategias *turnaround* orientadas a la recuperación de valor en la primera fase de la crisis, pero que no resultaron exitosas.

En virtud del proceso de calibración realizada sobre los atributos, la Tabla 17 reporta las condiciones causales que incluyeron las estrategias *turnaround* que fracasaron en el proceso de recuperación de valor añadido en 2010, frente al punto de partida que representa 2008, como año inmediatamente anterior a la recesión de 2009.

Dadas las características exploratorias de esta investigación, no se establecieron expectativas direccionales a priori para las diferentes condiciones incluidas en el modelo.

La Tabla 17 reporta la cobertura bruta y única para la solución intermedia al modelo testeado, así como su consistencia, informando además sobre el número de casos que siguieron la estrategia de fracaso identificada. Adicionalmente, se informa sobre el punto de corte, su frecuencia mínima requerida y el umbral de reducción proporcional de la inconsistencia (PRI)<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> La Tabla de la verdad para la ausencia del *outcome* en el Modelo 1 (Apéndice 7; Tabla 32) muestra todas las combinaciones y la selección para la presencia condición  $RVA_{10-08}$  está señalada con 1, para los ID 1 y 2.

**Tabla 17. Análisis de suficiencia de la ausencia del *outcome* en el Modelo 1**

Condiciones	Concepto	F <sup>1</sup>
vdVAT <sub>09-08</sub>	Distribución a trabajadores	●
vdVAS <sub>09-08</sub>	Distribución a socios	○
vdVAA <sub>09-08</sub>	Distribución a acreedores	
vdVAE <sub>09-08</sub>	Retención de la empresa	○
vDS <sub>09-08</sub>	Diversidad entre <i>stakeholders</i>	○
vGI <sub>09-08</sub>	Grado de integración	○
Cobertura bruta		0,595
Cobertura única		0,595
Consistencia		0,912
Número de casos		20
Solución intermedia		
Cobertura	0,595	
Consistencia	0,912	
Corte		
Frecuencia	1	
Consistencia	0,907	
PRI	0,748	

Fuente: Elaboración propia

La solución a la ausencia del *outcome* en el Modelo 1 informa sobre una estrategia infructuosa para la recuperación de valor en 2010 (F1<sup>1</sup>). Las empresas que no lograron recuperar valor en ese año realizaron la siguiente combinación de condiciones de manera simultánea:

- (a) Aumentaron sus cuotas de valor añadido distribuido a los trabajadores.
- (b) Redujeron sus cuotas de valor añadido distribuido a los socios.
- (c) Redujeron sus cuotas de valor añadido retenido por la empresa.
- (d) Redujeron la diversidad de la distribución de valor añadido entre *stakeholders*.
- (e) Redujeron el grado de integración de sus modelos de negocio, aumentando el nivel de *outsourcing* registrado en el primer año de la crisis, frente al punto de comparación pre-crisis.

Con respecto al último vector referido, una primera intuición sugiere que los aumentos de cuota de valor añadido distribuida a los trabajadores deberían ir acompañados de un aumento en el grado de integración. El hecho de que las compañías que siguieron la

estrategia F<sup>1</sup> redujeran su grado de integración vertical –aumentaran sus niveles de subcontratación en 2009 respecto a 2008– sugiere dos posibilidades causales: (a) disponibilidad de menor plantilla en efectivos comparables a jornada completa y producción de despidos que obligaron al pago de indemnizaciones y, eventualmente, salarios de tramitación<sup>33</sup>; (b) infrautilización de recursos vinculados con el factor trabajo derivada de las condiciones contingente establecidas por el marco normativo en vigor<sup>34</sup>.

Las estrategias construidas sobre estos vectores no lograron el objetivo de recuperación de valor en 2010 (estrategia F<sup>1</sup>). El análisis de la solución a la ausencia de RVA<sub>10-08</sub> permite identificar y definir el movimiento estratégico *turnaround* para la recuperación de valor añadido seguido por 20 empresas que, lejos de recuperarlo, redujeron valor a corto plazo. Esta solución (F<sup>1</sup>) a la ausencia del *outcome* en el Modelo 1 representa una cobertura de 0,595 para la muestra analizada y un nivel de consistencia de 0,912, en ambos casos superiores a los umbrales mínimos recomendados por las mejores prácticas en fsQCA (Ragin, 1998, 2009b, 2009a; Rihoux & Ragin, 2008). Son condiciones centrales (Fiss, 2011) para la no recuperación de valor al final de la primera fase de una crisis económica: disminuir el valor añadido retenido por la empresa, disminuir la diversidad de distribución de valor entre los diferentes *stakeholders* e impulsar al comienzo de la crisis procesos de outsourcing o subcontratación que reviertan el grado de integración vertical previo a la crisis.

El análisis de detalle de la Tabla de la verdad para la ausencia de RVA<sub>10-08</sub> se reproduce en el Apéndice 8 de esta investigación, conforme la “salida” del software fsQCA 3.0. En este reporte se puede comprobar el resultado de aplicación del algoritmo Quine-McCluskey, tanto para la solución compleja como para la parsimoniosa y la intermedia.

---

<sup>33</sup> Cabe recordar que la distribución de valor añadido a trabajadores incluye la totalidad de las retribuciones brutas percibidas por los trabajadores. Entre otras, además de los salarios y cotizaciones correspondientes con el trabajo efectivamente realizado, se incluyen las indemnizaciones por despido y, en determinados casos en que así quedara avalado por resolución judicial, incorporarían también los salarios de tramitación.

<sup>34</sup> Dada la rigidez del mercado de trabajo español, en particular, antes de la Reforma Laboral de 2012 (Bentolilla & Jansen, 2012; Izquierdo et al., 2013), muchas compañías optaron por retener empleo en virtud de los costes que representaba la extinción de contratos con elevada antigüedad en la empresa, cuyo abono indemnizatorio hubiera podido lastrar la recuperación económica y la continuidad de la actividad (Meléndez Sanromá, 2012). En ese contexto, algunas empresas tomaron decisiones cortoplacistas orientadas a mejorar el valor capturado. Como consecuencia, optaron por subcontratar partes de sus procesos, aun cuando momentáneamente la productividad aparente del trabajo se viera reducida, por cuanto las cuotas de distribución de valor a trabajadores resultaron, *ceteris paribus*, mayores que para otros *stakeholders*, y en paralelo intensificaron los procesos de *outsourcing* en determinadas etapas. El ajuste de la productividad laboral fue lento en estos casos y puso de manifiesto itinerarios caracterizados por su ineficiencia competitiva. En estos casos, las estrategias identificadas (F<sup>1</sup> y F<sup>2</sup>) no resultaron adecuadas para la recuperación de valor al final de la primera etapa de la recesión (F<sup>1</sup>) ni al final de la crisis (F<sup>2</sup>).

#### 4.2.4. Test de sensibilidad del Modelo 1

La robustez del Modelo 1 fue validada mediante un test de sensibilidad consistente en aplicar un cambio en la calibración, de acuerdo con la aplicación de variaciones sobre los puntos extremos ( $\pm 10\%$ ) que delimitan los umbrales “completamente dentro” y “completamente fuera”. El proceso de recalibración siguió la propuesta de Fiss (2011) y Stevens (2016), estableciendo los nuevos umbrales para los puntos delimitados en el proceso de calibración fueron: 0,8 (completamente dentro), 0,5 (máxima ambigüedad) y 0,2 (completamente fuera).

A continuación, se volvió a rodar el modelo con el software fsQCA 3.0, para la presencia ( $RVA_{19-08}$ ) y para la ausencia del *outcome* ( $\sim RVA_{19-08}$ ) del Modelo 1. La Tabla 18 reporta los resultados del test de stress realizado.

**Tabla 18. Resultados del análisis de sensibilidad y robustez del Modelo 1**

	Estrategias de éxito		Estrategia de fracaso	
	Original	Test	Original	Test
Solución intermedia				
Cobertura	0,634	0,578	0,595	0,461
Consistencia	0,900	0,865	0,912	0,893
Configuraciones	3	3	1	1
Casos	39	33	20	23

Fuente: Elaboración propia

Los resultados del test de sensibilidad realizado confirman la robustez del Modelo 1 y su consistencia interna, tanto para las estrategias de éxito como para la estrategia de fracaso. No existen cambios significativos en las configuraciones causales detectadas para la solución intermedia, si bien se observa una disminución en el nivel de cobertura de menos de un 5% en las estrategias de éxito y de un 13% en la estrategia de fracaso. Los niveles de cobertura y de consistencia tras la aplicación del test son adecuados conforme a los estándares fijados por las mejores prácticas en fsQCA, respectivamente, superiores a 0,25 y 0,80 (Pappas & Woodside, 2021; Ragin, 1998, 2000, 2009a, 2009b).

#### 4.3. Modelo 2

El Modelo 2 propuesto se formula como sigue:

$$RVA_{14-08} = f(vdVAT_{09-08}, vdVAS_{09-08}, vdVAA_{09-08}, vdVAE_{09-08}, vDS_{09-08}, vGI_{09-08})$$

El fenómeno estudiado (*outcome*) se define como la recuperación de valor añadido en 2014, con respecto a 2008. El análisis llevado a cabo en el Modelo 2 evalúa las estrategias de éxito y fracaso para la recuperación de valor añadido al final de la crisis.

Como se ha explicado, el Modelo 2 aplica el mismo análisis para el *outcome* de largo plazo, esto es, para la recuperación de valor al final de la crisis, permitiendo identificar estrategias exitosas y fallidas para la recuperación de valor añadido al final de una crisis económica. Se evalúan las opciones estratégicas activadas por los directivos durante 2009 y sus efectos sobre la recuperación de valor al final de la crisis (2014).

El Modelo 2 propone seis condiciones causales que contribuyen a explicar el fenómeno estudiado. Las cuatro primeras condiciones hacen referencia a la variación que experimentaron las cuotas de distribución de valor añadido en el inicio de la crisis, esto es, entre 2008 y 2009. La quinta condición causal hace referencia a la variación que este cambio en la asignación de recursos, entre 2008 y 2009, provocó sobre la diversidad en la distribución de valor entre los cinco *stakeholders* considerados para el cálculo del valor añadido por medio del método aditivo (trabajadores, socios, acreedores, empresa y Estado).

La última condición considerada evalúa las variaciones experimentadas por la estrategia de integración vertical seguida por la compañía, tomando como punto de comparación el inicio de la crisis, es decir, analizando la variación en el grado de integración registrado en 2009, con respecto al grado de integración registrado en 2008. El análisis de evolución de esta sexta condición causal evalúa el modo en que las compañías durante la primera etapa de la crisis balancearon su orientación hacia prácticas de *outsourcing*. En los diferentes eslabones de la cadena de valor, ya fueran éstos del ámbito logístico, de producción o comercialización. La Tabla 19 relaciona los atributos utilizados en el Modelo 2, incluyendo su descripción y su forma de cálculo.

**Tabla 19. Atributos del Modelo 2**

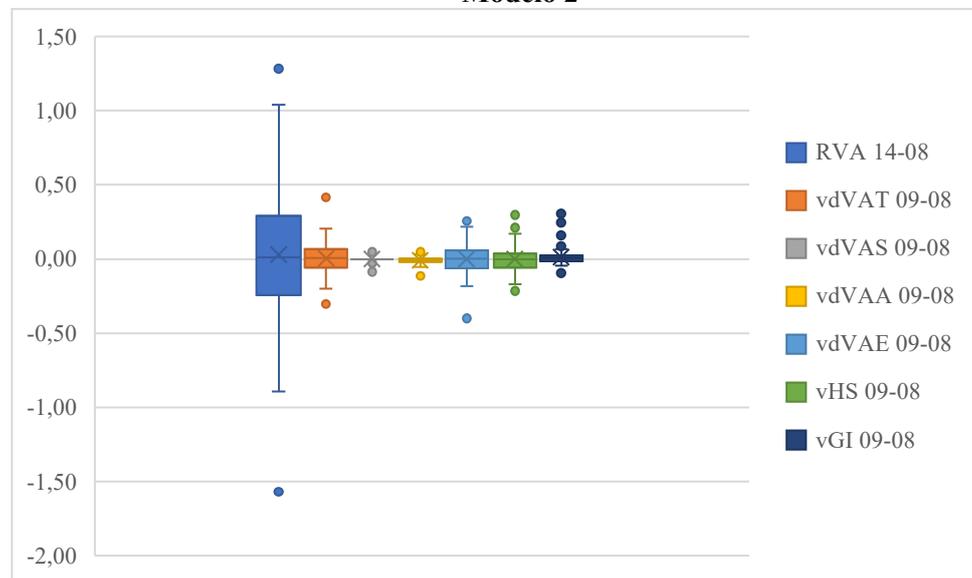
<b>Atributos</b>	<b>Descripción y cálculo</b>
RVA <sub>14-08</sub>	Recuperación de valor añadido registrado entre 2008 y 2014, tomando diferencias de logaritmos naturales del valor añadido de los años 2014 y 2008. $\text{Ln}(\text{VA}_{14}) - \text{Ln}(\text{VA}_{08})$
vdVAT <sub>09-08</sub>	Variación de la cuota de distribución de valor añadido a los trabajadores entre 2008 y 2009, calculada como diferencia de las cuotas de valor añadido distribuido a los trabajadores en ambos años. $(\text{dVAT}_{09}/\text{VA}_{09}) - (\text{dVAT}_{08}/\text{VA}_{08})$
vdVAS <sub>09-08</sub>	Variación de la distribución de valor a los socios entre 2008 y 2009, calculada como diferencia de las cuotas de valor añadido distribuido a los socios en ambos años. $(\text{dVAS}_{09}/\text{VA}_{09}) - (\text{dVAS}_{08}/\text{VA}_{08})$
vdVAA <sub>09-08</sub>	Variación de la distribución de valor a los acreedores entre 2008 y 2009, calculada como diferencia de las cuotas de valor añadido distribuido a los acreedores en ambos años. $(\text{dVAA}_{09}/\text{VA}_{09}) - (\text{dVAA}_{08}/\text{VA}_{08})$
vdVAE <sub>09-08</sub>	Variación de la distribución de valor retenida por la empresa entre 2008 y 2009, calculada como diferencia de las cuotas de valor añadido retenida por la empresa en ambos años. $(\text{dVAE}_{09}/\text{VA}_{09}) - (\text{dVAE}_{08}/\text{VA}_{08})$

vDS <sub>09-08</sub>	Variación de la diversidad en la distribución de valor añadido entre los <i>stakeholders</i> entre 2008 y 2009, calculada como diferencia de la diversidad de distribución entre los <i>stakeholders</i> en cada uno de ambos años. $[ (D_{09} - D_{08}) ]$
vGI <sub>09-08</sub>	Variación del grado de integración vertical entre 2008 y 2009, calculada como diferencia de la ratio valor añadido a ventas netas en ambos años. $(VA_{09}/VTAN_{09}) - (VA_{08}/VTAN_{08})$

Fuente: Elaboración propia

La muestra utilizada para testear el Modelo 2 incluyó 70 empresas<sup>35</sup>. Se representa la caracterización de los siete atributos utilizados por medio de un diagrama de caja y bigotes. El *outcome* estudiado en el Modelo 2, esto es, la recuperación de valor a largo plazo, al término de la crisis (RVA<sub>14-08</sub>) muestra una mayor heterogeneidad que el *outcome* estudiado en el Modelo 1, es decir, la recuperación de valor al término de la primera fase de la crisis (RVA<sub>10-08</sub>)<sup>36</sup>. La Figura 15 muestra la caracterización de la muestra sectorial del estudio empírico de esta investigación.

**Figura 15. Caracterización de la muestra sectorial. *Outcome* y condiciones causales del Modelo 2**



Fuente: Elaboración propia

<sup>35</sup> Conforme se ha informado en la sección correspondiente, el proceso de construcción de la muestra utilizada en el Modelo 2 supuso la exclusión de siete empresas de la muestra utilizada para testear el Modelo 1. Los motivos para la exclusión de una empresa fueron: (a) en 2014, figuraba como extinguida; (b) en 2014, figuraba como liquidada; (c) en 2014, se encontraba en situación de concurso de acreedores; (d) en 2014, se encontraba en situación de riesgo financiero bajo el criterio de Z-Altman.

<sup>36</sup> Es posible ampliar la información sobre la caracterización de la muestra acudiendo a la sección de Apéndices de esta investigación, donde se reproduce información de detalle con diagramas de caja y bigotes sobre la distribución muestral para el VA en 2008, 2010 y 2014 (Apéndice 3; Figura 24), su recuperación al final de la recesión de 2009 (RVA<sub>10-08</sub>) y al final de la crisis (RVA<sub>14-08</sub>) (Apéndice 3; Figura 25) y sus equivalentes tomando valores en logaritmos naturales para los VA de 2008, 2010 y 2014 (Apéndice 3; Figura 26) y el *outcome* estudiado en los Modelos 1 y 2 (RVA<sub>10-08</sub>; RVA<sub>14-08</sub>), expresados en términos de diferencias de logaritmos naturales (Apéndice 3, Figura 27).

### 4.3.1. Calibración del Modelo 2

El proceso de calibración siguió la metodología utilizada en la calibración de la muestra utilizada para testear el Modelo 1. De acuerdo con Fiss (2011) y Woodside (2013), se fijaron puntos de corte en torno a los percentiles 95 (completamente dentro), 50 (máxima ambigüedad) y 5 (completamente fuera).

La Tabla 20 reporta los puntos de corte establecidos en la calibración y los principales estadísticos de la muestra calibrada. Como se ha comentado en la sección anterior, la distancia entre valores extremos es mayor en el *outcome* del Modelo 2 (RVA<sub>14-08</sub>) que en el *outcome* del Modelo 1 (RVA<sub>10-08</sub>). La recuperación de valor añadido al término de la crisis fue mucho más heterogénea que al final de la primera fase de la recesión<sup>37</sup>, un hecho que destaca la importancia de análisis de las estrategias de éxito y fracaso en ambas etapas de la crisis, resultando particularmente relevante la evaluación de los condicionantes de éxito y fracaso en la perspectiva de largo plazo, esto es, en la conexión causal entre las decisiones tomadas por los directivos al comienzo de la recesión y sus resultados de éstas sobre la recuperación de valor a largo plazo que evidencian la salida reforzada de la crisis por parte de las empresas.

**Tabla 20. Calibración y principales estadísticos descriptivos para el Modelo 2**

Atributos y Calibración		Estadísticos descriptivos							
Tipo	Abreviatura	Dentro	Ambig.	Fuera	Máx.	Mín.	Prom.	Desv.Est.	Mediana
<i>Outcome</i>	RVA <sub>14-08</sub>	0,887	0,010	-0,773	1,292	-1,569	0,030	0,489	0,010
Condición	vdVAT <sub>09-08</sub>	0,182	0,006	-0,194	0,415	-0,303	0,005	0,117	0,006
Condición	vdVAS <sub>09-08</sub>	0,171	0,004	-0,194	0,072	-0,085	-0,001	0,016	0
Condición	vdVAA <sub>09-08</sub>	0,033	-0,005	-0,048	0,065	-0,113	-0,007	0,027	-0,005
Condición	vdVAE <sub>09-08</sub>	0,175	0,001	-0,156	0,256	-0,399	0,000	0,108	0,001
Condición	vDS <sub>09-08</sub>	0,168	0,000	-0,146	0,329	-0,214	-0,001	0,095	0,000
Condición	vGI <sub>09-08</sub>	0,104	0,006	-0,042	0,307	-0,094	0,015	0,060	0,006

Fuente: Elaboración propia

### 4.3.2. Soluciones al Modelo 2. Estrategias de éxito para la recuperación de valor añadido

A continuación, se presenta el análisis de necesidad y la evaluación de las condiciones que resultan suficientes para la explicación del fenómeno estudiado, determinando las configuraciones causales que condujeron al éxito en la recuperación de valor añadido una vez finalizada la crisis.

<sup>37</sup> Los valores mínimo y máximo para el *outcome* del Modelo 1 (RVA<sub>10-08</sub>) fueron -0,876 y 0,695, con una desviación estándar de 0,267 y una mediana de -0,005. Sin embargo, los valores mínimo y máximo para el *outcome* del Modelo 2 (RVA<sub>14-08</sub>) fueron -1,569 y 1,292, con una desviación estándar de 0,489 y una mediana de 0,01.

### 4.3.2.1. Análisis de necesidad

El análisis de necesidad del *outcome* concluye que no existe ninguna condición que resulte necesaria para que ocurra la presencia de  $RVA_{14-08}$ . Siguiendo los estándares de la metodología fsQCA, ninguna condición supera el umbral de consistencia de 0,9. Se comprueba que ninguna condición ofrece consistencia igual o superior a 0,9 (Schneider et al., 2010). La Tabla 21 reporta las condiciones en su formulación de presencia y de ausencia para la presencia del *outcome*  $RVA_{14-08}$  en el Modelo 2, informando sobre su consistencia y cobertura.

**Tabla 21. Análisis de necesidad de la presencia del *outcome* en el Modelo 2**

Condiciones	Concepto	Consistencia	Cobertura
vdVAT <sub>09-08</sub>	↑ Distribución a trabajadores	0,667	0,665
~vdVAT <sub>09-08</sub>	↓ Distribución a trabajadores	0,697	0,713
vdVAS <sub>09-08</sub>	↑ Distribución a socios	0,754	0,790
~vdVAS <sub>09-08</sub>	↓ Distribución a socios	0,775	0,756
vdVAA <sub>09-08</sub>	↑ Distribución a acreedores	0,686	0,711
~vdVAA <sub>09-08</sub>	↓ Distribución a acreedores	0,675	0,665
vdVAE <sub>09-08</sub>	↑ Retención de la empresa	0,683	0,699
~vdVAE <sub>09-08</sub>	↓ Retención de la empresa	0,666	0,665
vDS <sub>09-08</sub>	↑ Diversidad entre <i>stakeholders</i>	0,690	0,738
~vDS <sub>09-08</sub>	↓ Diversidad entre <i>stakeholders</i>	0,694	0,664
vGI <sub>09-08</sub>	↑ Grado de integración	0,674	0,734
~vGI <sub>09-08</sub>	↓ Grado de integración	0,696	0,656

Fuente: Elaboración propia

La constatación de la inexistencia de condiciones necesarias confirma la existencia de diversas combinaciones de condiciones que permiten explicar las estrategias de éxito en la recuperación de valor añadido a largo plazo en las recesiones.

### 4.3.2.2. Análisis de suficiencia

El análisis de condiciones suficientes reporta las soluciones a la presencia del *outcome* en el Modelo 2. Las configuraciones causales halladas muestran las estrategias de éxito para la recuperación de valor al final de la crisis, con respecto al punto de comparación previo a la crisis. La recuperación de valor añadido en 2014 fue conseguida a través de tres estrategias *turnround* orientadas a la recuperación de valor añadido. La Tabla 15 reporta el modo en que las empresas analizadas combinaron las seis condiciones causales del Modelo 2 para lograr la recuperación de valor en 2014 el *outcome* ( $RVA_{10-08}$ ). Dadas las características exploratorias de esta investigación, no se establecieron expectativas direccionales a priori para las diferentes condiciones incluidas en el modelo.

Se enuncian las seis condiciones causales y su acrónimo, informando sobre la cobertura bruta y única de cada solución al modelo. Así mismo, se reporta la consistencia y el

número de casos que aplicaron cada una de las estrategias de éxito identificadas para recuperar. Por último, se refieren características del punto de corte para la selección de casos en la Tabla de la verdad<sup>38</sup>.

**Tabla 22. Análisis de suficiencia de la presencia del *outcome* en el Modelo 2**

Condiciones	Concepto	E1 <sup>2</sup>	E2 <sup>2</sup>	E3 <sup>2</sup>
vdVAT <sub>09-08</sub>	Distribución a trabajadores		●	●
vdVAS <sub>09-08</sub>	Distribución a socios	○		○
vdVAA <sub>09-08</sub>	Distribución a acreedores	●	●	●
vdVAE <sub>09-08</sub>	Retención de la empresa	○	○	
vDS <sub>09-08</sub>	Diversidad entre <i>stakeholders</i>	●	○	○
vGI <sub>09-08</sub>	Grado de integración	●	●	●
Cobertura bruta		0,389	0,389	0,378
Cobertura única		0,011	0,011	0,036
Consistencia		0,913	0,909	0,918
Número de casos		5	4	4
Solución intermedia				
Cobertura	0,436			
Consistencia	0,908			
Corte				
Frecuencia	1			
Consistencia	0,911			
PRI	0,668			

Fuente: Elaboración propia

Las soluciones a la presencia del *outcome* en el Modelo 2 reportan tres estrategias de éxito para la recuperación de valor a largo plazo. Las estrategias identificadas (E1<sup>2</sup>, E2<sup>2</sup> y E3<sup>2</sup>) muestran los caminos seguidos al comienzo de la crisis por las empresas que lograron recuperar valor añadido al final de la crisis. La solución a la presencia del *outcome* en el Modelo 2 ofrece una cobertura y consistencia adecuadas, superiores a los umbrales mínimos exigibles (Ragin, 2008b, 2009a).

<sup>38</sup> La Tabla 22 reporta la frecuencia mínima exigida para la selección de casos en la Tabla de la verdad para la presencia de RVA<sub>14-08</sub> en el Modelo 2. Se incluye la consistencia y el PRI (*Proportional Reduction in Inconsistency*) conforme establece la Tabla 33 que se encuentra disponible en el Apéndice 9. Esta tabla reporta de detalle de los puntos de corte seleccionados en la Tabla de la verdad para la presencia del *outcome* en el Modelo 2, conforme a selección para la presencia de la condición RVA<sub>14-08</sub>, señalada con 1, para los ID 1 a 5, ambos incluidos. La fijación de los niveles PRI mínimos siguieron los estándares establecidos por las mejores prácticas en fsQCA (Pappas & Woodside, 2021).

La estrategia E1<sup>2</sup> evidencia la combinación de condiciones causales llevadas a cabo por las empresas analizadas que lograron recuperar valor añadido a largo plazo, al término de la crisis, esto es, en 2014, frente a 2008. Durante el primer año de la crisis, estas empresas, de forma simultánea:

- (a) Redujeron sus cuotas de valor añadido distribuido a los socios.
- (b) Aumentaron sus cuotas valor añadido distribuido a los acreedores.
- (c) Redujeron sus cuotas de valor añadido retenido por la empresa.
- (d) Aumentaron el grado de diversidad existente en las cuotas de reparto de valor añadido entre sus *stakeholders*.
- (e) Aumentaron el grado de integración vertical de su modelo de negocio.

Esta configuración causal reporta una cobertura bruta de 0,389 y una consistencia de 0,913 para cinco casos de estudio.

La estrategia E2<sup>2</sup> combina condiciones causales para recuperar valor añadido al final de la crisis. Estas empresas, de forma simultánea:

- (a) Aumentaron sus cuotas de valor añadido distribuido a los trabajadores.
- (b) Aumentaron sus cuotas valor añadido distribuido a los acreedores.
- (c) Redujeron sus cuotas de valor añadido retenido por la empresa.
- (d) Redujeron el grado de diversidad existente en las cuotas de reparto de valor añadido entre sus *stakeholders*.
- (e) Aumentaron el grado de integración vertical de su modelo de negocio.

Esta configuración causal reporta una cobertura bruta de 0,389 y una consistencia de 0,909 para cuatro casos de estudio.

La estrategia E3<sup>2</sup> fue llevado a cabo por empresas que simultáneamente:

- (a) Aumentaron sus cuotas de valor añadido distribuido a los trabajadores.
- (b) Redujeron sus cuotas de valor añadido distribuido a los socios.
- (c) Aumentaron sus cuotas valor añadido distribuido a los acreedores.
- (d) Redujeron el grado de diversidad existente en las cuotas de reparto de valor añadido entre sus *stakeholders*.
- (e) Aumentaron el grado de integración vertical de su modelo de negocio.

Esta configuración causal reporta una cobertura bruta de 0,378 y una consistencia de 0,918 para cuatro casos de estudio.

Los resultados del análisis de suficiencia muestran como condiciones centrales para las estrategias de éxito para la recuperación de valor añadido al final de la crisis (RVA<sub>14-08</sub>) el aumento de la cuota de distribución de valor añadido a los acreedores y la disminución de valor añadido retenido por la empresa, junto a un incremento del grado de integración

vertical al comienzo de la crisis (E1<sup>2</sup>), el aumento de la cuota de distribución de valor añadido a los acreedores y la disminución de la diversidad en la distribución de valor a los *stakeholders*, junto a un incremento del grado de integración vertical en 2009 (E2<sup>2</sup> y E3<sup>2</sup>).

El análisis de detalle de la tabla de la verdad para la presencia de RVA<sub>14-08</sub> se reproduce en el Apéndice 10 de esta investigación, conforme la “salida” del software fsQCA 3.0. En este reporte se puede comprobar el resultado de aplicación del algoritmo Quine-McCluskey, tanto para la solución compleja como para la parsimoniosa y la intermedia.

### 4.3.3. Soluciones al Modelo 2: Estrategia de fracaso para la recuperación de valor añadido

A continuación, se presenta el análisis de necesidad y la evaluación de condiciones suficientes que contribuyen a explicar la ausencia del *outcome* ( $\sim$ RVA<sub>14-08</sub>), determinando la configuración causal que no condujo al éxito en la recuperación de valor añadido al final de la crisis. Se identifica la estrategia de fracaso para la recuperación de valor añadido en la etapa final de una crisis.

#### 4.3.3.1. Análisis de necesidad

El análisis de necesidad del *outcome* concluye que no existe ninguna condición que resulte necesaria para que ocurra la ausencia de RVA<sub>14-08</sub>, puesto que ninguna condición presenta nivel de consistencia igual o superior a 0,9 (Schneider et al., 2010). La Tabla 23 reporta las condiciones en su formulación de presencia y de ausencia, para la ausencia del *outcome* RVA<sub>14-08</sub> en el Modelo 2 ( $\sim$ RVA<sub>14-08</sub>), informando sobre su consistencia y cobertura.

**Tabla 23. Análisis de necesidad de la ausencia del *outcome* en el Modelo 2**

Condiciones	Concepto	Consistencia	Cobertura
vdVAT <sub>09-08</sub>	↑ Distribución a trabajadores	0,714	0,698
$\sim$ vdVAT <sub>09-08</sub>	↓ Distribución a trabajadores	0,658	0,660
vdVAS <sub>09-08</sub>	↑ Distribución a socios	0,745	0,764
$\sim$ vdVAS <sub>09-08</sub>	↓ Distribución a socios	0,795	0,760
vdVAA <sub>09-08</sub>	↑ Distribución a acreedores	0,653	0,663
$\sim$ vdVAA <sub>09-08</sub>	↓ Distribución a acreedores	0,715	0,690
vdVAE <sub>09-08</sub>	↑ Retención de la empresa	0,657	0,658
$\sim$ vdVAE <sub>09-08</sub>	↓ Retención de la empresa	0,699	0,684
vDS <sub>09-08</sub>	↑ Diversidad entre <i>stakeholders</i>	0,642	0,703
$\sim$ vDS <sub>09-08</sub>	↓ Diversidad entre <i>stakeholders</i>	0,750	0,672
vGI <sub>09-08</sub>	↑ Grado de integración	0,627	0,669
$\sim$ vGI <sub>09-08</sub>	↓ Grado de integración	0,751	0,693

Fuente: Elaboración propia

El análisis de necesidad de la ausencia de recuperación de valor añadido una vez finalizada la crisis sugiere que existen múltiples combinaciones de condiciones que contribuyen a explicar la estrategia conducente al fracaso en la recuperación de valor añadido a largo plazo en las crisis. La sección que sigue analiza la suficiencia de las condiciones para explicar las estrategias que no conducen a la recuperación de valor al término de la crisis.

#### **4.3.3.2. Análisis de suficiencia**

El análisis de suficiencia de la ausencia del *outcome* en el Modelo 2 muestra las actuaciones llevadas a cabo por los directivos en torno a la distribución de valor añadido entre *stakeholders* y sobre el grado de integración, y que no lograron el objetivo fijado por las estrategias *turnaround* diseñadas e implementadas para la recuperación de valor añadido al final de la crisis.

La Tabla 24 reporta las condiciones causales que incluyeron las estrategias orientadas a la recuperación de valor añadido en 2014 (RVA<sub>14-08</sub>) y que resultaron fallidas. También se presentan los umbrales considerados en la Tabla de la verdad para la selección de casos<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> La Tabla de la verdad para la presencia del *outcome* en el Modelo 2 (Apéndice 11; Tabla 34) muestra todas las combinaciones y la selección para la ausencia de la condición RVA<sub>14-08</sub> aparece señalada con 1, para el ID 1.

**Tabla 24. Análisis de suficiencia de la ausencia del *outcome* en el Modelo 2**

Condiciones	Concepto	F1 <sup>2</sup>
vdVAT <sub>09-08</sub>	Distribución a trabajadores	●
vdVAS <sub>09-08</sub>	Distribución a socios	○
vdVAA <sub>09-08</sub>	Distribución a acreedores	●●
vdVAE <sub>09-08</sub>	Retención de la empresa	○
vDS <sub>09-08</sub>	Diversidad entre <i>stakeholders</i>	○
vGI <sub>09-08</sub>	Grado de integración	○
Cobertura bruta		0,459
Cobertura única		0,459
Consistencia		0,869
Número de casos		7
Solución intermedia		
Cobertura	0,456	
Consistencia	0,869	
Corte		
Frecuencia	1	
Consistencia	0,870	
PRI	0,564	

Fuente: Elaboración propia

La evidencia hallada muestra que las empresas que fracasaron en su estrategia de recuperación de valor añadido a largo plazo tomaron decisiones a corto plazo sobre la distribución de valor entre sus *stakeholders* y sobre el grado de integración vertical de sus modelos de negocio. La solución a la ausencia del *outcome* en el Modelo 2 verifica que los siete casos de estudio analizados que no recuperaron valor al final de la crisis, simultáneamente:

- (a) Aumentaron sus cuotas de valor añadido distribuido a los trabajadores.
- (b) Redujeron sus cuotas de valor añadido distribuido a los socios.
- (c) Aumentaron sus cuotas de valor añadido distribuido a los acreedores.
- (d) Redujeron las cuotas de valor añadido retenido por la empresa.
- (e) Redujeron la diversidad existente en la distribución entre sus *stakeholders*.
- (f) Redujeron el grado de integración vertical de su modelo de negocio.

Son condiciones centrales (*core conditions*) (Fiss, 2011) de la solución para la ausencia del *outcome* en el Modelo 2: Aumentar la cuota de distribución a los acreedores al

comienzo de la crisis, disminuir la diversidad en la distribución de valor entre *stakeholders* y reducir el grado de integración. El análisis de detalle de la tabla de la verdad para la ausencia de RVA<sub>14-08</sub> se reproduce en el Apéndice 12 de esta investigación, conforme la “salida” del software fsQCA 3.0. En este reporte se puede comprobar el resultado de aplicación del algoritmo Quine-McCluskey, tanto para la solución compleja como para la parsimoniosa y la intermedia.

#### 4.3.4. Test de sensibilidad del Modelo 2

Se llevó a cabo un test de sensibilidad al objeto de confirmar la robustez y consistencia interna del Modelo 2. Se aplicó un cambio en la calibración, realizando modificaciones de  $\pm 10\%$  en los percentiles fijados para la calibración inicialmente Fiss (2011) y Stevens (2016).

Como consecuencia, el cambio de calibración incrementó en 10 puntos porcentuales el umbral de corte para la exclusión de casos (completamente fuera) y disminuyó en 10 puntos porcentuales el umbral de corte para la inclusión de casos (completamente dentro). Los nuevos umbrales para los tres puntos delimitados en el proceso de calibración fueron: 0,8 (completamente dentro), 0,5 (máxima ambigüedad) y 0,2 (completamente fuera).

Para la realización del test se volvió a rodar el modelo con el software fsQCA 3.0, tanto para la presencia del *outcome* del Modelo 2 (RVA<sub>14-08</sub>) como para su ausencia. La Tabla 25 reporta los resultados del test de stress realizado.

**Tabla 25. Resultados del análisis de sensibilidad y robustez del Modelo 2**

	Estrategias de éxito		Estrategias de fracaso	
	Original	Test	Original	Test
Solución intermedia				
Cobertura	0,436	0,292	0,456	0,284
Consistencia	0,908	0,840	0,869	0,785
Configuraciones	3	3	1	1
Casos	13	5	7	7

Fuente: Elaboración propia

Los resultados del test de sensibilidad confirman la robustez del Modelo 1, tanto para la presencia del *outcome* como para su ausencia. Como consecuencia, se verifica que las cuatro estrategias identificadas cuentan con consistencia interna con respecto a la muestra objeto de estudio.

Tras la prueba de sensibilidad, las estrategias detectadas resultaron consistentes, y siguieron presentándose las mismas configuraciones causales en la solución al Modelo 2 de acuerdo con la solución intermedia. La consistencia siguió resultando adecuada, en todos los casos superior a 0,75 (Ragin, 2008b, 2009a). Como consecuencia de su

reducción tras el test de sensibilidad, el número de casos explicados por las estrategias de fracaso pasó de 20 a 12 empresas, resultando una cobertura adecuada, superior al mínimo exigido de 0,25 (Ragin, 2008b, 2009a).

---

---

## **Capítulo 5. Discusión, implicaciones gerenciales y recomendaciones**



# Capítulo 5

## Discusión, implicaciones gerenciales y recomendaciones

### 5.1. Introducción

Los resultados del estudio exploratorio realizado sugieren tres estrategias de éxito y una de fracaso, tanto para la resiliencia a corto plazo –al término de la primera etapa de la crisis– como a largo plazo –al final de la crisis–. Esta sección discute los resultados, evalúa con un nivel de detalle el estudio de casos y concreta las principales implicaciones gerenciales y recomendaciones vinculadas con la investigación realizada.

Este capítulo se estructura como sigue: Primero, se presentan algunas particularidades interpretativas que deben tenerse en cuenta en torno a las principales dimensiones analizadas (cambios en la distribución de valor y en la estrategia de integración vertical). A continuación, se realiza un análisis de mayor profundidad en torno a los casos incluidos en cada una de las soluciones identificadas en la sección de resultados. Este análisis tiene como finalidad mejorar la comprensión e identificación de los casos, tomando perspectiva comparada de su comportamiento diferencial en términos de las soluciones identificadas a corto plazo (Modelo 1) y largo plazo (Modelo 2), tanto para las estrategias de éxito como para las estrategias fallidas en el objetivo de recuperación de valor añadido. Para ello, se presentan las principales diferencias halladas en las recetas estratégicas identificadas a partir de la evidencia empírica disponible, al objeto de perfilar y discutir los arquetipos estratégicos para la recuperación estratégica al comienzo y al final de una crisis, discutiendo los resultados de acuerdo con la literatura y abordando las principales implicaciones gerenciales de los hallazgos del estudio. Por último, y a modo de síntesis, se describen las reflexiones finales de esta sección de discusión.

### 5.2. Análisis comparado y discusión de soluciones a los Modelos 1 y 2

Como se ha indicado, las particularidades del estudio realizado permiten identificar perfiles configuracionales diferenciados en función del objetivo planteado: bien sea inmediato, al término de la primera etapa de una crisis, con el objetivo de estabilización y amortiguación del impacto inicial del *shock*, bien sea un objetivo finalista o de largo plazo, esto es, para la recuperación de valor añadido en el momento de finalización de la crisis.

Como consecuencia, cabe diferenciar entre la recuperación de corto y largo plazo, puesto que se dan en contextos diferentes. En el caso de la crisis objeto de estudio, siguió una forma de W. Como consecuencia, cuando el ciclo parecía haber regresado a la senda de crecimiento previa a la crisis, se dio una recaída macroeconómica que también impactó sobre la realidad sectorial. Siguiendo a Balgobin y Pandit (2001), los directivos detectaron la decadencia y la crisis (últimos meses de 2008 y primer trimestre de 2009) y se activaron disparadores de cambio que forzaron a formular y activar la estrategia de recuperación, llevando a cabo un proceso de reducción y estabilización de su caída. En esos primeros meses de ajuste las empresas orientaron sus estrategias a la estabilización y recuperación de valor añadido, tratando de minorar la caída, alterando su posición de producción (*e.g.* estrategia de integración vertical), y el equilibrio con los diferentes *stakeholders* (negociando, llegando a acuerdos y gestionando la tensión entre los diferentes *stakeholders*), lo que necesariamente impactó sobre la asignación de valor a cada uno de ellos en el ejercicio 2009. En consecuencia, en 2010, la estrategia había tratado de mitigar el impacto de la crisis y, tras la estabilización, en muchos casos (estrategias de éxito del Modelo 1), había regresado al crecimiento. No obstante, como se ha informado, la crisis produjo una recaída que no fue superada hasta 2014. De ese modo, el proceso de reajuste y recuperación hasta 2014 supuso que aquellos cambios llevados a cabo en la estrategia de recuperación de 2009 ofrecieron posibilidades de resiliencia a las empresas para preparar la recuperación con el objetivo de salida de la recesión en 2014. Así, la recuperación a largo plazo evidenció las estrategias adecuadas (estrategias de éxito del Modelo 2) a corto en términos de gobernanza de los *stakeholders* y toma de decisiones sobre el grado de integración vertical a corto plazo, al comienzo de la crisis. Dadas las características particulares de la crisis española y su impacto sobre el sector de industrias cárnicas, ésta representa una crisis cuya duración resultó mucho más larga de lo previsto en su inicio (5 años, frente a los 2 años de la primera oleada). En el primer momento de la crisis, las empresas tomaron decisiones relacionadas con la forma en que se distribuyó el valor añadido generado, de acuerdo con el rebalanceo provocado por el fuerte *shock* de la crisis.

La resiliencia generada se manifiesta en un doble escenario de recuperación, en 2010 y en 2014. Al comienzo de la crisis, las empresas reasignar recursos, reconfiguran la distribución de valor entre los *stakeholders* y toman decisiones de producción, más o menos propensas a aumentar (o disminuir) su grado de integración vertical. En este último sentido contexto, las empresas toman decisiones sobre la reubicación y aprovechamiento de recursos y capacidades disponibles, así como sobre la externalización de tareas por medio de procesos de *outsourcing*. Estas tareas pueden situarse en etapas previas o posteriores de la posición adoptada por la compañía dentro de la cadena de valor sectorial, quedando localizadas en fases de aprovisionamiento, producción y/o comercialización. Los directivos pueden optar por incrementar la subcontratación o reducirla durante la crisis. En el primer caso, con la finalidad de centrar las actividades de la empresa en las centrales desde un análisis de la cadena de valor. En el segundo caso, para lograr un mejor aprovechamiento de recursos infrautilizados. La teoría de recursos y capacidades contribuye a explicar el modo en que su combinación es susceptible de desarrollar

ventajas competitivas sostenibles a largo plazo y defendibles frente a la competencia. En este sentido, durante los primeros momentos de la crisis, las compañías reestructuran el modo en que aprovechan estos recursos y capacidades, y tiene la capacidad de reconfigurar sus fuentes de generación de valor añadido a través de las dos grandes vías que han sido definidas: aumentando su grado de integración vertical o reduciéndolo. En el primer caso tratarán de apropiarse de porciones de valor añadido procedentes de otros eslabones de la cadena de valor, mientras que en el segundo caso renunciarán a ciertas secciones de valor procedentes de esos eslabones, centrándose en un menor número de procesos y tareas.

Además de las decisiones sobre integración vertical, los directivos toman una posición de intermediación en la gestión de los *stakeholders*, contribuyendo a facilitar la transición en la asignación de su distribución, negociando los cambios en la distribución relativa de valor con las diferentes partes interesadas y contribuyendo a la estabilidad y paz social. Durante la crisis, las empresas ofrecen a los *stakeholders* mecanismos desde los que renegociar sus solicitudes legítimas de captura de valor añadido generado por la empresa.

Las empresas negocian con los *stakeholders* su contribución y, en consecuencia, la distribución de las cuotas de valor generado que llegan a trabajadores (vía nóminas y cotizaciones a la seguridad social y, en su caso, vía indemnizaciones), socios (vía reparto de dividendos), acreedores (vía pago de intereses), la propia empresa, en forma de valor añadido retenido (vía amortizaciones y reservas) y el Estado (vía impuestos directos sobre beneficios). En este sentido, las variaciones experimentadas en el primer momento de impacto de la crisis suponen una rápida reconfiguración de la aportación de cada *stakeholder* para la generación de valor, poniendo en evidencia cambios sobre la cuota de distribución del valor añadido efectuado, en términos comparados con respecto al *benchmark* pre-crisis.

Así, los directivos toman decisiones rápidas en el primer momento de la crisis, que actúan sobre el modelo de negocio y el modo en que se combinan recursos y retribuyen los diferentes factores de producción y *stakeholders* involucrados en la generación de valor añadido. El sentido, severidad y profundidad de los cambios experimentados en la distribución de valor, su diversidad y la estrategia de integración vertical impactan sobre la capacidad de generación valor y, como consecuencia, permite identificar la capacidad de estas estrategias para recuperar valor a corto y largo plazo. Dadas las diferencias observadas, un mismo diseño de la estrategia *turnaround* ofrece resultados diferentes al comienzo de la crisis y al final de la crisis.

En el caso objeto de estudio en esta investigación, la crisis 2009-2014 tuvo forma de W, ofreciendo una primera recuperación en 2010, si bien la recaída dio lugar a una segunda crisis que se extendió hasta el cuarto trimestre de 2013 en el conjunto de la economía. Así, el análisis diferencial del valor añadido generado en el sector cárnico en términos comparados, 2010 frente a 2008, permite observar la recuperación a corto plazo, en el final de la primera fase de la crisis; y en términos comparados, 2014 frente a 2008, permite

observar la recuperación de valor añadido a largo plazo, cuando finalizó la crisis. Por ese motivo este estudio utiliza la comparación de las estrategias *turnaround* originalmente impulsadas por los directivos en el inicio de la crisis, poniéndolas en relación con la recuperación de valor en ambos puntos de comparación, y evaluando qué estrategias fueron más adecuadas para la recuperación de valor tomando la perspectiva de un objetivo a corto plazo o un objetivo a largo plazo.

Un incremento en la cuota de distribución de valor añadido a los trabajadores representa la capacidad de éstos para retener, consolidar e incrementar valor añadido en el contexto de la crisis económica. En paralelo a una mejor capacidad de negociación por parte de este *stakeholder*, el incremento de la distribución de valor añadido hacia los trabajadores, en todo caso, subraya el interés por parte de los directivos para priorizar la retribución del factor trabajo, frente a otros factores de producción. Las decisiones tomadas por los directivos se ven influidas por el poder de negociación de los *stakeholders* que compiten de manera concurrencial sobre el valor añadido generado por la empresa, y en este sentido toman especial relevancia las características específicas de producción de la empresa, el modo en que organiza sus recursos, su nivel de automatización –y dependencia del factor trabajo, frente al factor capital–, así como aspectos relevantes como la consolidación laboral histórica de su plantilla o su capacidad de auto-organización sindical, a efectos de ejercer eventuales acciones de presión a los directivos, tales negociaciones de convenios colectivos o movilizaciones y huelgas.

En el supuesto de incremento de la captura de valor añadido por parte de los trabajadores, surge la noción para este *stakeholder* de una mayor capacidad que otros en el proceso de asignación de recursos, en tanto que su poder de negociación fue mayor y la interlocución con la dirección –y con el resto de *stakeholders*– resultó tanto más favorable a los trabajadores que a uno o más de uno de los demás *stakeholders* que concurrían de forma competitiva por un valor añadido que se veía reducido como consecuencia del *shock* inicial de la crisis. En otras palabras, el incremento de participación en la distribución de valor por parte de los trabajadores ofrece evidencias sobre su posición dominante en el proceso de configuración e implementación de la estrategia *turnaround*.

En atención al impacto que el *shock* tuvo sobre la generación de valor añadido, esta posición dominante condiciona la recuperación de valor por parte de la compañía en el proceso de superación de la crisis (2010 y 2014). Por el contrario, una disminución de la distribución de valor capturada por los trabajadores en el proceso de reparto durante la crisis pone en evidencia el menor poder de negociación, en términos comparados, que detentan los trabajadores con respecto al resto de *stakeholders*. Igualmente, la constatación de este escenario de distribución de valor hace referencia a una prevalencia por parte de los directivos en la retribución del factor capital, frente al factor trabajo, fundamentalmente de acuerdo con la estructura productiva y grado de automatización de la empresa.

Las Tablas 26 y 27 ofrecen un análisis comparado de las condiciones causales a corto y largo plazo, según se definen las estrategias de éxito y fracaso para la recuperación de valor añadido al final de la primera fase de la recesión y al final de la crisis. Se destacan en color verde las principales diferencias entre las configuraciones causales de las estrategias planteadas con objetivos a corto y largo plazo. Los resultados sugieren que las estrategias de éxito para la recuperación de valor añadido en 2010 (E1<sup>1</sup>, E2<sup>1</sup>, E3<sup>1</sup>; Tabla 26) supusieron una disminución del valor añadido capturado por los trabajadores, en términos comparados, respecto al total de valor añadido generado. Esta valoración toma en cuenta las variaciones en la cuota de distribución de valor añadido, respecto al total de valor añadido generado por las empresas, en el año de la crisis (2009), respecto al año previo a la crisis (2008). Así, la recuperación de valor en 2010 guardó una relación inversa con el incremento de la distribución de valor a los trabajadores. No obstante, la reducción de la cuota de valor añadido capturado por los trabajadores no dio lugar a recuperación de valor añadido en el final de la crisis, en 2014. Como se ha indicado en la sección de resultados, a largo plazo, las estrategias de recuperación de valor exitosas supusieron la combinación de diferentes vectores sobre la distribución de valor añadido entre *stakeholders*, los cambios a corto plazo en la diversidad de su distribución y sobre la estrategia de integración de actividades.

**Tabla 26.** Análisis comparado de las condiciones causales a corto plazo (inicio de la crisis) y largo plazo (final de la crisis) para las estrategias de éxito para la recuperación de valor añadido

Condiciones	Concepto	Inicio (Modelo 1)			Final (Modelo 2)		
		E1 <sup>1</sup>	E2 <sup>1</sup>	E3 <sup>1</sup>	E1 <sup>2</sup>	E2 <sup>2</sup>	E3 <sup>2</sup>
vdVAT <sub>09-08</sub>	Distribución a trabajadores	○	○	○		●	●
vdVAS <sub>09-08</sub>	Distribución a socios	○		○	○		○
vdVAA <sub>09-08</sub>	Distribución a acreedores	○	○		●	●	●
vdVAE <sub>09-08</sub>	Retención de la empresa	●	●	●	○	○	
vDS <sub>09-08</sub>	Diversidad entre <i>stakeholders</i>		●	●	●	○	○
vGI <sub>09-08</sub>	Grado de integración	●	●	●	●	●	●

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 27. Análisis comparado de las condiciones causales a corto plazo (inicio de la crisis) y largo plazo (final de la crisis) para la estrategia de fracaso en la recuperación de valor añadido**

Condiciones	Concepto	Inicio (Modelo 1) F <sup>1</sup>	Final (Modelo 2) F <sup>2</sup>
vdVAT <sub>09-08</sub>	Distribución a trabajadores	●	●
vdVAS <sub>09-08</sub>	Distribución a socios	○	○
vdVAA <sub>09-08</sub>	Distribución a acreedores		●
vdVAE <sub>09-08</sub>	Retención de la empresa	○	○
vDS <sub>09-08</sub>	Diversidad entre <i>stakeholders</i>	○	○
vGI <sub>09-08</sub>	Grado de integración	○	○

Fuente: Elaboración propia

El incremento de la cuota de distribución a los trabajadores fue factualmente relevante en dos de las tres estrategias de éxito identificadas (E2<sup>2</sup>, E3<sup>2</sup>; Tabla 26). Siguen la Estrategia E2<sup>2</sup> empresas como Cárnicas Suñer, S.A., Aurelio Castro y González, S.A. o Redondo Iglesias, S.A.U., entre otras, y la estrategia E3<sup>2</sup> compañías como Carnes Oliva S.L. o Rafael Baro S.A., entre otras<sup>40</sup>.

Destaca que la combinación de un incremento de la distribución a los trabajadores, *per se*, no garantiza la recuperación a largo plazo, puesto que en combinación con otras configuraciones causales puede dar lugar a estrategias de fracaso, tanto a corto plazo (F<sup>1</sup>; Tabla 27) como a largo plazo (F<sup>2</sup>; Tabla 27).

La evidencia hallada constata que las estrategias de éxito a largo plazo, al término de la crisis apostaron por incrementos en la distribución de valor añadido a los acreedores, apoyando el crecimiento en la financiación externa, a diferencia del punto de recuperación de valor a corto plazo, que se apoyó en una mayor retención inicial de valor en la empresa. Las configuraciones que se apoyaron en un incremento en la cuota de valor distribuido entre los trabajadores también ofrecieron resultados de éxito en la recuperación al final de la crisis. Desde la perspectiva de los cambios en la diversidad provocada entre los *stakeholders* al comienzo de la crisis, existen configuraciones causales que para la recuperación de valor largo plazo se apoyan en un aumento (E1<sup>2</sup>;

<sup>40</sup> Para mayor detalle, véanse Apéndices 4 y 14 de esta investigación.

Tabla 26) o en una disminución (E2<sup>2</sup>, E3<sup>2</sup>; Tabla 26). Por tanto, vDS<sub>09-08</sub> se presenta como una condición de gran versatilidad, ya que ofrece resultados de éxito en la recuperación de valor al final de la crisis en función de su combinación con otras condiciones causales según se informa en la Tabla 26.

Desde el punto de vista de las estrategias que la evidencia factual ha mostrado como infructuosas para la recuperación de valor (Tabla 27) se observa una marcada coincidencia en las configuraciones causales que no dan lugar a la recuperación de valor añadido ni a corto plazo –al final de la primera parte de la recesión– ni a largo plazo –al final de la crisis –. La receta estratégica que impide a las empresas la recuperación de valor supone que, al comienzo de la crisis –en 2009–, frente al ejercicio pre-crisis inmediatamente anterior, las empresas, simultáneamente: aumentaron la cuota de valor distribuido a los trabajadores, la redujeron a los trabajadores y a la empresa, y al mismo tiempo disminuyeron la diversidad entre *stakeholders* y llevaron a cabo un intenso proceso de incremento de actividades de subcontratación y *outsourcing*. Las compañías que llevaron a cabo esta estrategia *turnaround* no lograron recuperar valor en 2010. Aquellas empresas que, además, aumentaron la cuota de distribución a los acreedores en 2009, frente a la cuota de 2008, no lograron recuperar valor añadido en 2014.

Se constata que las estrategias de fracaso a largo plazo perfeccionan las estrategias de fracaso a corto plazo, inhibiendo la recuperación de valor al final de la crisis, como condición adicional a la estrategia de fracaso al comienzo de la crisis, llevar a cabo incrementos en la cuota de distribución a acreedores al comienzo de la crisis.

Por otro lado, la evidencia hallada (Figura 12) sugiere que las empresas analizadas actuaron mediante una importante retención de empleo durante la primera fase de la recesión (2009), produciéndose un sensible incremento en 2009 en el número de empleados registrados, respecto a 2008, año previo a la crisis. Hasta 2013 no comenzó el proceso de destrucción de empleo, registrando en 2013 y 2014 una caída del 3% de trabajadores contratados, respecto a 2008 (Figura 12). Los directivos tomaron decisiones priorizando la conservación de los puestos de trabajo. Estos resultados se alinean con evidencias previas sobre el empleo en empresas familiares durante períodos de crisis. Estos estudios han puesto de manifiesto que, en este tipo de empresas, la relevancia del vínculo emocional entre la propiedad y los directivos, activan estrategias vinculadas con la contención laboral, tanto en el momento de contratación en tiempos de bonanza económica, previos a la crisis, como en la retención de puestos de trabajo, presentándose los directivos menos proclives a llevar a cabo despidos en los períodos de recesión. La evidencia hallada en esta investigación resulta consistente con anteriores estudios multisectoriales realizados durante la misma crisis (Rivo-López et al., 2022) u otras crisis de diferente naturaleza, como la Covid-19 (Rivo-López et al., 2021).

Se constata que las empresas familiares cuentan con intensos vínculos personales y emocional-afectivos con sus trabajadores. En este contexto, acostumbran a aplicar criterios de prevalencia con respecto a este factor productivo, resultando la empresa

familiar un estabilizador del empleo en contextos de crisis. Enfoques basados en el bienestar socioemocional apuntan en la dirección de un interés no financiero para satisfacer necesidades de tipo afectivo por parte de las familias accionistas (Darraki & Pandurangan, 2022; Jaufenthaler, 2022), en términos de identidad y capacidad de lograr influencia y proyección futura que acaba impactando sobre las decisiones estratégicas de las empresas de tipo familiar (Gómez-Mejía et al., 2007; Sciascia et al., 2014).

Un análisis de profundidad sobre algunos elementos referidos en las estrategias descritas en las páginas anteriores obliga a reflexionar sobre el incremento en la cuota de distribución de valor añadido a los socios representa la capacidad de éstos para forzar negociaciones en el seno de los órganos de gobierno de acuerdo con su posición dominante en el accionariado –recuérdese que las empresas analizadas en este estudio son familiares– y, como consecuencia se asume un control efectivo por parte de uno o unos pocos accionistas, en todo caso con un elevado nivel de concentración accionarial<sup>41</sup>. En estos contextos, la Junta General de Accionistas cuenta con argumentos de tipo político y económico que permiten declinar las opciones estratégicas en general, y las alternativas de gestión de crisis, en particular, fundamentalmente en virtud de su capacidad de voto y voto sindicado que manifiesta la unidad del accionariado y que en muchos casos llega a subyugar los grados de libertad con que cuentan los miembros del Consejo de Administración.

En algunos casos de estudio, más allá de los habituales cargos de consejero delegado, los accionistas se encuentran representados en el Consejo de Administración en la forma de posiciones de tipo ejecutivo (presidente ejecutivo), máxime si el enfoque de esta investigación se fundamenta en empresas de carácter familiar cuya gestión está en manos de los accionistas fundadores y/o sucesores de éstos. Como consecuencia, el incremento en la distribución de valor hacia los accionistas durante la crisis evidencia su posición dominante frente al resto de *stakeholders* en el proceso de negociación durante la crisis, adoptando especial relevancia el desplazamiento de recursos que podría producirse en detrimento de otros *stakeholders* con menor poder de negociación.

Por su naturaleza, entre éstos, destacan los trabajadores y la propia empresa, puesto que es probable que los accionistas ejerzan los mecanismos de poder en la Junta que les corresponden como titulares de proporciones alícuotas de la empresa y que logren desplazar el impacto de la crisis hacia estos otros *stakeholders*, pudiendo impactar sobre los acreedores (dependiendo del nivel de deuda y del poder de negociación bancaria de la compañía), trabajadores (dependiendo de aspectos tales como antigüedad media de los empleados, volumen y capacidad de organización y respuesta sindical) o la propia

---

<sup>41</sup> El concepto de empresa familiar ha sido analizado tomando en cuenta los condicionantes derivados del uso de información contable procedente de las Cuentas Anuales depositadas en el Registro Mercantil (Rojo Ramírez et al., 2011). Conforme se explica en la sección de metodología, los criterios de búsqueda aplicados en SABI consideraron parámetros como el tipo de vinculación y el tamaño de la empresa. Además, se llevó a cabo el procedimiento de análisis y control del protocolo propuesto por Rojo Ramírez et al. (2011).

empresa (en función del dominio ejercido sobre la estrategia de desarrollo de negocio, pudiendo afectar a la paralización o diferimiento de inversiones, al objeto de detraer recursos inicialmente orientados a constitución de reservas e incremento de los fondos propios de la compañía, y erosionándolos en forma de dividendos).

Por el contrario, una disminución de la distribución de valor añadido durante la crisis pone en evidencia su papel secundario en la negociación y captura de recursos, explicado desde dos posibles vías: primera, que los accionistas no cuentan con poder de negociación suficiente para abordar una captura de valor, frente a otros *stakeholders*; segunda, que en tiempos de crisis, los accionistas optan por dar un paso atrás y permiten prevalecer la posición de otros *stakeholders* en el reparto del valor generado por la empresa en un contexto en el que la capacidad de generar valor añadido está presionada por la crisis.

En esta segunda posibilidad podrían resultar beneficiados otros *stakeholders*: trabajadores (por un mayor poder de negociación o por las características propias de la empresa familiar con su base de empleados, menos proclive a los despidos, fundamentalmente ligada a afectos personales y relaciones de tipo emocional (Rivo-López et al., 2020)), hacia los acreedores (por detentar la empresa posiciones de inferioridad en la negociación bancaria, conforme a elevados niveles de deuda, escasez de crédito o elevación de garantías, entre otras) o la propia empresa (por un mayor poder de negociación por parte de los directivos al diseñar e implementar las estrategias de gestión de crisis, o por una sincera convicción de los accionistas al objeto de fortalecer la posición financiera y mejorar la robustez de la respuesta a la crisis).

Los resultados muestran que un papel contenido de los socios en el proceso de captura de valor añadido durante la primera fase de la crisis contribuye al éxito en las estrategias de recuperación de valor añadido, tanto a corto plazo (E1<sup>1</sup> y E2<sup>1</sup>; Tabla 26) como a largo plazo (estrategias E1<sup>2</sup> y E3<sup>2</sup>; Tabla 26). En ambos casos, los cambios a la baja en la distribución de valor relativo para socios –vía dividendos– impactaron de manera positiva sobre la resiliencia. Este hallazgo difiere del reportado por Priego-De-La-Cruz et al., (2014), quienes realizan un estudio estático para evaluar la supervivencia de las empresas entre 2006 y 2009, encontrando un retorno superior entre las empresas supervivientes. Nuestro estudio evalúa la distribución de valor en empresas supervivientes y en términos dinámicos comparados (2008 vs. 2009), atendiendo a las variaciones de cuota relativa en la distribución de valor a los socios. Futuras investigaciones deberán integrar ambos análisis en un mismo estudio, al objeto de identificar potenciales diferencias en el arquetipo descrito.

En el enfoque a corto plazo, destacan dentro de la estrategia E1<sup>1</sup> empresas como Embotits Salgot, S.A., Arenas Guerrero S.A. o La Alegría Riojana, S.A., entre otras, y como ejemplos de compañías que aplicaron la estrategia E3<sup>1</sup> para la recuperación de valor en 2010, destacan Jamones Nicolau, S.A., Torre de Núñez de Conturiz, S. L. o Fábrica de

Embutidos La Prudencia, S.A., entre otros<sup>42</sup>. Por su parte, un incremento en la cuota de distribución de valor añadido a los acreedores representa la capacidad de capturar más valor añadido por parte de este *stakeholder* en el contexto de una recesión. También apunta a una mayor dependencia financiera de la empresa, en tanto que su estructura de capital o el poder de negociación se materializó durante la contracción del crédito. En estos casos, las compañías se vieron obligadas a refinanciar su deuda, asumiendo una subida de tipos que vino determinada por el incremento de la prima de riesgo de la deuda española, la evolución de la curva de tipos y la crisis de deuda soberana de la Eurozona (European Central Bank, 2009). Estudios precedentes han vinculado la dependencia financiera y la orientación hacia los acreedores financieros con el riesgo de fracaso empresarial (Kane et al., 2005; Mensah, 1984; Priego-De-La-Cruz et al., 2020). Las estrategias E1<sup>1</sup> y E2<sup>1</sup> se muestran consistentes con estos estudios. Sin embargo, los hallazgos de esta investigación resultan prometedores en una visión de largo plazo. Una novedad importante viene representada por las soluciones al Modelo 2 (Tabla 26; E1<sup>2</sup>, E2<sup>2</sup>; E3<sup>2</sup>), que sugieren estrategias de éxito para la resiliencia al final de la crisis, según se sustentaron sobre incrementos relativos de distribución de valor a los acreedores financieros.

El carácter exploratorio de este estudio y la naturaleza de la metodología utilizada permiten evaluar los casos de estudio de empresas que siguieron estas estrategias. La evidencia disponible sugiere que el colectivo de trabajadores tuvo mayor capacidad que otros *stakeholders* en el proceso de asignación de recursos para las estrategias de éxito al final de la crisis (E2<sup>2</sup>, E3<sup>2</sup>), en tanto que su poder de negociación fue mayor y la interlocución con la dirección –y con el resto de *stakeholders*– resultó tanto más favorable. Estas estrategias se muestran consistentes con hallazgos recientes que establecen una relación directa entre reducciones de empleo y quiebra (Rico & Puig, 2021). En ambas soluciones al Modelo 2 se identifica un aumento del grado de integración que se vincula con una mejor retribución del factor trabajo. La optimización de recursos ociosos y la búsqueda de una mayor eficiencia conduce a niveles incrementales de resiliencia a largo plazo.

La tradición académica ha situado a los trabajadores entre los *stakeholders* con mayor relevancia relativa para el crecimiento y resiliencia empresarial (Neville & Menguc, 2006; Sen & Cowley, 2013). Los resultados revelados por las estrategias E2<sup>2</sup> y E3<sup>2</sup> quedan conectados con la importancia de los trabajadores en términos comparados con otros *stakeholders* (Dunham et al., 2006) y la relevancia que presenta para la resiliencia el valor añadido asignado a este grupo de interés (Priego-De-La-Cruz, 2020). El incremento de distribución evidenciada en términos relativos se vincula con las relaciones de dependencia socioemocional propios de las empresas familiares, contribuyendo a la estabilidad en el empleo en tiempos de crisis (Rivo-López et al., 2022).

---

<sup>42</sup> Para mayor detalle, véanse los Apéndices 4 y 13 de esta investigación.

Los resultados sugieren que el incremento de participación en la distribución de valor por parte de los trabajadores durante la primera etapa de la crisis (2009) ofrece evidencias sobre su posición dominante en el proceso de configuración e implementación de la estrategia *turnaround* que resultaron exitosas al final de la crisis (2014). Este hallazgo es consistente con el marco normativo que regía las relaciones laborales en España durante los años evaluados, dado que la Reforma Laboral (Bentolilla & Jansen, 2012; Izquierdo et al., 2013) fue promulgada en 2012 y el análisis realizado en este estudio toma en consideración la reestructuración de asignación de valor llevada a cabo en el arranque de la crisis, en 2009. Así, durante el período de análisis, las empresas tomaron decisiones sobre sus plantillas condicionadas por la rigidez del mercado de trabajo (Meléndez Sanromá, 2012).

Los resultados revelan que la reducción relativa de la captura de valor añadido de los acreedores, en combinación con otras condiciones, resultó condición causal suficiente para dos de las tres soluciones al Modelo 1, en el análisis de las estrategias de éxito para la recuperación de valor en 2010 (E1<sup>1</sup> y E2<sup>1</sup>; Tabla 26). Sin embargo, desde una perspectiva de largo plazo, la implementación de estrategias *turnaround* de éxito de las tres configuraciones causales ofreció a los acreedores –al comienzo de la crisis, en 2009– una mayor cuota de distribución que antes de la crisis, en 2008 (E1<sup>2</sup>, E2<sup>2</sup>, E3<sup>2</sup>; Tabla 26). Por cuanto se constata que la cesión en el proceso de negociación del comienzo de la crisis respecto a acreedores resultó beneficiosa a largo plazo, en la medida en que las empresas pudieron consolidar sus posiciones financieras y, desde la estabilidad patrimonial, reequilibrar sus modelos de negocio y abordar la recuperación de valor añadido tomando una perspectiva de largo plazo, conforme al valor recuperado entre 2008 y 2014.

El proceso de autofinanciación recogido en la partida contable de amortizaciones resulta central para la compensación de la depreciación de los activos y las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC; IAS por sus siglas en inglés: *International Accounting Standards*) posibilitan al sistema económico desde la perspectiva micro de la empresa, a fin de garantizar la reposición de activos y el impulso de los procesos de innovación a partir de la consolidación y aceleración de la incorporación de nuevos activos –tangibles e intangibles– susceptibles de elevar la productividad individual, sectorial y regional. De igual modo, el incremento de las reservas condiciona las posibilidades de desarrollo del modelo de negocio a medio, largo plazo, para la salida de la crisis, sin necesidades de financiación externa.

Un aumento del valor añadido retenido por la empresa supone que la empresa podrá mantener su senda de crecimiento o, en el contexto de salida de la crisis, opciones de recuperación de la orientación estratégica de desarrollo anterior a la crisis, reduciendo su dependencia relativa a los acreedores. En otras palabras, cuando el atributo variación de la cuota de valor añadido distribuido a la empresa aumenta al entrar en recesión, los directivos de la compañía mostraron capacidades de interlocución y negociación con los demás *stakeholders* (trabajadores, socios y acreedores), haciendo primar en el reparto la

propia empresa de forma que pudo hacer prevalecer en el contexto de crisis una visión orientada a la autofinanciación de las actividades e inversiones para la salida de la crisis.

Una disminución en el valor añadido retenido, en términos comparados respecto al total de valor añadido generado por la empresa durante la crisis, representa que la posición negociadora de los directivos fue débil frente a trabajadores, socios y/o acreedores. En este caso, las empresas se vieron obligadas a incrementar la retribución de cualquiera de estos tres *stakeholders* en detrimento de la autofinanciación de la propia empresa, lo que supuso que los directivos encontraran un importante factor contingente para la salida de la recesión, esto es, a los directivos se les dificultó el impulso y financiación con fondos propios de actividades operativas y continuadas, así como nuevas inversiones, por cuanto, esta situación supuso incrementos en términos comparados de la dependencia financiera externa y/o una ralentización del desarrollo del negocio. La evidencia hallada es consistente con estudios anteriores que destacaron la importancia de gestionar los *stakeholders*, atendiendo a sus necesidades concurrentes (Tantalo & Priem, 2016).

La forma de respuesta de las empresas hace referencia al modo en que pudieron balancear unos recursos escasos que se vieron impactados por la crisis en el paso de 2008 a 2009, por cuanto las vías de negociación y la audacia de los directivos determinó, al menos en parte y en atención a las estrategias de éxito detectadas a partir del análisis empírico realizado, las vías de salida de la crisis, impactando de forma significativa sobre las posibilidades de las empresas analizadas para recuperar valor añadido en el corto plazo, esto es, en 2010 (E1<sup>1</sup>, E2<sup>1</sup>, E3<sup>1</sup>; Tabla 26). Sin embargo, la evidencia hallada sugiere que las estrategias de éxito a largo plazo, en la segunda salida de la crisis, esto es, en 2014, estuvieron articuladas ante una concesión a corto plazo frente a otros agentes económicos (E1<sup>2</sup> y E2<sup>2</sup>; Tabla 26), aun cuando la tercera configuración causal muestra empresas que aumentaron o redujeron su capacidad de retención, no resultando una condición relevante (E3<sup>2</sup>; Tabla 26) para la recuperación de valor a largo plazo.

La retención de valor en la empresa, frente a la distribución de valor a otros *stakeholders* resultó decisiva para la recuperación de valor añadido generado en 2010 (E1<sup>1</sup>, E2<sup>1</sup> y E3<sup>1</sup>; Tabla 26), mientras que la cesión de ese poder en favor de otros *stakeholders* resultó determinante en las estrategias que permitieron la recuperación de valor en 2014 (E1<sup>2</sup> y E2<sup>2</sup>; Tabla 26). La evidencia hallada constata que los directivos que diseñaron e implementaron sus estrategias *turnaround* con una perspectiva de largo plazo cedieron en la negociación de 2009 ante los acreedores (E1<sup>2</sup>, E2<sup>2</sup> y E3<sup>2</sup>; Tabla 26) y los trabajadores (E2<sup>2</sup> y E3<sup>2</sup>; Tabla 26), y de este modo lograron el éxito en estrategia de recuperación de valor añadido al final de la crisis, en 2014.

En todo caso, como se ha explicado en la sección de resultados, la disminución de la cuota valor añadido retenido por parte de la empresa representa, junto a otras condiciones presentadas en la configuración causal, se presentan como elementos que contribuyen a informar sobre las estrategias de fracaso para la recuperación de valor añadido, tanto en 2010 como en 2014 (F<sup>1</sup> y F<sup>2</sup>; Tabla 27). Una posible explicación de la situación en estos

casos viene dada por la incursión de tensiones de tesorería y de aumentos en la dependencia financiera externa. En el estudio de casos de estrategias que no lograron la recuperación de valor en 2010 destacan empresas como Crismona S.A., Serra y Mota S.A. o Embutidos Vallina, S, A, entre otras. Compañías como Ilunion Ibericos de Azuaga S.A., Crismona S.A., Serra y Mota S.A., Embutidos Vallina, S.A., Juan Manuel Hernández S.A. o Industrias Carnicas Iglesias S.A., representan ejemplos de casos de estudio que no consiguieron recuperar valor en 2010 ni en 2014<sup>43</sup>, habiendo seguido, ambas estrategias que no consiguieron la recuperación de valor añadido (F<sup>1</sup> y F<sup>2</sup>).

Las variaciones en el valor añadido distribuido al Estado se vinculan de forma directa con el resultado de explotación, y en el supuesto de resultar positivo, en su caso, minorados por los Activos por impuesto diferido registrados contablemente como consecuencia de pérdidas procedentes de ejercicios anteriores y que quedaron pendientes de compensación futura. Como se ha indicado en el capítulo dedicado a la presentación de los atributos estudiados, la distribución de valor añadido al Estado no es susceptible de ser gestionado, matizado o minorado en un contexto de negociación propiamente referido, como sí ocurre en los demás *stakeholders*. Sin embargo, su variabilidad durante la primera fase de la crisis, entre 2008 y 2009, tiene efectos sobre la variación del grado de diversidad de la distribución de valor entre los diferentes *stakeholders*. En este sentido, aquellas compañías que registraron beneficios en tiempos de crisis tuvieron que balancear la distribución de valor añadido incorporando al Estado entre estos *stakeholders*, en detrimento de otros, mientras que las compañías que estuvieron en pérdidas distribuyeron entre los demás *stakeholders* el valor añadido generado durante el período de recesión.

En paralelo a trabajadores, socios, acreedores y autofinanciación de la empresa, entra en participación como *stakeholder* normativo el Estado, en forma de la Agencia Estatal de la Administración Tributaria (AEAT) y conforme a la recaudación del Impuesto de Sociedades, calculado como porcentaje aplicable según gravamen a partir de la generación de beneficios. Cuando las bases imponibles son positivas, el Estado actúa en la recaudación del impuesto a los beneficios empresariales. Con todo, el papel del Estado le ofrece un rol destacado como *stakeholder* ante el cual los gestores de la empresa cuentan con muy limitados elementos de negociación y reajuste de la distribución de valor. En otras palabras, si la compañía entra en pérdidas como consecuencia de la crisis, la base imponible es negativa y la cuota liquidable es cero. Sin embargo, en tanto que existen resultados del ejercicio positivos –tomada la precaución de la compensación de bases imponibles negativas procedentes de los resultados negativos registrados en ejercicios anteriores–, dado el marco jurídico y tributario español, y a diferencia de unos muy pocos países del contexto europeo, la cuota del impuesto es la resultante de aplicar el gravamen aplicable en función de parámetros difícilmente modelables y que resultan, en todo caso, no negociables por los directivos y con ese *stakeholder*.

---

<sup>43</sup> Para mayor detalle, véanse los Apéndices 4, 13 y 14 de esta investigación.

Como consecuencia, para este estudio se tomaron en consideración las cuotas de reparto o distribución de valor añadido entregado a todos los *stakeholders* referidos, excepción del Estado, dado su carácter de adhesión no voluntaria y, como consecuencia, el limitado –si no nulo– margen de negociación que este *stakeholder* presenta para los directivos en contexto de crisis empresarial y recesión económica. Así, se tomaron los valores de distribución de valor añadido para trabajadores (dVAT), socios (dVAS), acreedores (dVAA) y la propia empresa (dVAE) en el momento previo a la crisis, esto es, en 2008 (dVAT<sub>08</sub>, dVAS<sub>08</sub>, dVAA<sub>08</sub> y dVAE<sub>08</sub>), y en el punto-valle más profundo de la crisis, es decir, en 2009 (dVAT<sub>09</sub>, dVAS<sub>09</sub>, dVAA<sub>09</sub> y dVAE<sub>09</sub>).

El incremento de la diversidad en la distribución de valor entre los *stakeholders* durante la crisis evidencia que con el inicio de la recesión las empresas contribuyeron a relajar la tensión existente entre sus *stakeholders* en términos de cuotas de distribución de valor añadido. Por el contrario, la disminución de la diversidad en la comparación 2009 y 2008, ofrece una evidencia inversa, esto es, las empresas incrementaron la tensión existente entre sus *stakeholder* en el momento de reparto, aumentando la desigualdad, y haciendo primar a unos frente a otros. Los principios de asimetría causal y equifinalidad aplicados conforme a la metodología fsQCA utilizada permiten identificar los diversos itinerarios estratégicos seguidos por las empresas analizadas.

Se debe señalar que la negociación entre *stakeholders* es conocida por la dirección de la empresa, tomando posición respecto a la retención de valor para la propia empresa, tomando una función de agencia. Al mismo tiempo, la distribución efectiva es conocida por *stakeholders* como socios, vía control y supervisión de las cuentas anuales, y trabajadores, en la medida en que cuentan con representación sindical y capacidad de negociación del plan estratégico, como partes involucradas. En todo caso, la reducida dimensión en tamaños de plantilla de la muestra analizada sugiere un conocimiento indirecto de las cuotas de reparto que se derivan a otros *stakeholders*. Por último, las entidades financieras fueron concededoras en la medida en que para el seguimiento crediticio los directivos tuvieron que seguir reportando antecedentes económico-financieros y cuentas de explotación adelantadas, así como las Cuentas Anuales finalmente depositadas en el Registro Mercantil. Esta particular posición de los acreedores les confiere un punto de vista asimilable al de los directivos y los socios, obteniendo una visión panorámica de la situación patrimonial de la compañía y de los resultados del ejercicio en el momento de activación de la estrategia *turnaround*.

En este sentido, desde la perspectiva de corto plazo, en 2010, incrementaron la diversidad en la distribución de valor entre los *stakeholders* dos de las tres estrategias de éxito para la recuperación de valor añadido (E2<sup>1</sup> y E3<sup>1</sup>; Tabla 26), configurando la rebaja en la tensión entre *stakeholders* como elemento facilitador de la recuperación a corto plazo. Sin embargo, en el enfoque a largo plazo, en 2014, sólo una de las tres configuraciones causales que contribuyen a explicar las estrategias de éxito para la recuperación (E1<sup>2</sup>; Tabla 26) relajaron la tensión entre *stakeholders* en el arranque de la recesión, mientras que dos caminos seguidos por las empresas que recuperaron valor en 2014 se

fundamentaron en una disminución de la diversidad en la distribución de valor entre los *stakeholders* (E2<sup>2</sup> y E3<sup>2</sup>; Tabla 27), por cuanto incrementaron la tensión entre *stakeholders* en el momento inicial de la crisis, esto es, en 2009, respecto a 2008.

La estrategia planteada por los directivos durante la crisis configuró nuevos cursos de acción orientados a mejorar la agilidad de respuesta estratégica de las compañías analizadas. Estudios precedentes sobre la resiliencia de la cadena de suministro (Christopher & Lee, 2004) han puesto de manifiesto la importancia de una adecuada disponibilidad de información sobre la cadena global de valor de la industria, adoptando un enfoque *extremo-a-extremo*. Los resultados hallados sugieren que aquellas empresas que llevaron a cabo incrementos de integración vertical procedieron a la reversión de procesos de subcontratación preexistentes antes de la crisis y contaron con una visión global de toda la cadena de valor sectorial. Las compañías analizadas incorporaron nuevas actividades en las que no venían operando y que no resultaban claves desde la perspectiva de un análisis de la cadena de valor. Este resultado se vincula con la tradición académica sobre capacidades adaptativas de las empresas que operan en sistemas complejos de suministro alimentario (Milestad & Darnhofer, 2003; Tendall et al., 2015).

De acuerdo con enfoques vinculados con la resiliencia adaptativa (King, 2008), las compañías cárnicas que siguieron estrategias de éxito optaron durante la recesión por incrementar su capacidad de captación de recursos vía mayores márgenes, contribuyendo de este modo a amortiguar el *shock* experimentado sobre el valor añadido generado en 2009. Las empresas que optaron por incrementar sus procesos de subcontratación en las etapas de aprovisionamiento, producción, logística y/o comercialización, asumieron un proceso de externalización de actividades que redujo el *core business* a una menor variedad de actividades esenciales, provocando menor capacidad de generación de valor (F<sup>1</sup>, F<sup>2</sup>). La evidencia hallada es consistente con la literatura académica sobre gestión adaptativa (Ambulkar et al., 2015), cadenas de suministro alimentario (Smith et al., 2016) y sistemas complejos (Folke, 2006). En este sentido, las estrategias de *turnaround* que permitieron recuperar valor añadido en 2010 y en 2014 representaron un aumento del grado de integración (E1<sup>1</sup>, E2<sup>1</sup>, E3<sup>1</sup> y E1<sup>2</sup>, E2<sup>2</sup> y E3<sup>2</sup>; Tabla 26), mientras que las estrategias de fracaso en ambos puntos de análisis (F<sup>1</sup> y F<sup>2</sup>; Tabla 27) se caracterizaron por seguir una orientación estratégica inversa, esto es, llevaron a cabo un proceso de reversión del grado de integración previo a la crisis. Este hallazgo resulta consistente con estudios preliminares sobre supervivencia empresarial que encontraron niveles superiores de integración en las empresas no fallidas (Priego-De-La-Cruz et al., 2014)<sup>44</sup>, de acuerdo con la disposición de mejores capacidades dinámicas para la adaptación ante los cambios provocados por *shocks* externos. Este hallazgo resulta consistente con la literatura previa

---

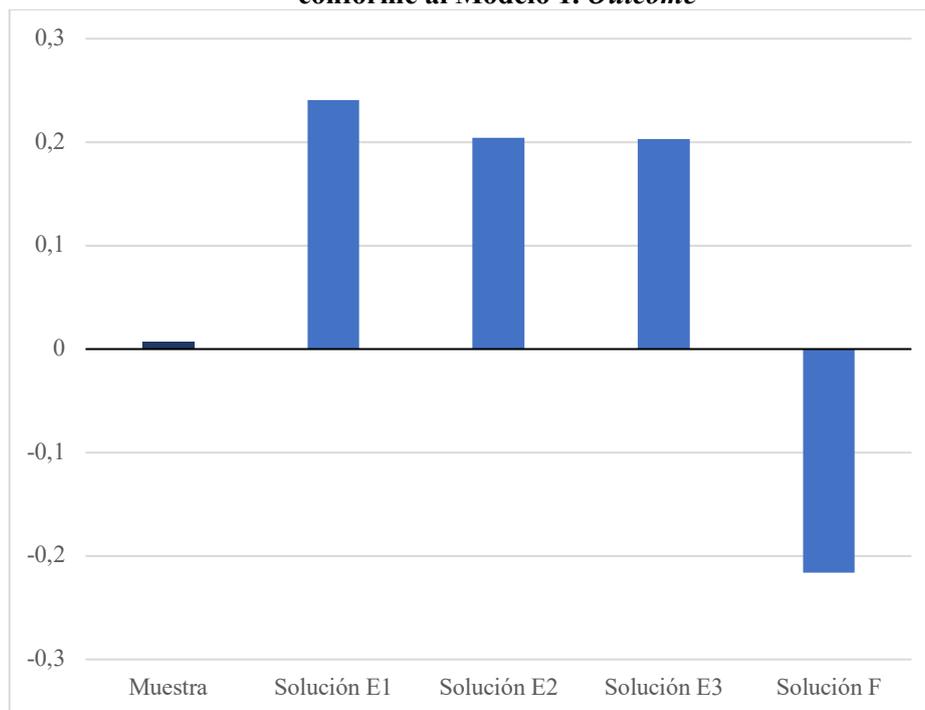
<sup>44</sup> En su estudio, Priego-De-La-Cruz et al. (2014) conceptualizan la integración definiéndola como valor añadido generado por los clientes (GCLI, por su acrónimo en inglés: *Generating Value Added by Customers*), de acuerdo con la expresión matemática:  $GCLI = VA / VTAN$ , equivalente a la utilizada en esta investigación para la definición del grado de integración, si bien el análisis de Priego-De-La-Cruz et al. (2014) es estático y el nuestro dinámico, en función de la variación en el grado de integración vertical durante el arranque de la crisis.

sobre resiliencia en la gestión de cadenas de suministro en industrias agroalimentarias (Stone & Rahimifard, 2018).

A continuación, se presentan marcas de comparación para los agregados de recuperación de valor añadido en 2010 (Figura 16) y en 2014 (Figura 19), tanto para la media de la muestra sectorial utilizada en este estudio como para los casos que están incluidos en cada una de las soluciones a los Modelos 1 y 2. La Figura 17 reporta el desempeño promedio para cada atributo mediante un diagrama radial para los casos de estudio, conforme las empresas analizadas siguieron cada una de las cuatro estrategias para la recuperación de valor añadido al término de la primera fase de la crisis –tres estrategias de éxito y una de fracaso– identificadas para la recuperación en 2010 (Figura 17). Igualmente, la Figura 20 reporta el desempeño promedio para cada atributo mediante un diagrama radial para los casos de estudio, conforme las empresas analizadas siguieron cada una de las cuatro estrategias para la recuperación de valor al final de la crisis –tres estrategias de éxito y una de fracaso– identificadas para la recuperación en 2014.

Finalmente, se informa sobre la edad media de las empresas analizadas en términos del promedio sectorial y las diferentes estratégicas identificadas en el Modelo 1 (Figura 18) y en el Modelo 2 (Figura 21). Esta información complementaria ofrece una visión diferencial y de conjunto que permite el análisis de la heterogeneidad identificada en la antigüedad empresarial de las empresas que siguieron las estrategias identificadas para la recuperación de valor añadido a corto y largo plazo. En una perspectiva de corto plazo, adoptando el enfoque de un objetivo estratégico orientado a la recuperación de valor al final de la primera fase de la crisis, la Figura 16 muestra que la mayor recuperación de valor añadido en 2010 la recogieron las empresas que siguieron la estrategia E1<sup>1</sup>.

**Figura 16. Análisis comparado de las estrategias de recuperación de valor añadido conforme al Modelo 1. Outcome**

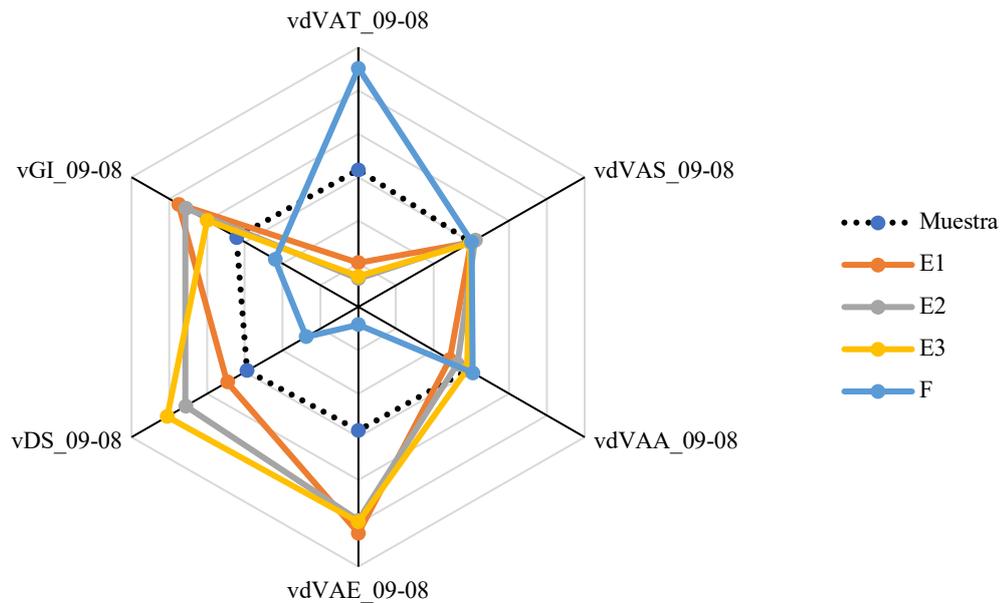


Fuente: Elaboración propia

El nivel de recuperación de las empresas que siguieron las estrategias E2<sup>1</sup> y E3<sup>1</sup> fue equivalente, en los tres casos muy superiores a la media sectorial. Por el contrario, el deterioro en el valor añadido generado en 2010, respecto a 2008, fue destacado para las empresas que siguieron la estrategia F.

La Figura 17 representa el desempeño de las empresas incluidas en las diferentes soluciones al Modelo 1. Desde un enfoque temprano de los resultados de la estrategia *turnaround*, la comparación diferencial entre soluciones destaca en términos de variación de la diversidad entre *stakeholders* (vdD<sub>09-08</sub>): El valor promedio de los casos de estudio incluidos en la estrategia E1<sup>1</sup> contrastan con el valor promedio de las soluciones E2<sup>1</sup> y E3<sup>1</sup> al modelo. De igual modo, destacan unos sensiblemente menores niveles de variación en la cuota de distribución a trabajadores (vdVAT<sub>09-08</sub>), registrados también por las empresas que siguieron la estrategia E1<sup>1</sup>, con respecto a las empresas que siguieron las estrategias E2<sup>1</sup> y E3<sup>1</sup>. Las empresas que siguieron la estrategia E1<sup>1</sup> también presentan unos valores medios más reducidos en el caso de la variación en la cuota de distribución entre acreedores (vdVAA<sub>09-08</sub>).

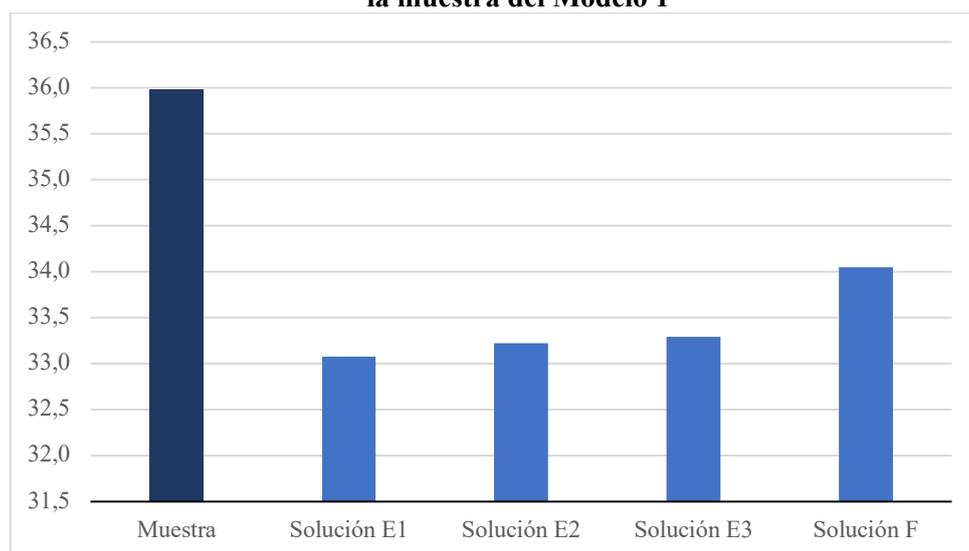
**Figura 17. Análisis comparado de las estrategias de recuperación de valor añadido conforme al Modelo 1. Condiciones causales**



Fuente: Elaboración propia

Si bien el comportamiento de estas empresas es muy similar al de las empresas que siguieron estrategias de éxito en lo referido de la cuota de variación media en la distribución de valor añadido a los socios y a los acreedores en el Modelo 1, las empresas cuyas estrategias *turnaround* no fueron exitosas para la recuperación de valor en 2010, encuentran diferencias máximas en términos medios para tres condiciones causales: registraron más elevada distribución de valor a los trabajadores y más reducida variación del grado de integración, de diversidad y de retención de valor en la empresa. Las empresas que siguieron estrategias fallidas para la recuperación de valor fueron más longevas que las que siguieron las estrategias de éxito E1<sup>1</sup>, E2<sup>1</sup> y E3<sup>1</sup> (Figura 18), si bien esta información complementaria resulta accesoria y meramente testimonial, dado que de acuerdo con los objetivos establecidos para esta investigación el análisis causal de la experiencia no fue planteado como un elemento explicativo para la configuración de estrategias *turnaround*.

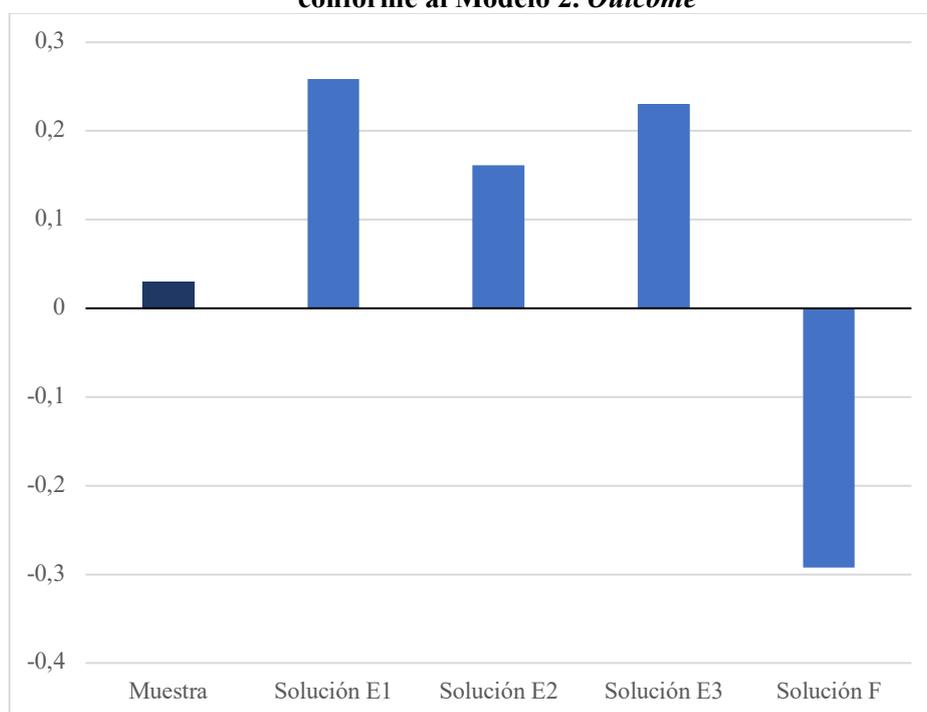
**Figura 18. Análisis comparado de la heterogeneidad en la antigüedad empresarial de la muestra del Modelo 1**



Fuente: Elaboración propia

La perspectiva comparada de estrategias de recuperación de valor según el Modelo 2 (Figura 19) muestra la máxima recuperación media para las empresas que siguieron la estrategia E1<sup>2</sup>, seguida de las que siguieron las estrategias E3<sup>2</sup> y E2<sup>2</sup>. La recuperación media fue superior a la observada en 2010 (Figura 16), y el deterioro de valor de las empresas que no lograron recuperar valor añadido por medio sus estrategias *turnaround* al término de la crisis (Figura 19), lo hicieron de manera más acusada que las empresas que no recuperaron valor en la primera fase de la crisis (Figura 16).

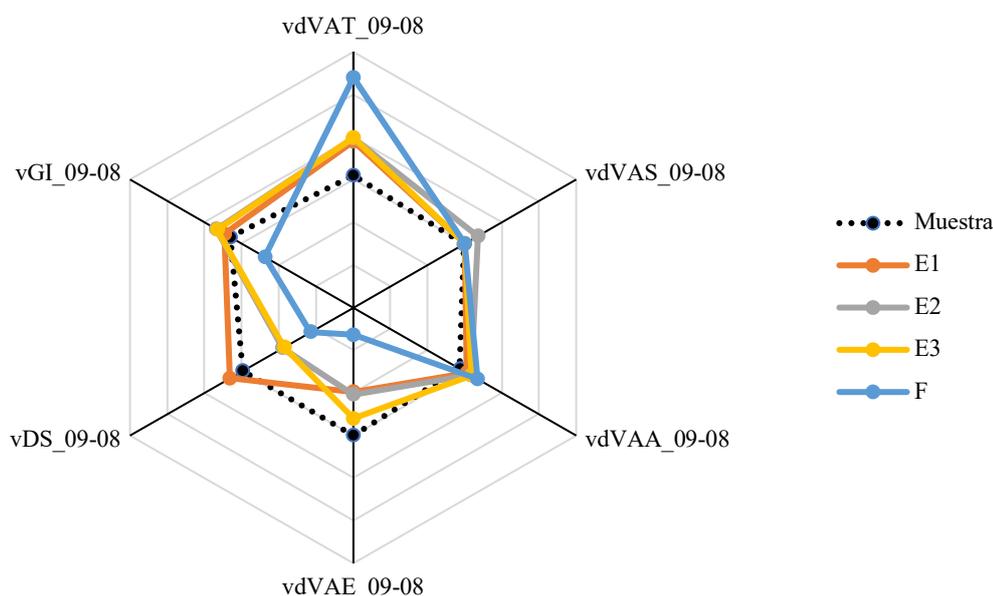
**Figura 19. Análisis comparado de las estrategias de recuperación de valor añadido conforme al Modelo 2. Outcome**



Fuente: Elaboración propia

La Figura 20 muestra un análisis comparado de las estrategias de recuperación de valor añadido en la perspectiva de largo plazo a través de un diagrama radial. Se reporta el comportamiento diferencial de las cuatro estrategias identificadas para la recuperación de valor en 2014 ( $RVA_{14-08}$ ), tres estrategias de éxito ( $E1^2$ ,  $E2^2$ ,  $E3^2$ ) y una de fracaso ( $F^2$ ).

**Figura 20.** Análisis comparado de las estrategias de recuperación de valor añadido conforme al Modelo 2. Condiciones causales



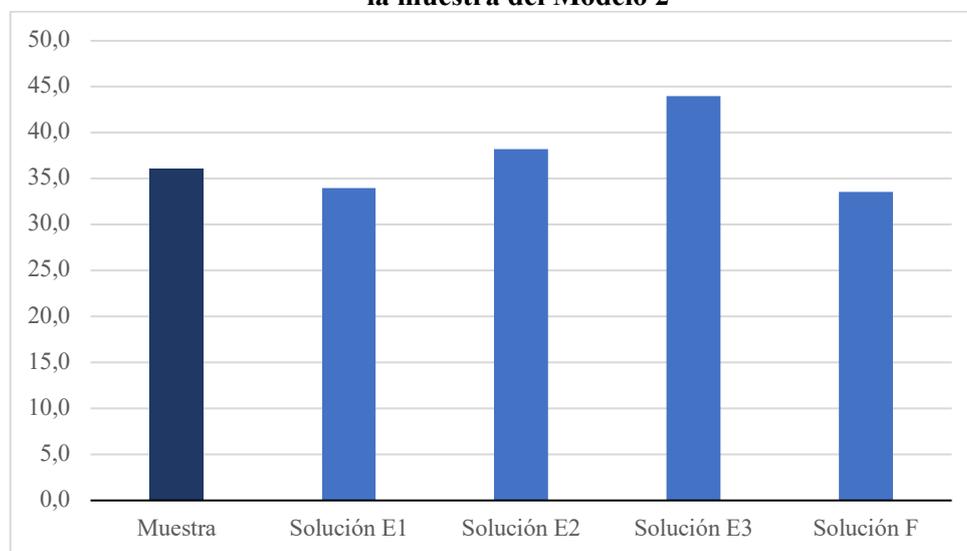
Fuente: Elaboración propia

Los casos de empresas que siguieron las estrategias  $E1^2$  y  $E2^2$  ofrecen niveles promedio de variaciones en la retención de valor en la empresa durante la primera etapa de la crisis ( $vdVAE_{09-08}$ ) sensiblemente inferiores a las empresas que siguieron la estrategia  $E3^2$ . De igual modo, la variación en el grado de diversidad de las empresas que siguieron la estrategia  $E1^2$  para la recuperación de valor al final de la crisis, por término medio fue marcadamente superior al registrado por las empresas que siguieron las estrategias  $E2^2$  y  $E3^2$ . Por último, las empresas que siguieron la estrategia  $E2^2$  realizaron cambios en la cuota de valor añadido a los socios, por término medio, superiores a los registrados por las empresas que siguieron las estrategias  $E1^2$  y  $E3^2$ .

Por su parte, la estrategia de fracaso para la recuperación de valor en 2014 (Figura 20) sigue un patrón coincidente con la estrategia de recuperación de valor en 2010 (Figura 17), evidencia que avala la consistencia interna de ambos modelos propuestos, con particular evidencia revelada en torno al estudio de casos de fracaso en la estrategia *turnaround* para la recuperación de valor, tanto a corto plazo (Figura 17) como a largo plazo (Figura 20).

Como información accesoria, la Figura 21 muestra las edades medias de las empresas que siguieron las cuatro estrategias para la recuperación de valor, tanto con éxito (E1<sup>2</sup>, E2<sup>2</sup> y E3<sup>2</sup>) como sin éxito (F<sup>2</sup>). Las empresas con mayor antigüedad empresarial en atención a la fecha de constitución de la sociedad mercantil analizada fueron, en este orden, las empresas que implementaron las estrategias E3<sup>2</sup>, E2<sup>2</sup>, E1<sup>2</sup> y F<sup>2</sup>.

**Figura 21. Análisis comparado de la heterogeneidad en la antigüedad empresarial de la muestra del Modelo 2**



Fuente: Elaboración propia

Resulta relevante incidir sobre las características intrínsecas del análisis realizado. Al tratarse de una evaluación *ex post*, en el momento actual es posible conocer cuatro elementos relevantes que, por definición, desconocían en 2008 y 2009 los directivos de las empresas analizadas:

- (1) Duración total de la crisis para el conjunto de la economía.
- (2) Número y duración de las diferentes etapas en que se articuló la crisis, configurando una secuencia –ahora conocida– del tipo: recuperación–recidiva–recuperación.
- (3) Impacto de la crisis en términos concretos sectoriales.
- (4) Otros elementos asociados al contexto de crisis establecidos en cinco sub-epígrafes:
  - (4a) Severidad y alcance del impacto de la crisis sobre el sistema financiero de la Eurozona, incluyendo la crisis de deuda.
  - (4b) Efectos colaterales de la contracción del crédito, tanto en el conjunto de la economía española como en el sector cárnico.
  - (4c) Efectos internacionales de la política monetaria establecida por los principales bancos centrales<sup>45</sup> como respuesta a la crisis en sus diferentes etapas.

<sup>45</sup> Reserva Federal (Fed), Banco Central Europeo (BCE), Banco de Inglaterra (BoE, por sus siglas en inglés: *Bank of England*), Banco de Japón (BoJ, por sus siglas en inglés: *Bank of Japan*), con medidas como la flexibilización cuantitativa (QE, por sus siglas en inglés: *Quantitative Easing*), representando un estímulo extraordinario fijado por los principales bancos centrales y con efectos sobre la estabilización de

- (4d) Efectos de los cambios producidos en el Ejecutivo español, como consecuencia de las Elecciones Generales del 20 de noviembre de 2011, y en la política económica española, conforme a las medidas establecidas en 2012 y 2013 (e.g. solicitud de asistencia financiera para la bancarización de cajas de ahorro y la reversión del *shock* que supuso la contracción de crédito; reforma laboral de 2012 y mejoras sobre la flexibilidad en el mercado de trabajo; efectos de la política fiscal; efectos de la devaluación interna producida y su impacto sobre la exportación, como mecanismo de salida de la crisis) .

Como consecuencia, se debe tener en consideración que el análisis realizado en esta tesis doctoral ofrece hallazgos y permite orientar y asesorar a los directores de empresas conforme a aprendizajes derivados de información completa y ciertamente más simétrica que la disponible en el momento en que los protagonistas de la gestión de la crisis se vieron obligados a tomar sus propias decisiones, esto es, en lo que respecta al enfoque de este análisis, en el entorno de los ejercicios 2009 y 2010.

Según se ha indicado, en aquel momento los equipos directivos tenían información limitada y, con toda seguridad, asumieron un sesgo cognitivo fundamentado en su información asimétrica y la experiencia previa de recesiones anteriores, de naturaleza, implicaciones y consecuencias totalmente diferentes a la recesión iniciada en 2008 con la crisis *subprime*. Los directivos aplicaron reglas de análisis de la complejidad y resolución de problemas sometidas al principio WYSIATI<sup>46</sup> (Kahneman, 2011; Kahneman et al., 1991; Tversky & Kahneman, 1974), sesgo cognitivo que actúa sobre heurísticos, ampliamente discutido en el ámbito de las ciencias del comportamiento (Earl, 2012; Hoernlein, 2021; S. M. Porter, 2020; Shleifer, 2012) y disciplinas vinculadas con la toma de decisiones (Flyvbjerg, 2021; Krishna, 2021; Lent & Brown, 2020; Sum & Nordin, 2018).

---

la crisis y recuperación de la recesión. Destacan los programas de compra de deuda soberana de países de la Eurozona diseñados para la reducción de la prima de riesgo de países periféricos como España.

<sup>46</sup> El acrónimo WYSIATI (*What You See Is All There Is*) hace referencia a un principio planteado por Daniel Kahneman en su libro “Pensar rápido, pensar despacio” (Kahneman, 2011), de acuerdo con investigaciones realizadas décadas antes junto a su colega, Amos N. Tversky. El principio WYSIATI evalúa un tipo de heurísticos que operan en el proceso de análisis coste-beneficio (CBA, por sus siglas en inglés: *Cost-Benefit Analysis*). Bajo este enfoque, los responsables de la toma de decisiones asumen un sesgo cognitivo, en la creencia de que la información disponible es completa y suficiente, y como consecuencia realizan juicios de acuerdo con sus “primeras impresiones”, utilizando información que es, por definición, incompleta. Además, los responsables de la decisión complementan su juicio con el aprendizaje obtenido de experiencias anteriores, también tabulados por lo que Kahneman denomina Sistema 1 (rápido: impulsivo-emocional), creando un relato que estimula la acción de modo que los agentes económicos pasan rápidamente a la conclusión, sin asumir con el Sistema 2 (lento: racional). En el caso de la recesión en el sector cárnico, los directivos de las empresas analizadas tomaron decisiones basadas en información incierta e incompleta sobre el origen y consecuencias de la crisis y de acuerdo con su conocimiento previo de recesiones anteriores. En definitiva, el WYSIATI es un mecanismo de ahorro de recursos que debería mejorar la eficiencia en la toma de decisiones; sin embargo, por su naturaleza, el sesgo cognitivo, en muchas ocasiones resulta ineficaz, llevando a la toma de decisiones inadecuadas por información incompleta, referencias pasadas erróneamente extrapoladas y análisis falaces.

### 5.3. Reflexiones finales

A continuación, se resumen algunas de las ideas centrales derivadas de esta investigación y que deben contribuir a mejorar el diseño de las estrategias *turnaround* desde una doble perspectiva de recuperación de valor a corto y largo plazo. De acuerdo con la discusión de los resultados, los equipos directivos deben tener en consideración el modo en que la interlocución con los *stakeholders* en el momento inicial de la crisis puede resultar determinante para la generación de valor a medio y largo plazo. Además, la negociación transaccional con *stakeholders* es susceptible de alterar el equilibrio y la paz social en el seno de la empresa. Los trabajadores se configuran como agentes económicos cuyo papel interno en la generación de valor es determinante en el día a día, actuando como partes interesadas próximas al proceso de producción y a la gestión de calidad, y en consecuencia son capaces de ejercer medidas de presión y alteración del equilibrio en su favor.

Las evidencias halladas permiten evaluar cómo la recuperación a corto y medio plazo constituye mecanismos de aprendizaje estratégico para la superación de nuevas recesiones a largo plazo. En este sentido, futuros estudios deben diferenciar entre las dos dimensiones de la resiliencia. De acuerdo con el propósito establecido, esta investigación se ha focalizado en la recuperación, pero futuros trabajos deben evaluar los determinantes de la supervivencia empresarial tomando en consideración el punto de partida metodológico de esta tesis, ofreciendo un conjunto de variables explicativas vinculadas con la gobernanza de los *stakeholders*, el grado de integración vertical y la participación de la compañía en la cadena de valor general de la industria. Algunas variables de control pueden ayudar a comprender mejor los instrumentos de gestión de crisis aplicados en función de la tipología de empresa (familiar, no familiar; tamaño, sector) y de las características del equipo directivo (número de miembros, presencia de consejeros delegados, diversidad de género, edad, formación o experiencia), entre otras.

En el corto plazo, tomando una perspectiva de recuperación en la primera etapa de la recesión, la evidencia hallada sustancia que un balanceo a su favor podría inhibir la recuperación. Sin embargo, desde una perspectiva de largo plazo, con la perspectiva fijada en el final de la crisis, el aprendizaje realizado de acuerdo con la evidencia empírica sugiere que el incremento de las cuotas de distribución de valor añadido podría resultar un elemento de diseño estratégico susceptible de incrementar el valor al término de la crisis. Esto es así en tanto que el coste laboral unitario mejora por unidad, dicho en otras palabras, en la medida en que se produce una mejor selección de recursos que impulse el desempeño a largo plazo (E2<sup>2</sup> y E3<sup>2</sup>; Tabla 26). No en vano, también existe evidencia que apunta en el sentido contrario: a largo plazo, existe una estrategia que considera indistintamente los incrementos y los decrementos de cuota de distribución a trabajadores, no siendo relevante a los efectos de explicar el éxito en la recuperación de valor al final de la crisis (E1<sup>2</sup>; Tabla 26). Desde una perspectiva de largo plazo, el desarrollo de inversiones que suponga incrementos en la cuota distribuida a los acreedores, conforme a situaciones previas que confieren a la empresa una posición

financiera favorable, es determinante para que las compañías salgan reforzadas tras la crisis (E1<sup>2</sup> y E2<sup>2</sup> y E3<sup>2</sup>; Tabla 26). El impulso inicial adoptado por el Consejo de Administración orientado a llevar a cabo un incremento de reservas en el arranque de la crisis da lugar a una mejor recuperación de valor a corto plazo en todas las estrategias identificadas (E1<sup>1</sup> y E2<sup>1</sup> y E3<sup>1</sup>; Tabla 26), no obstante este incremento de recursos retenidos en el inicio de la crisis sólo es compatible con una de las tres soluciones identificadas en las estrategias de éxito para la reparación de valor al final de la crisis (E3<sup>2</sup>; Tabla 26), por cuanto en esta solución al modelo no es determinante la retención de valor, ya se a que ésta aumente o disminuya. Sin embargo, dos de las tres estrategias detectadas sí sugieren que las empresas (E1<sup>2</sup> y E2<sup>2</sup>; Tabla 26), lejos de aumentar la retención de valor, la disminuyeron en el primer momento de la crisis, a favor del incremento de otros *stakeholders*, trabajadores (E2<sup>2</sup>; Tabla 26) y acreedores (E1<sup>2</sup> y E2<sup>2</sup>; Tabla 26).

Los resultados de este estudio permiten orientar y asesorar a los equipos directivos en el contexto de la gestión de la tensión existente entre los *stakeholders*. En el comienzo de la recesión, incrementos de la diversidad en la distribución de valor entre *stakeholders*, hecho que contribuye a mejorar la paz social en tiempos de escasez provocada por el *shock* inicial de la crisis.

Sin embargo, desde la perspectiva de largo plazo, y tomando como objetivo estratégico el fortalecimiento en la generación de valor añadido al final de la crisis, las estrategias de éxito muestran validez para ambos enfoques opuestos: aumentar en el primer momento de la crisis la diversidad en la distribución entre *stakeholders* (E1<sup>2</sup>; Tabla 26) o reducir la diversidad en la distribución al comienzo de la crisis (E2<sup>2</sup> y E3<sup>2</sup>; Tabla 26). Un aprendizaje directo de la evidencia factual estudiada viene representado por que los incrementos de tensión entre *stakeholders* sustanciados en el primer momento de la crisis, si se combinan con otros elementos de diseño de la estrategia *turnaround* para la recuperación de valor añadido, pueden dar lugar a incrementos sustanciales de la recuperación de valor. En otras palabras, una correcta gestión de la tensión entre las partes interesadas de la compañía debe estar activada desde las capacidades dinámicas de liderazgo y gestión de equilibrios de tipo social y política, y en estos casos se revela como un elemento de impulso para la recuperación de valor al final de las recesiones económicas. La resiliencia empresarial está influida por la gobernanza de los *stakeholders*, particularmente en los contextos de recuperación de crisis persistentes.



---

---

## **Capítulo 6. Conclusiones finales**



## Capítulo 6

# Conclusiones finales

Las recesiones económicas iniciadas por un shock externo sobrevenido parecen resultar cada vez más frecuentes. La generalización de los entornos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos) obligan a los directivos a tomar decisiones ágiles y certeras, sumidos en una inercia que parece mostrar una recurrencia cada vez más frecuente para los conflictos económicos, sociales, geopolíticos y sanitarios. En este contexto, el debate académico sobre la resiliencia se ha vuelto persistente y el interés académico va en aumento. La gobernanza de los *stakeholders* ha evolucionado en los últimos años, adoptando una nueva mirada sobre las relaciones de las partes interesadas con la empresa. La participación e implicación de los *stakeholders* durante los procesos de generación de valor resulta un punto de análisis prometedor para integrar esta nueva gobernanza de las relaciones que integran a *stakeholders*, tales como la sociedad civil en su conjunto o las conexiones con los clientes y proveedores que se integran en la cadena de valor de las diferentes industrias. El análisis de la resiliencia en atención al comportamiento de los *stakeholders* es un campo novedoso y que cuenta con grandes posibilidades de desarrollo.

El enfoque adoptado por esta investigación ha sido exploratorio y el estudio empírico ha planteado un modelo testeado con fsQCA. Dado el interés por conocer la evidencia factual derivada del estudio de los casos, no se plantearon expectativas direccionales para las diferentes condiciones causales de acuerdo con la solución intermedia.

Este estudio ha contribuido a ofrecer una revisión sistematizada de la literatura existente sobre *stakeholders*, valor y resiliencia empresarial. La investigación ha formulado un marco expresivo de la cuestión de investigación y se ha propuesto un modelo orientado a la evaluación de las estrategias de recuperación de valor añadido tras las recesiones. El modelo ha sido formulado para su aplicación en dos contextos temporales diferentes. Por un lado, para la evaluación de la resiliencia a corto plazo, al término de la primera etapa de la crisis (2010). Por otro lado, para la evaluación de la resiliencia a largo plazo, al final de la crisis (2014). La evidencia hallada sugiere que la resiliencia a corto y a largo plazo representa la adopción de estrategias diferenciadas en atención a la gobernanza de los *stakeholders*. En ambos casos, para la recuperación al final de la primera etapa de la recesión y al final de la crisis, las estrategias de éxito registraron incrementos del grado de integración vertical. Las compañías que lograron mayor resiliencia optaron por

capturar secciones de valor añadido disponibles en las cadenas de valor de la industria cárnica para mejorar la recuperación de valor añadido.

Sin embargo, las estrategias de gestión y gobernanza de los *stakeholders* difirieron sensiblemente en función de si la resiliencia pretendida fue a corto o a largo plazo. Las estrategias de éxito para la recuperación de valor al final de la primera etapa de crisis se focalizaron en mejorar la asignación de recursos a la empresa –retenidos vía reservas y amortizaciones–, lo que contribuyó a incrementar en términos comparados la cuota de participación en actividades de autofinanciación y esta línea estratégica se llevó a cabo en detrimento de los trabajadores, cuya cuota relativa de distribución de valor fue, comparativamente, menor. Sin embargo, en términos comparados de largo plazo, las estrategias de éxito se focalizaron en priorizar las cuotas de reparto relativo de valor añadido a los acreedores durante la primera etapa de la crisis, y dos de las tres estrategias de éxito identificadas para la resiliencia optaron por incrementar la cuota de valor distribuido a los trabajadores durante el primer impacto de la crisis. El incremento de la diversidad en la distribución de valor es relevante en diversas configuraciones causales, tanto para explicar las estrategias de éxito en la recuperación de valor a corto como a largo.

La evidencia empírica hallada muestra que las estrategias fallidas para la recuperación de valor no ofrecieron resiliencia ni a corto ni a largo plazo. Las estrategias que fracasaron se orientaron a la reducción del grado de integración vertical, pasando a aumentar las subcontrataciones durante el comienzo de la crisis, redujeron la diversidad en la distribución de valor entre *stakeholders*, redujeron la atribución o retención de la empresa vía reservas y también la cuota de reparto a los socios, vía dividendos, incrementando únicamente las cuotas de valor añadido distribuido a sus trabajadores.

Este estudio permite mejorar el conocimiento de los mecanismos de resiliencia en las recesiones económicas. Los resultados y su discusión en el sector cárnico español permiten el avance del conocimiento científico disponible sobre gestión de crisis, resiliencia y gobernanza de los *stakeholders*. La crisis analizada tuvo características muy particulares. En primer lugar, fue una crisis detonada como consecuencia de un *shock* financiero internacional, y se combinó con una serie de desequilibrios macroeconómicos que presentaba la economía española como consecuencia de una década de crecimiento fundamentado en deuda que dio lugar a ineficiencias en la asignación de recursos en determinadas industrias (García-Santana et al., 2016, 2020), creando inercias que tuvieron impacto sobre la gestión de la crisis posterior.

En segundo lugar, la crisis económica estudiada tuvo forma de W en el caso de la economía española, constituyendo un experimento natural adecuado para el estudio de la resiliencia empresarial. En este sentido, la evaluación de las estrategias de respuesta durante la crisis sigue el mismo enfoque metodológico y el periodo analizado ofrece amplias posibilidades para comprender un fenómeno único del que los aprendizajes obtenidos pueden aportar respecto a estrategias de éxito y de fracaso para la recuperación

tras la crisis, en aplicación a otras recesiones, contextos y países o regiones de naturaleza distinta.

Todas las soluciones identificadas muestran que el incremento del grado de integración vertical resulta condición suficiente para la recuperación de valor, tanto al término de la primera fase de una crisis, como una vez superada la crisis. Los equipos directivos deben optimizar los recursos y capacidades de sus compañías, con el objetivo de mejorar la relación de intercambio existente entre el coste de la no especialización –léase sacrificio de ciertos niveles de economías de escala– y el beneficio de la captura de valor añadido subyacente en otros eslabones de la cadena de valor, previamente subcontratado, en la fase de bonanza económica previa a la crisis. No en vano, los *managers* pueden observar que la evidencia empírica hallada revela que todas las estrategias de fracaso combinaron estrategias proactivas de aumento del outsourcing en el primer impacto de la crisis, junto a reducciones de diversidad entre *stakeholders*, reducciones de retención de valor en la compañía y de la distribución de valor a los socios, junto a incrementos en la distribución a trabajadores. De hecho, las estrategias fallidas al término de la crisis, además, junto a los elementos ya referidos, supusieron mayores cuotas de valor añadido entregadas a los acreedores. De este aprendizaje basado en el estudio de casos realizado se obtiene que las estrategias condenadas al fracaso son cortoplacistas y no afianzan su posición en el mercado, en tanto que no mejoran la captura de valor a lo largo de toda la cadena y resultan excesivamente dependientes en el inicio de la crisis de dos *stakeholders* en concreto: trabajadores y acreedores.

Como se ha descrito, tras una primera estabilización de la economía, España sufrió una segunda caída de su producción y no llegó a recuperar su vigor en términos nominales hasta el último trimestre de 2014. Desde la perspectiva del análisis realizado en este estudio, la reacción temprana de las compañías tuvo efectos sobre la recuperación de valor añadido a corto plazo, en 2010. No obstante, no todas las medidas adoptadas en el corto plazo resultaron adecuadas para la recuperación de valor a largo plazo, esto es, al momento de finalización de la crisis, en 2014. De hecho, algunos movimientos estratégicos en la reestructuración de la distribución de valor añadido entre los *stakeholders* fueron preceptivos y altamente recomendables para recuperar valor añadido a corto plazo, no resultando concluyentes en el largo plazo. Por el contrario, algunas estrategias de éxito tomadas con la perspectiva de largo plazo en la salida de la crisis, en 2014, no evidenciaron relevancia para la recuperación de valor a corto plazo, en 2010. La evidencia sugiere que cuando las recesiones son más largas de lo esperado, los directivos deben tomar decisiones a corto plazo sobre la gobernanza de los *stakeholders* y las vías de integración vertical que son marcadamente diferentes a las recesiones a corto plazo.

La evidencia hallada sugiere que las estrategias mixtas permitieron articular estrategias con permutaciones configuracionales, al objeto de facilitar la recuperación a corto y extender sus efectos también a largo plazo. Las estrategias conducentes al fracaso en la recuperación de valor añadido son comunes desde una perspectiva de corto y largo plazo. En otras palabras, cuando una crisis es de ciclo largo y los directivos adoptan las recetas

identificadas en la ausencia de recuperación de valor añadido, aquellas acciones iniciadas de acuerdo con la estrategia de recuperación durante el inicio de la crisis tienen efectos tanto a corto como a largo plazo. Los caminos seguidos que no conducen a la resiliencia son comunes a corto y largo plazo, en este sentido, la fase de reducción y estabilización aconseja los caminos que no deben tomar los directivos en la gobernanza de los *stakeholders* y la determinación del grado de integración vertical de las compañías en el primer momento de la crisis.

Un hallazgo de este estudio supone que, dadas las similitudes referidas en los párrafos anteriores, los directivos deben asumir el enfoque de su estrategia de gestión de crisis orientada a la resiliencia exitosa en términos de recuperación de valor añadido a corto o largo plazo, configurándola en un enfoque de salida inmediata de la crisis o con el objetivo de lograr resiliencia y recuperación a largo plazo.

Este estudio tiene importantes implicaciones gerenciales. Durante el proceso de diseño de la estrategia a largo plazo, los Consejos de Administración deben tomar en consideración la configuración de planes de contingencia orientados a la gestión de la tensión entre *stakeholders*, activando protocolos de actuación temprana que permitan monitorizar líneas de actuación conducentes a la captura de valor residual de actividades externalizadas, ya fuera en etapas previas o posteriores a las detenidas dentro de la cadena de valor general de la industria. En este sentido, un hallazgo de este estudio pone su acento sobre la importancia de contar con sistemas de control de gestión y cuadro de mando integral que, junto a los márgenes de contribución por líneas de producción y mercados o tipos de cliente, cuantifiquen y evidencien el valor añadido latente que el modelo de negocio drena en cada una de sus operaciones de outsourcing. La agilidad estratégica del Comité de Dirección dependerá de la calidad y frecuencia de la información disponible, así como de los protocolos internos de actuación con que se haya diseñado la estrategia corporativa. Desde una perspectiva restringida al enfoque competitivo, la estrategia debe facilitar la toma de decisiones efectivas que contribuyan a una doble finalidad:

- (1) Reajustar los niveles de distribución de valor añadido entre *stakeholders* de modo tal que resulte efectiva la conservación de valor y se facilite una rápida recuperación de valor para la salida de la crisis.
- (2) Reajustar los procesos de externalización con agilidad, permitiendo el perfilado de la estrategia de integración vertical en atención al conjunto de actividades sometidas a operaciones de outsourcing. En este último sentido, los equipos directivos de industrias vinculadas con sectores que por sus características resulten afectos deben explorar y monitorizar sistemas de *crowdsourcing* de acuerdo con su decisivo papel dinamizador en la efectividad de las estrategias de recuperación de valor añadido en las recesiones económicas. Estas herramientas, aun incipientes, se presentan como impulsores de la flexibilidad empresarial en contextos VUCA (Bhattacharyya & Malik, 2020; Mack et al., 2015).

En este sentido, un enfoque analítico de gran interés para los directivos representa la evaluación intercultural de declaraciones de propósito (*e.g. Business Roundtable*) (Harrison et al., 2020), particularmente en empresas multinacionales, y los efectos de su traslación a la tradición empresarial no anglosajona, diferenciando estas nuevas prácticas empresariales: (a) en Latam; (b) en países integrados en la Organización para la Cooperación y del Desarrollo Económico (OCDE) europeos no anglosajones; (c) europeos y del arco mediterráneo; (d) en países emergentes del sudeste asiático.

Otra importante implicación gerencial supone identificar mecanismos de alineamiento y captación de recursos y capacidades de “partes interesadas previstas” para la creación de valor de la empresa (Le Ber & Branzei, 2010). Estas estrategias pueden ayudar a poner en común expectativas y preocupaciones de estos *stakeholders*, creando foros de debate públicos y privados que contribuyan a obtener y mantener su consentimiento para la generación de valor futuro (Gomez & Korine, 2005). De acuerdo con los hallazgos de este estudio y su discusión, las empresas podrán explorar la gestión de la tensión entre *stakeholders* y el diseño de estrategias *turnaround* dirigidas a la recuperación de valor. La utilidad del entorno social debe permitir a los *managers* mejorar la gestión de las relaciones con sus partes interesadas, particularmente en contextos de crisis, con transparencia y diálogo, con el ánimo de fomentar la reciprocidad positiva y desalentar la reciprocidad negativa (Harrison et al., 2010), mediante dinámicas que fomenten una asociación positiva entre los intereses y las voces de los *stakeholders* (Barney, 2020) para mejorar la recuperación de valor en las recesiones económicas.

Los miembros del Comité de Dirección podrán extender estrategias que impulsen la identidad común y sensación de pertenencia (Hewstone et al., 2002) de todos los *stakeholders* integrados a lo largo de la cadena de valor de la industria por medio del desarrollo de ecosistemas o comunidades y *clusters*. En este proceso, los directivos deben perfilar las relaciones de intercambio vivenciadas bajo paradigmas de suma cero o suma positiva, tratando de mejorar el *trade-off* para el mayor número de *stakeholders* posibles (Dagnino & Rocco, 2009).

Esta investigación ofrece a los directivos un amplio esquema de opciones estratégicas. La gobernanza de los *stakeholders*, por un lado, y el objetivo de la resiliencia empresarial a largo plazo tras las crisis, ofrecen a los gerentes cuentan con un variado repertorio estratégico disponible para la retención y recuperación valor en los contextos de recesiones sobrevenidas y persistentes. Además, dada la fundamentación teórica y empírica del valor añadido y su conexión con la generación, mantenimiento y ampliación de ventajas competitivas permite identificar posiciones de reestructuración productiva tomando decisiones activas y tempranas sobre la estrategia de integración vertical, adquiriendo y defendiendo nuevas posiciones en la cadena de valor de la industria.

Esta investigación no está exenta de limitaciones. Una de las limitaciones se refiere a la muestra y período elegidos. Dadas las circunstancias específicas de la crisis económica española (2009-2013), en forma de W, se dio una recuperación de la actividad y

posteriormente una recaída, para generar finalmente una recuperación consolidada que permitió la salida de la crisis, en 2014. Crisis económicas de otra tipología y duración ofrecerán respuestas estratégicas de las empresas que serán sustancialmente diferentes, fijando otros períodos distintos para las fases de impacto de la crisis, formulación de la estrategia de recuperación, reducción y estabilización, y regreso a la senda de crecimiento. De igual modo, este estudio centra su interés en el sector de las industrias cárnicas. Sus características específicas –ámbito competitivo, orientación exportadora, intensidad tecnológica, grado de concentración, tamaño medio de la industria, etc.– determinan nuestros resultados, hallazgos y conclusiones. En consecuencia, otras investigaciones deberán explorar otros sectores y realizar comparaciones entre crisis de diferente naturaleza, severidad y duración. Este estudio ha seguido un enfoque exploratorio a través de una metodología configuracional.

Los objetivos de la investigación sugirieron la adopción de un estudio causal fundamentado en casos, con una muestra de tamaño pequeño (N=77 para el Modelo 1; N=70 para el Modelo 2). De igual modo, la selección de la muestra aplicó las mejores prácticas de búsqueda para empresas familiares utilizando la base de datos SABI (Rojo Ramírez et al., 2011). No obstante, en lo referido a la concurrencia de grupos empresariales familiares –tipo *holding* o *family office*–, y pese a que desde la aprobación del Plan General Contable (PGC) de 1990 se solicita información sobre el capital poseído por otra empresa cuando éste supera el umbral del 10%, una posible limitación de este estudio se vincula con la calidad de los datos disponibles en el Registro Mercantil, de acuerdo con información comunicada desde la constitución –particularmente, para empresas constituidas antes de 1990– y/o en virtud de nuevos actos cuya obligación de inscripción registral no resulta exigible<sup>47</sup>. De este modo, una posible limitación de esta investigación se sitúa en la potencial inexactitud de la clasificación del carácter familiar de las empresas estudiadas conforme al conjunto de informaciones reportadas por SABI.

Futuros trabajos deberán abordar un estudio basado en el contraste de la situación accionarial disponible en SABI y cotejarlo con información aportada por los administradores de las empresas analizadas<sup>48</sup>. Otra posible limitación de esta investigación es la potencial persistencia de sesgo del superviviente, que se presenta como un tipo de sesgo de selección; en el caso de este estudio, la muestra utilizada en el Modelo

---

<sup>47</sup> En la práctica, empresas constituidas con anterioridad a la aprobación del PGC de 1990 que no llevaron a cabo nuevos actos obligados a inscripción registral (*e.g.* aumentos o reducciones de capital) mantuvieron esta información fuera del conducto de publicidad pública preceptiva. De hecho, a modo de ejemplo, las transmisiones de participaciones por cualquier tipo de título –oneroso o lucrativo– no supone obligación de inscripción, por cuanto la consulta de datos disponibles en SABI de acuerdo con información inscrita en el Registro Mercantil es susceptible de ofrecer falsos negativos (Error de Tipo II). Con todo, las nuevas sociedades constituidas sí recogen en su punto de creación la composición del accionariado, aun cuando, como se ha informado en el párrafo anterior, posteriores transmisiones (*e.g.* venta de acciones o participaciones) no cuentan con obligación de publicidad registral, como sí tendrían otros actos como, por ejemplo, cambios en la denominación, administrador o domicilio social, entre otros, así como la adquisición de carácter unipersonal sobrevenida por darse un proceso de concentración que accionarial que supusiera la existencia de un único socio, bien fuera persona física o persona jurídica.

<sup>48</sup> Aun así, en muchos casos, pueden existir negocios jurídicos articulados conforme a acuerdos de confidencialidad que no lleguen a ser revelados al investigador en virtud del clausulado de los acuerdos.

2 incluye empresas previamente analizadas en la muestra utilizada en el Modelo 1, siempre que estas empresas no hubieran cesado su actividad, ni se encontraran en riesgo financiero o en situación concursal. Otros estudios deberán complementar y comparar los resultados obtenidos con otras metodologías inferenciales (e.g. regresiones o ecuaciones estructurales) tratando de superar este condicionante.

Estudios posteriores deberán profundizar en los cambios organizativos, retribuciones unitarias del factor trabajo –productividad aparente del trabajo– y cambios en el proceso de automatización y digitalización de la producción, al objeto de mejorar la comprensión de estas estrategias de éxito. Este enfoque deberá incorporar conocimiento de detalle sobre la situación financiera de las compañías previa a la crisis, incorporándola en el conjunto de variables control del estudio empírico<sup>49</sup>.

A partir de los resultados de esta tesis, una línea de investigación prometedora plantea el análisis y evaluación de las expectativas direccionales de las condiciones del modelo. En este sentido, la presente investigación fue planteada con el objetivo de mejorar la comprensión sobre la resiliencia empresarial en contextos de crisis, focalizando su análisis en la recuperación. Otras investigaciones deberán ampliar la exploración realizada en el estudio empírico de esta tesis adoptando una perspectiva vinculada con la supervivencia. A ese efecto, se sugieren las metodologías *logit*, pudiendo ser complementadas en hibridación con otras metodologías como csQCA.

Esta investigación ha permitido identificar mecanismos de gobernanza y gestión de los *stakeholders* en el momento inicial de una crisis, evaluando su impacto sobre los resultados de recuperación de valor añadido al final de la primera etapa de la crisis y al final de la crisis. Futuros análisis pueden enfatizar la creación de coaliciones de *stakeholders* que estén alineando intereses (o cosmovisiones sociales) en interés mutuo y en detrimento de terceros *stakeholders*. En este sentido, próximas investigaciones empíricas podrían desentrañar las interrelaciones subyacentes que permitan arrojar luz al modo en que las prioridades de valor de un *stakeholder* impulsan sus evaluaciones de utilidad, y cómo estos elementos pueden resultar consistentes con la construcción de factores de resiliencia en recesiones posteriores o actuar como acelerante de los procesos de quiebra. Como se ha sugerido anteriormente, abundando en las dos dimensiones de la resiliencia empresarial, estos estudios futuros podrían evaluar la recuperación, por un lado, y la supervivencia empresarial, por otro lado.

---

<sup>49</sup> Próximas investigaciones deberán tomar en consideración el modo en que las compañías establecieron mecanismos tempranos de actuación pre-crisis, desde un enfoque financiero, activando procesos de cancelación anticipada de deudas y, en particular, estudiando el coste de capital promedio, según incrementos provocados por las refinanciaciones realizadas durante la primera etapa de la crisis. En ese contexto, el análisis deberá tomar en consideración el cambio coyuntural que supuso el colapso financiero que siguió a la caída de *Lehman Brothers* (Burkhanov, 2011) y que se extendió por los diferentes países de la Eurozona (De Haas & Van Horen, 2012; Linnenluecke, 2017; McGuinness et al., 2018). Esta secuencia supuso para el caso español, entre otras, una importante restricción y encarecimiento del crédito, y el impulso de medidas extraordinarias como la bancarización de la práctica totalidad de las cajas de ahorros o la solicitud de asistencia financiera por parte del Gobierno de España.

Una guía importante para los directivos es la consideración del contexto normativo bajo el cual se articula la flexibilidad del mercado de trabajo. La interlocución de los agentes sociales se vio modificada tras la reforma laboral de 2012, en términos de ultraactividad de los convenios, por cuanto este aspecto alteró el poder de negociación de los trabajadores en presencia de renovación de convenios colectivos que llegaron a su caducidad, y debe tenerse en cuenta en investigaciones futuras que aborden otras crisis económicas como la provocada durante Covid-19, en 2020, la contracción de las cadenas de valor global, en 2021, o la pulsión al alza de los precios energéticos como consecuencia de la guerra de Ucrania, en 2022.

De igual modo, los investigadores que aborden estudios posteriores a la reforma laboral de 2022 deberán tomar en consideración el impacto que las modificaciones introducidas por ésta en términos de negociación, y cómo volvió a balancear el poder de negociación de los trabajadores. Futuras investigaciones sobre la gestión de crisis en las recesiones sufridas por las empresas radicadas en España deberán tener en cuenta el marco normativo en vigor en el momento de impacto de la crisis y su aplicabilidad en la negociación colectiva de acuerdo con los grados de libertad con que contaban los directivos en el momento de diseño e implementación de estrategias *turnaround*.

Una limitación de medida de este estudio viene representada por el análisis de la integración vertical. De acuerdo con el procedimiento de cálculo descrito, siguiendo una medida habitual en la literatura, se identifica el grado de integración como la proporción que representa el valor añadido respecto a las ventas netas. En este sentido, un aumento de la productividad aparente del trabajo que, además, se diera simultáneamente con una mejora de retribución unitaria de ese factor de producción sería susceptible de ofrecer mayor nivel de integración vertical, si bien en este supuesto no se habría producido –al menos, no necesariamente en todos los casos– un aumento de la subcontratación. En este sentido, futuras investigaciones deberán tratar de aislar y afrontar este problema de medida.

De igual modo, como se ha informado, el análisis de las variaciones en la cuota de distribución de valor añadido entre los diferentes *stakeholders* considerados se fundamenta en la modificación en términos relativos comparados. Dicho de otro modo, si una empresa ha experimentado un incremento de valor añadido entre dos períodos, expresado en términos absolutos, y de acuerdo con la medida empleada en este estudio un *stakeholder* registra una disminución de cuota de valor distribuido, podría darse el caso que la cuota en términos relativos fuese menor pero el valor económico distribuido fuese mayor en términos absolutos. Futuros estudios deberán variabilizar las cuotas de distribución de valor tomando en consideración el comportamiento del valor añadido absoluto generado y del valor absoluto distribuido a cada *stakeholder*. De este modo, a través de un indicador sintético, futuras investigaciones podrán aprehender mayor grado de información y superar esta posible limitación de medida.

Por último, respecto al análisis de la diversidad en la distribución de valor, como se ha informado, el índice de Blau utilizado en este estudio captura información sensible a los cambios de distribución entre categorías diferentes (en el caso del estudio de esta tesis, diferentes tipos de *stakeholders*), pero eventuales permutaciones que pudieran darse entre estas categorías no son recogidas por este estadístico. Con el objetivo de superar esta limitación de medida, próximas investigaciones deberán explorar y testear nuevos instrumentos de medida para capturar información relevante sobre las variaciones de diversidad en la distribución de valor entre *stakeholders*, particularmente en el análisis de comparación realizada entre dos o más períodos<sup>50</sup>.

Con respecto a la base de datos utilizada (SABI), implica una limitación conceptual no estrictamente imputable a la fuente de datos sino al conjunto de obligaciones contables de aplicación a las empresas analizadas. La frecuencia de actualización de información sigue el ciclo contable anual y, como consecuencia, los resultados disponibles alcanzan 12 meses. Como se ha informado, la crisis objeto de estudio impactó en la economía española el tramo final de 2008 y de forma severa en 2009. Una limitación podría venir del ajuste anual del impacto. En virtud de las características de las Cuentas Anuales, el ejercicio 2008 incluye los efectos de una pequeña fracción de la crisis. Se explicó en la sección de metodología, pero merece la pena ser subrayado en este punto: futuras investigaciones podrán superar esta limitación tomando fuentes de ajuste trimestral que ajustarán de forma más precisa el impacto de otras crisis como la provocada por la Covid-19, tras la Declaración del Estado de Alarma, o la guerra de Ucrania, tras el comienzo de su invasión por parte de Rusia.

Otra limitación de este estudio surge de la base de datos seleccionada. Se produce un sesgo de selección, en tanto que se obviaron compañías en riesgo de quiebra bajo el criterio de la Z-Altman. En el sentido referido en el párrafo anterior, el estudio de la supervivencia empresarial debería considerar la gobernanza de los *stakeholders* y la posición de la compañía en la cadena de valor de la industria, de acuerdo con su grado de integración vertical, pero incluir todas las compañías disponibles. La utilización de otras metodologías y la aplicación del tamaño como variable de control contribuirá a extender las posibilidades de futuras investigaciones.

Por último, dado el diseño mono-sectorial de este estudio no es posible garantizar la validez externa de los resultados. Desde el enfoque fijado por el diseño metodológico de

---

<sup>50</sup> A efectos de ejemplificación de la casuística descrita, supóngase el siguiente ejemplo: (a) Empresa cuyo valor generado en  $t_1$  es 100 u.m. y en  $t_2$  es 100 u.m. (b) La distribución de valor entre *stakeholders* en ambos momentos es como sigue:  $t_1$ : trabajadores: 45 u.m.; socios: 35 u.m.; acreedores: 12 u.m.; empresa: 5 u.m.; Estado: 3;  $t_2$ : trabajadores: 35 u.m.; socios: 45 u.m.; acreedores: 5 u.m.; empresa: 12 u.m.; Estado: 3. (c) En aplicación del índice de Blau, en ambos momentos ( $t_1$ ,  $t_2$ ) la diversidad en la distribución de valor calculada es idéntica. Sin embargo, como se puede observar, la realidad descrita evidencia cambios importantes en la distribución de valor entre los *stakeholders*, si bien, en cómputo, se produce una compensación o permuta entre *stakeholders*, registrando una reducción de la distribución relativa de valor a los trabajadores; un aumento para los socios; una reducción importante para los acreedores y un aumento relevante en la autofinanciación empresarial, resultando permutaciones idénticas, por cuanto el estadístico calculado por el índice de Blau (D) no experimenta cambios en la comparación realizada entre  $t_1$  y  $t_2$ .

la investigación, próximos trabajos deben llevar a cabo un análisis multisectorial que permita ampliar las implicaciones de aquellos estudios y generalizar sus conclusiones.

Esta tesis ofrece una excelente oportunidad para que los académicos se basen en nuestro trabajo. Desde estas líneas, se alienta a los investigadores a considerar referentes y preguntas adicionales que puedan resultar relevantes para mejorar la comprensión de las implicaciones de los *stakeholders* en los contextos de crisis. Se abren oportunidades de investigación derivadas del planteamiento, resultados y hallazgos de este estudio, representando un punto de partida para que otros investigadores repliquen, amplíen y extiendan el análisis realizado.

A continuación, se plantean algunas recomendaciones adicionales en el contexto de extensión empírica de la metodología propuesta en proyección a otros sectores, países y tipologías de crisis y recesiones. La presente investigación ha llevado a cabo un análisis fundamentado en un único sector y se ha controlado el tamaño empresarial, así como la tipología de empresas estudiadas. Desde el enfoque sectorial, futuras investigaciones deben tener en consideración el modo en que su heterogeneidad podría reportar resultados inconsistentes con respecto a los descritos en este estudio. Con todo, en esta vía de desarrollo, podría resultar de gran interés estudiar la configuración asimétrica de estrategias en función del tipo de sector, tomando en consideración componentes críticos para la evaluación del valor por parte de los *stakeholders* durante las interacciones con el negocio (Lange et al., 2022).

Una línea de investigación prometedora viene representada por un desarrollo más profundo de la teoría y una exploración empírica que permita obtener información sobre el modo en que un *stakeholder* impacta sobre las opciones estratégicas disponibles para los directivos en la gestión de crisis. Este enfoque debe tomar como referencia la recuperación de valor añadido durante las recesiones, pero puede extender su aplicación empírica a otras dimensiones del desempeño como ventas, productividad aparente del factor trabajo o EBITDA, entre otras. En conexión con nuevas tendencias emergentes en la literatura académica sobre gestión estratégica (Clark et al., 2017), próximos estudios pueden analizar el conjunto de *stakeholders* integrados en la cadena de valor de la industria alimentaria intentando comprender mejor la gama de visiones del mundo que detentan las partes interesadas, evaluando la conexión de la estrategia empresarial y nuevos modelos de negocio (Joyce & Paquin, 2016) orientados a la obtención de un triple impacto: económico, medioambiental (*e.g.* productos más saludables para los consumidores y la sociedad en general; utilización de productos libres de químicos para la cría y engorde de animales), y social (*e.g.* valor económico asignado a las comunidades locales de los productores de proximidad). En ese sentido, estos estudios deben analizar y comprender los mecanismos que permiten alinear las cosmovisiones sociales de las diferentes partes interesadas, su alineamiento y el proceso deliberativo de debate e impugnación (Parker, 2002).

Nuevas investigaciones empíricas pueden evaluar el detalle de estos procesos discursivos entre *stakeholders* y empresas en su comunicación y compromiso en una etapa temprana del proceso de innovación (Voegtlin & Scherer, 2017), mejorando la legitimidad de la gobernanza y participación en las decisiones relacionadas con la creación, apropiación y distribución de valor (Fung, 2006).

Próximas investigaciones podrían intentar comprender mejor cómo los mecanismos de gobernanza de los *stakeholders* pueden arbitrar mecanismos que inhiban y bloqueen intentos no deseados de apropiación de valor por parte de *stakeholders* con comportamiento oportunista. Siguiendo la tradición académica de las estrategias basadas en valor (*value-based strategies*; VBS), futuros estudios de gestión estratégica deben ampliar las categorías de *stakeholders* utilizadas en esta tesis doctoral, en sectores industriales de alimentación o de producción de bienes de equipo, extendiendo sus implicaciones sobre el valor asignado y distribuido a los clientes en contextos de crisis por medio de técnicas analíticas de productividad (Lieberman et al., 2017, 2018; Lieberman & Kang, 2008; Wenzel et al., 2021). Estas investigaciones podrían tomar en consideración como condicionantes causales –o variables moderadoras de las relaciones estudiadas– la existencia de posibles ineficiencias asignativas producidas en determinados CNAE analizados durante los períodos de crecimiento económico previos al comienzo de la crisis (para más detalle, pueden consultarse las investigaciones de García-Santana et al. (2016; 2020).

Otra línea de trabajo interesante podría suponer el análisis y comparación de las estrategias de recuperación de valor llevadas a cabo en crisis diferentes. Una limitación que deben tener en cuenta los académicos que desarrollen este tipo de investigaciones es la frecuencia anual que caracteriza los antecedentes económico-financieros disponibles en virtud de las Cuentas Anuales depositadas en el Registro Mercantil. Este decalaje temporal de la información disponible podría limitar la realización de investigaciones en las que las crisis hayan resultado sistémicas y que se estén caracterizadas por un inicio rápido y sobrevenido en mitad de un ejercicio. Un buen ejemplo en este sentido es la crisis iniciada tras la invasión de Ucrania por parte de Rusia, que se agudizó de forma progresiva como consecuencia del repunte de precios energéticos de acuerdo con la reacción rusa sobre los suministros de gas, como respuesta a las sanciones planteadas por Estados Unidos, la Unión Europea y el conjunto de países del G7. En este sentido, una alternativa supondría evaluar compañías cotizadas cuyos reportes incorporan una cadencia trimestral y mensual, elemento que es susceptible de facilitar la evaluación de las estrategias *turnaround* diseñadas para la recuperación de valor añadido tras la crisis.

Nuevas investigaciones pueden evaluar la severidad del inicio de la recesión, conforme el *shock* impacta sobre las empresas en los primeros meses, identificando sectores particularmente afectados y el repertorio estratégico diseñado en los diferentes enfoques se análisis multisectorial disponible. Futuras líneas de investigación deberán comparar los resultados obtenidos con diferentes metodologías, enriqueciendo el análisis y discusión de los hallazgos y permitiendo el desarrollo multinivel de la teoría. Implicaciones adicionales de estas investigaciones deben elevarse más allá de los niveles

micro y meso en torno a los que se articula este estudio. En un enfoque que supere el análisis, comprensión y evaluación de las estrategias *turnaround* llevadas a cabo por las compañías para la recuperación de valor en las recesiones económicas, estas investigaciones deben identificar puntos de activación en la respuesta sectorial a la crisis conforme al impulso público-privado de mecanismos de respuesta. Próximos estudios deberán impulsar su análisis construido desde la micro y la meso, perfilando un enfoque macro que mejore la comprensión del fenómeno estudiado desde la perspectiva del diseño de la *policy* y sus elementos determinantes sobre la resiliencia del tejido empresarial, para minimizar el *output-gap* de las recesiones sobre el crecimiento y contribuir a la mejora del bienestar colectivo y del desarrollo económico a largo plazo.

Otra línea de investigación surge de la intersección de dos grandes cuerpos teóricos: por un lado, la teoría del valor (Bacq & Aguilera, 2022; Emerson, 2003; Hart & Milstein, 2003; Owen et al., 2012; M. E. Porter & Kramer, 2011; Satz, 2010; von Hippel & von Krogh, 2003), con especial énfasis sobre los procesos discursivos articulados con los *stakeholders* para delimitar qué valor generar y para quién. El debate académico en este primer cuerpo teórico se focaliza en clarificar y facilitar la innovación responsable, propiciando su aceptación por parte de las partes interesadas de acuerdo con el principio de equidad según procedimientos aceptados por todos los *stakeholders* (Parker, 2002).

Por otro lado, el cuerpo teórico centrado en el análisis de la producción conjunta entre una empresa y sus partes interesadas (Klein et al., 2019; Venkataraman, 2002), encontrando sinergias adecuadas para el diseño e implementación de estrategias basadas en valor (*value-based strategies*; VBS) que informen sobre la gobernanza y alineación de los *stakeholders* (Bridoux y Stoelhorst, 2020) según procesos democráticos de inclusión de todas las partes (Owen et al, 2013). Los resultados e implicaciones de la presente investigación pueden establecer la base de conexión de ambos cuerpos teóricos para futuras investigaciones, propiciando lugar a nuevos desarrollos teóricos y analíticos en presencia de la actual reestructuración de las cadenas de valor internacional y la reformulación de la teoría clásica del comercio intraindustrial (Booltink & Saka-Helmhout, 2018; Helpman et al., 2004; Melitz, 2003).

Una aportación metodológica que puede ser desarrollada supone la comparación y establecimiento de un enfoque de síntesis respecto a los planteados por (Thomann & Magetti, 2020) en el ámbito de las metodologías configuracionales, tomando interés en el análisis diferencial de resultados del estudio en función de la filosofía aplicada (fsQCA como instrumento integral; fsQCA como análisis de datos) y la aplicación de criterios de selección de casos.

Futuras líneas de investigación suponen reevaluar la evidencia empírica disponible de acuerdo con este estudio en función de los próximos cambios normativos sobre

información corporativa en materia de sostenibilidad (CSRD)<sup>51</sup>. Próximos estudios deberán evaluar el modo en que la disponibilidad y accesibilidad a esta información normalizada de tipo no financiero puede actuar como elemento de transparencia en los procesos de negociación entre las partes interesadas, particularmente durante períodos de crisis, actuando como facilitador para la permeabilidad de creencias y estructuras sociales de algunos *stakeholders*.

En este ámbito, destaca el análisis de las transiciones socio-técnicas y las estrategias basadas en criterios *Environmental Social & Governance* (ESG) (Amel-Zadeh & Serafeim, 2018; Cappucci, 2018; Docekalova et al., 2022; Leins, 2020; Meira et al., 2022; Signori et al., 2021) como impulsores del cambio de modelo. Próximos estudios deben identificar los vínculos entre la generación y asignación de valor en virtud de los recientes cambios normativos, según el cronograma de implementación que viene determinado por el tamaño de la empresa, de acuerdo con el calendario aprobado. En este sentido, surge una interesante oportunidad de investigación al vincular el análisis de las cadenas de valor de las industrias en tanto que los grandes *players* se vean obligados a cumplir la Directiva en virtud de su tamaño y el efecto tractor que puede representar para otros *stakeholders* de menor tamaño (e.g. proveedores y/o clientes), aún no obligados a su cumplimiento normativo. Como consecuencia, próximos estudios deberán evaluar el efecto que ha representado el cambio normativo para la reformulación de la creación de valor y, en su caso, el modo en que estos cambios han transformado los diferentes sectores e industrias.

Adicionalmente, a continuación, se sugiere la posibilidad de realización de estudios empíricos sobre cinco nuevos campos de estudio que deberían ser abordados por medio del uso de metodologías mixtas –configuracionales y estadísticas inferenciales–, con el objetivo de complementar los resultados y hallazgos y permitir un nuevo desarrollo de la teoría que permita cerrar brechas preexistentes: (1) analizar cómo el valor viaja desde su creación hasta su distribución, con especial énfasis en la conservación de cuotas y pugnas por la captura de rentas en contextos de *shock* económico según la motivación existente para el refuerzo de sistemas sociales existentes (Jost et al., 2004); (2) evaluar la importancia de las diferentes fuentes de poder de los *stakeholders* para la resiliencia empresarial y los potenciales efectos de moderación de éstas como mecanismo de asignación de valor (Klein et al., 2019), especialmente durante las crisis sectoriales o sistémicas; (3) comprender cómo es posible minimizar el riesgo de que los *stakeholders*

---

<sup>51</sup> En el momento de cierre de este estudio, el Parlamento Europeo terminaba de aprobar la propuesta de Directiva sobre información corporativa en materia de sostenibilidad (CSRD), que modifica la Directiva 2013/34/UE, la Directiva 2004/109/CE, la Directiva 2006/43/CE y el Reglamento (UE) n.º 537/2014, por lo que respecta a la información corporativa en materia de sostenibilidad. De acuerdo con el cronograma previsto, tras su aprobación y publicación en el Diario Oficial de la Unión Europea, abriéndose el período para la transposición nacional de la norma, y estableciendo en todo caso la nueva obligación de confección y presentación de informes para: (i) grandes empresas de interés público, de más de 500 trabajadores (a partir del 1 de enero de 2024); (ii) compañías no sujetas a la directiva sobre información no financiera, de más de 250 trabajadores y/o más de 40 millones de euros de facturación y/o más de 20 millones de euros de activos totales (a partir del 1 de enero de 2025); (iii) Pymes cotizadas y otras empresas con obligación reglamentaria establecida (a partir del 1 de enero de 2026).

con poder coercitivo impacten de forma negativa sobre el éxito de las estrategias *turnaround*, particularmente en las de recuperación de valor; (4) analizar cómo las etapas de apropiación y distribución de valor involucran a diferentes partes sin poder coercitivo y cuáles son los mecanismos de mercado que permiten su empoderamiento siguiendo la tradición académica que se sitúa en la intersección entre las teorías sobre la democracia organizacional, los *stakeholders* y su gobernanza (Battilana et al., 2018); (5) estudiar el proceso de deliberación (Scherer & Voegtlin, 2020) y su papel de mediación para la generación de soluciones efectivas, eficientes y legítimas en la reasignación de valor durante las recesiones económicas.

---

---

## **Capítulo 7. Referencias bibliográficas**



## Capítulo 7

# Referencias bibliográficas

- Abebe, M. A., & Tangpong, C. (2018). Founder-CEOs and corporate turnaround among declining firms. *Corporate Governance-An International Review*, 26(1), 45-57. <https://doi.org/10.1111/corg.12216>
- Abelson, R. (2004). States are battling against Wal-Mart over health care. *New York Times*, 1, A1.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The journal of abnormal and social psychology*, 67(5), 422.
- Adams, J. S., & Freedman, S. (1976). Equity theory revisited: Comments and annotated bibliography. *Advances in experimental social psychology*, 9, 43-90.
- Adams, J. S., & Rosenbaum, W. B. (1962). The relationship of worker productivity to cognitive-dissonance about wage inequities. *Journal of Applied Psychology*, 46(3), 161-164. <https://doi.org/10.1037/h0047751>
- Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2003). The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of Management Review*, 28(3), 447-465. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196772>
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, I. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(Conference on Business as an Agent of World Benefit), 836-863. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275678>
- Aldrich, H. E. (1979). *1979 Organizations and environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Alesina, A., Cozzi, G., & Mantovan, N. (2012). The Evolution of Ideology, Fairness and Redistribution. *Economic Journal*, 122(565), 1244-1261. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2012.02541.x>
- Alkemade, F., Heimeriks, G., Schoen, A., Villard, L., & Laurens, P. (2015). Tracking the internationalization of multinational corporate inventive activity: national and sectoral characteristics. *Research Policy*, 44(9), 1763-1772. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.01.007>
- Allingham, M. (2002). *Choice theory: A very short introduction*. OUP Oxford.
- Altman, E. I. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The journal of finance*, 23(4), 589-609.
- Altman, E. I. (2018). A fifty-year retrospective on credit risk models, the Altman Z-score family of models and their applications to financial markets and managerial strategies. *Journal of Credit Risk*, 14(4), 1-34.
- Altman, E. I., Iwanicz-Drozdowska, M., Laitinen, E. K., & Suvas, A. (2014). Distressed firm and bankruptcy prediction in an international context: A review and empirical analysis of Altman's Z-score model. *Available at SSRN 2536340*, 1-47.

- Altman, E. I., Iwanicz-Drozdowska, M., Laitinen, E. K., & Suvas, A. (2017). Financial distress prediction in an international context: A review and empirical analysis of Altman's Z-score model. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 28(2), 131-171.
- Alves, H., Cepeda-Carrion, I., Ortega-Gutierrez, J., & Edvarsoon, B. (2021). The role of intellectual capital in fostering SD-Oriented and firm performance. *Journal of Intellectual Capital*, 22(1), 57-75. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2019-0262>
- Amat, O. (2018). *Análisis integral de empresas: claves para un chequeo completo: desde el análisis cualitativo al análisis de balances*. Profit Editorial.
- Ambulkar, S., Blackhurst, J., & Grawe, S. (2015). Firm's resilience to supply chain disruptions: Scale development and empirical examination. *Journal of Operations Management*, 33, 111-122.
- Amel-Zadeh, A., & Serafeim, G. (2018). Why and how investors use ESG information: Evidence from a global survey. *Financial Analysts Journal*, 74(3), 87-103.
- Ang, A., & Chen, J. (2007). CAPM over the long run: 1926–2001. *Journal of Empirical Finance*, 14(1), 1-40.
- Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1-18.
- Archel, P., Lizarraga, F., Sánchez, S., & Cano, M. (2018). Estados contables: elaboración, análisis e interpretación. *Ediciones Pirámide*. (6ª Ed.).
- Ardito, L., Galati, F., Petruzzelli, A. M., & Corvino, A. (2020). Improving the financial performance of SMEs The presence in foreign markets and the moderating role of corporate group and alliance portfolio size. *Business Process Management Journal*, 26(5), 1041-1054. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2019-0127>
- Ariely, D., Loewenstein, G., & Prelec, D. (2003). "Coherent arbitrariness": Stable demand curves without stable preferences. *The Quarterly journal of economics*, 118(1), 73-106.
- Arogyaswamy, K., & Yasai-Ardekani, M. (1997). Organizational turnaround: Understanding the role of cutbacks, efficiency improvements, and investment in technology. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 44(1), 3-11.
- ASC. (1975). *The corporate report* (Accounting Standards Committee (ed.)). ICAEW.
- Asher, C. C., Mahoney, J. M., & Mahoney, J. T. (2005). Towards a Property Rights Foundation for a Stakeholder Theory of the Firm. *Journal of Management & Governance*, 9(1), 5-32. <https://doi.org/10.1007/s10997-005-1570-2> WE - Emerging Sources Citation Index (ESCI)
- Baba, N., & Packer, F. (2009). From turmoil to crisis: dislocations in the FX swap market before and after the failure of Lehman Brothers. *Journal of International Money and Finance*, 28(8), 1350-1374.
- Bacq, S., & Aguilera, R. V. (2022). Stakeholder Governance for Responsible Innovation: A Theory of Value Creation, Appropriation, and Distribution. *Journal of Management Studies*, 59(1), 29-60. <https://doi.org/10.1111/joms.12746>
- Baldwin, E. (2019). Exploring How Institutional Arrangements Shape Stakeholder Influence on Policy Decisions: A Comparative Analysis in the Energy Sector. *Public Administration Review*, 79(2), 246-255. <https://doi.org/10.1111/puar.12953>
- Balioukas, P., Llopis, J., Gasco, J., & Gonzalez, R. (2022). Implementing turnaround strategies as an entrepreneurial process. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-27. <https://doi.org/10.1007/s11365-022-00810-9>
- Barbero, J. L., Martinez, J. A., & Moreno, A. M. (2020). Should declining firms be aggressive during the retrenchment process? *Journal of Management*, 46(5), 694-

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (2018). Why resource-based theory's model of profit appropriation must incorporate a stakeholder perspective. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 39(13), 3305-3325. <https://doi.org/10.1002/smj.2949>
- Barney, J. B. (2020). Measuring firm performance in a way that is consistent with strategic management theory. *Academy of Management Discoveries*, 6(1), 5-7. <https://doi.org/10.5465/amd.2018.0219>
- Battilana, J., Fuerstein, M., & Lee, M. Y. (2018). New prospects for organizational democracy? How the joint pursuit of social and financial goals challenges traditional organizational designs. En Subramanian Rangan (Ed.), *Capitalism Beyond Mutuality?: Perspectives Integrating Philosophy and Social Science*. (pp. 256-288). Oxford: Oxford University Press.
- Bazerman, M. H., Curhan, J. R., Moore, D. A., & Valley, K. L. (2000). Negotiation. *Annual review of psychology*, 51(1), 279-314.
- Bearman, P. (1997). Generalized exchange. *American Journal of Sociology*, 102(5), 1383-1415. <https://doi.org/10.1086/231087>
- Bell, R. G., Filatotchev, I., & Aguilera, R. V. (2014). Corporate governance and investors' perceptions of foreign IPO value: An institutional perspective. *Academy of Management journal*, 57(1), 301-320.
- Bentolilla, S., & Jansen, M. (2012). La reforma laboral de 2012: Una primera evaluación. *Apuntes FEDEA-Laboral*, 14, 1-16.
- Berg-Schlosser, D., De Meur, G., Rihoux, B., & Ragin, C. C. (2009). Qualitative comparative analysis (QCA) as an approach. *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques*, 1, 18.
- Bergner, D., & Eris, O. (2009). Reframing the Data-Mining Process. En Y. Ohsawa & K. Yada (Eds.), *Data Mining for Design and Marketing*. <https://doi.org/10.1201/9781420070224>
- Berk, J. B. (1997). Necessary conditions for the CAPM. *Journal of Economic Theory*, 73(1), 245-257.
- Beynon, M., Battisti, M., Jones, P., & Pickernell, D. (2021). How institutions matter in the context of business exit: a country comparison using GEM data and fsQCA. *British Journal of Management*, 32(3), 832-851.
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18, SI), 5375-5393. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>
- Bhattacharyya, S. S., & Malik, A. (2020). Development of an integrated canvas on turnaround strategy. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(2), 523-554. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2019-1646>
- Biemann, T., & Kearney, E. (2010). Size does matter: How varying group sizes in a sample affect the most common measures of group diversity. *Organizational research methods*, 13(3), 582-599.
- Blair, M. M. (1998). For whom should corporations be run?: An economic rationale for stakeholder management. *Long Range Planning*, 31(2), 195-200.
- Blau, P. M. (1977). *Inequality and heterogeneity: A primitive theory of social structure* (Vol. 7). Free Press New York.
- Bolton, R. N. (1998). A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: The role of satisfaction. *Marketing Science*, 17(1), 45-65. <https://doi.org/10.1287/mksc.17.1.45>

- Booltink, L. W. A., & Saka-Helmhout, A. (2018). The effects of R&D intensity and internationalization on the performance of non-high-tech SMEs. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 36(1), 81-103. <https://doi.org/10.1177/0266242617707566>
- Boratyńska, K. (2021). Determinants of Economic Fragility in Central and Eastern European Countries FsQCA Approach. *European Research Studies Journal*, 24(3B), 827-837.
- Bowie, N. (2019). The moral obligations of multinational corporations. En *Problems of international justice* (pp. 97-113). Routledge.
- Brickson, S. L. (2007). Organizational identity orientation: The genesis of the role of the firm and distinct forms of social value. *Academy of Management Review*, 32(Conference on Business as an Agent of World Benefit), 864-888. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275679>
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. (2022). Stakeholder theory, strategy, and organization: Past, present, and future. *Strategic Organization*, 20(4), 797-809. <https://doi.org/10.1177/14761270221127628>
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, 35(1), 107-125. <https://doi.org/10.1002/smj.2089>
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2016). Stakeholder relationships and social welfare: A behavioral theory of contributions to joint value creation. *Academy of Management Review*, 41(2), 229-251. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0475>
- Bundy, J., Vogel, R. M., & Zachary, M. A. (2018). Organization-stakeholder fit: A dynamic theory of cooperation, compromise, and conflict between an organization and its stakeholders. *Strategic Management Journal*, 39(2), 476-501. <https://doi.org/10.1002/smj.2736>
- Burkhanov, U. (2011). The Big Failure: Lehman Brothers' Effects On Global Markets. *European Journal of Business and Economics*, 2, 1-4. <https://doi.org/10.12955/ejbe.v2i0.93>
- Buyl, T., Boone, C., & Wade, J. B. (2019). CEO narcissism, risk-taking, and resilience: An empirical analysis in US commercial banks. *Journal of Management*, 45(4), 1372-1400.
- Cabral, S., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., & Potoski, M. (2019). Value creation and value appropriation in public and nonprofit organizations. *Strategic Management Journal*, 40(4), 465-475. <https://doi.org/10.1002/smj.3008>
- Cappucci, M. (2018). The ESG integration paradox. *Journal of Applied Corporate Finance*, 30(2), 22-28.
- Carton, R. B., & Hofer, C. W. (2006). *Measuring organizational performance: Metrics for entrepreneurship and strategic management research*. Edward Elgar Publishing.
- Carvajal-Trujillo, E., Molinillo, S., & Liébana-Cabanillas, F. (2021). Determinants and risks of intentions to use mobile applications in museums: An application of fsQCA. *Current Issues in Tourism*, 24(9), 1284-1303.
- Castelló-Sirvent, F. (2022). A Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis of Publications on the Fuzzy Sets Theory. *Mathematics*, 10(8), 1322. <https://doi.org/10.3390/math10081322>
- Castelló-Sirvent, F., & García-García, J. M. (2022). Exploring the language heterogeneity strategies of European think tanks. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121296. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121296>
- Castelló-Sirvent, F., & Pinazo-Dallenbach, P. (2021). Corruption Shock in Mexico: fsQCA Analysis of Entrepreneurial Intention in University Students. *Mathematics*,

9(14), 1702.

- Castelló-Sirvent, F., & Roger-Monzó, V. (2022). Research agenda on turnaround strategies beyond systemic disruptions. *Journal of Organizational Change Management, ahead-of-p*(ahead-of-print), 1-20. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2022-0160>
- Castelló-Sirvent, F., Roger-Monzó, V., & García-García, J. M. (2021). International economic policy: a fuzzy set qualitative comparative analysis on think tanks in the press. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 34(1). <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1835520>
- Castro, G. M., Delgado-Verde, M., Amores-Salvadó, J., & Navas-López, J. E. (2013). Linking human, technological, and relational assets to technological innovation: exploring a new approach. *Knowledge Management Research & Practice*, 11(2), 123-132.
- Cater, J. J., & Schwab, A. (2008). Turnaround strategies in established small family firms. *Family Business Review*, 21(1), 31-50. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00113.x>
- Cervelló-Royo, R., Moya-Clemente, I., Perelló-Marín, M. R., & Ribes-Giner, G. (2020). Sustainable development, economic and financial factors, that influence the opportunity-driven entrepreneurship. An fsQCA approach. *Journal of Business Research*, 115, 393-402.
- Cezar, R. F. (2020). Compliance in “exceptional” trade disputes: a set-theoretical approach. *Revista Brasileira de Política Internacional*, 63(1), 1-21. <https://doi.org/10.1590/0034-7329202000103>
- Chandra Balodi, K., & Prabhu, J. (2014). Causal recipes for high performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 20(6), 542-561. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2013-0168>
- Chang, M.-L., & Cheng, C.-F. (2014). How balance theory explains high-tech professionals’ solutions of enhancing job satisfaction. *Journal of Business Research*, 67(9), 2008-2018.
- Chatain, O., & Mindruta, D. (2017). Estimating Value Creation from Revealed Preferences: Application to Value-based Strategies. *Strategic Management Journal*, 38(10), 1964-1985. <https://doi.org/10.1002/smj.2633> WE - Social Science Citation Index (SSCI)
- Chaturvedi, R., & Karri, A. (2022). Entrepreneurship in the times of pandemic: Barriers and strategies. *FIIB Business Review*, 11(1), 52-66.
- Chen, G., & Hambrick, D. C. (2012). CEO replacement in turnaround situations: Executive (mis) fit and its performance implications. *Organization Science*, 23(1), 225-243.
- Chen, Y. R., Brockner, J., & Katz, T. (1998). Toward an explanation of cultural differences in in-group favoritism: The role of individual versus collective primacy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(6), 1490-1502. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.6.1490>
- Chowdhury, S. D., & Lang, J. R. (1996). Turnaround in small firms: An assessment of efficiency strategies. *Journal of Business Research*, 36(2), 169-178.
- Christopher, M., & Lee, H. (2004). Mitigating supply chain risk through improved confidence. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(5), 388-396. <https://doi.org/10.1108/09600030410545436>
- Chuah, S. H.-W., Tseng, M.-L., Wu, K.-J., & Cheng, C.-F. (2021). Factors influencing the adoption of sharing economy in B2B context in China: Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Resources, Conservation and Recycling*, 175, 105892.

- Clark, C. E., Bryant, A. P., & Griffin, J. J. (2017). Firm Engagement and Social Issue Salience, Consensus, and Contestation. *Business & Society*, 56(8), 1136-1168. <https://doi.org/10.1177/0007650315613966>
- Clougherty, J. A., Duso, T., Seldeslachts, J., & Ciari, L. (2020). Transformational strategies and productivity growth: A transformational-activities perspective on stagnation in the New-Normal Business Landscape. *Journal of Management Studies*, 57(3), 537-568.
- Coad, A. (2007). A closer look at serial growth rate correlation. *Review of Industrial Organization*, 31(1), 69-82.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economics*, 4, 386-405.
- Coase, R. H. (1988). The nature of the firm: influence. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 4(1), 33-47.
- Coase, R. H. (1993). *The nature of the firm: origins, evolution, and development*. Oxford University Press, USA.
- Coff, R. W. (1999). When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science*, 10(2), 119-133. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.2.119>
- Cooper, B., & Glaesser, J. (2016). Exploring the robustness of set theoretic findings from a large n fsQCA: an illustration from the sociology of education. *International Journal of Social Research Methodology*, 19(4), 445-459. <https://doi.org/10.1080/13645579.2015.1033799>
- Cording, M., Harrison, J. S., Hoskisson, R. E., & Jonsen, K. (2014). Walking the Talk: A Multistakeholder Exploration of Organizational Authenticity, Employee Productivity, and Post-Merger Performance. *Academy of Management Perspectives*, 28(1), 38-56. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0002>
- Crane, B. (2020). Revisiting Who, When, and Why Stakeholders Matter: Trust and Stakeholder Connectedness. *Business & Society*, 59(2), 263-286. <https://doi.org/10.1177/0007650318756983>
- Dagnino, G. B., & Rocco, E. (2009). *Coopetition Strategy: Theory, experiments and cases* (Vol. 47). Routledge.
- Darraki, Z., & Pandurangan, S. (2022). *Understanding the role of Socio-Emotional Wealth (SEW) on CSR: A single case study of Saudi Arabian family-owned businesses*.
- De Haas, R., & Van Horen, N. (2012). International shock transmission after the Lehman Brothers collapse: Evidence from syndicated lending. *American Economic Review*, 102(3), 231-237.
- De Jong, A. S., & Bates, B. J. (1991). Channel diversity in cable television. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 35(2), 159-166.
- de Luque, M. S., Washburn, N. T., & Waldman, D. A. (2008). Unrequited Profit: How Stakeholder and Economic Values Relate to Subordinates' Perceptions of Leadership and Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 53(4), 626-654. <https://doi.org/10.2189/asqu.53.4.626>
- DesJardine, M., Bansal, P., & Yang, Y. (2019). Bouncing back: Building resilience through social and environmental practices in the context of the 2008 global financial crisis. *Journal of Management*, 45(4), 1434-1460.
- DeWitt, R.-L. (1993). The structural consequences of downsizing. *Organization Science*, 4(1), 30-40.
- Dieguez-Soto, J., Martinez-Romero, M. J., Corten, M., & Michiels, A. (2022). The impact of the CEO's financial literacy on family SMEs' growth: the moderating role of generational stage. *Baltic Journal of Management*, 17(1), 89-106.

- <https://doi.org/10.1108/BJM-01-2021-0003>
- Ding, H. (2022). What kinds of countries have better innovation performance?—A country-level fsQCA and NCA study. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100215.
- Dittrich, J. E., & Carrell, M. R. (1979). Organizational equity perceptions, employee job satisfaction, and departmental absence and turnover rates. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24(1), 29-40. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(79\)90013-8](https://doi.org/10.1016/0030-5073(79)90013-8)
- Docekalova, M. P., Kocmanova, A., Meluzin, T., & Skapa, S. (2022). Modelling of the relationship between sustainability and shareholder wealth. *Technological and Economic Development of Economy*, 28(3), 854-871. <https://doi.org/10.3846/tede.2022.16480>
- Dominick, J. R., & Pearce, M. C. (1976). Trends in Network Prime-Time Programming, 1953-74. *Journal of Communication*, 26(1), 76-89.
- Donaldson, T., & Walsh, J. P. (2015). Toward a theory of business. En B. M. Staw & A. P. Brief (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews, vol 35* (Vol. 35, pp. 181-207). <https://doi.org/10.1016/j.riob.2015.10.002>
- Dong, Z., Meng, T., Guan, Y., & Zhao, F. (2022). Research on the business model of sharing economy unicorn enterprises in emerging economies-based on FSQCA method. *International Journal of Technology Management*, 89(1-2), 9-25.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246.
- Duckitt, J., & Fisher, K. (2003). The impact of social threat on worldview and ideological attitudes. *Political Psychology*, 24(1), 199-222. <https://doi.org/10.1111/0162-895X.00322>
- Dul, J. (2016). Identifying single necessary conditions with NCA and fsQCA. *Journal of Business Research*, 69(4), 1516-1523. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.134>
- Dul, J., Hak, T., Goertz, G., & Voss, C. (2010). Necessary condition hypotheses in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(11), 1170-1190.
- Dunham, L., Freeman, R. E., & Liedtka, J. (2006). Enhancing stakeholder practice: A particularized exploration of community. *Business Ethics Quarterly*, 16(1), 23-42.
- Earl, P. E. (2012). On Kahneman's thinking, fast and slow: what you see is not all there is. *Prometheus*, 30(4), 449-455.
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. En A. P. Brief & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews, vol 34* (Vol. 34, pp. 81-100). <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory - An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74. <https://doi.org/10.2307/258191>
- Ekeh, P. (1974). Social exchange theory. En *The two traditions*. Harvard University Press.
- El Akremi, A., Gond, J. P., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalens, J. (2018). How Do Employees Perceive Corporate Responsibility? Development and Validation of a Multidimensional Corporate Stakeholder Responsibility Scale. *Journal of Management*, 44(2), 619-657. <https://doi.org/10.1177/0149206315569311>
- Emerson, J. (2003). The blended value proposition: Integrating social and financial returns. *California Management Review*, 45(4), 35-51.

<https://doi.org/10.2307/41166187>

- Espeche, J. F. T., Sacristán-Navarro, M., Zúñiga-Vicente, J. Á., & Crespo, N. F. (2022). Innovation and internationalisation during times of economic growth, crisis, and recovery prior to Covid-19: A configurational approach comparing Spanish manufacturing family and non-family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 100513.
- Etzioni, A. (1964). On self-encapsulating conflicts. *Journal of Conflict Resolution*, 8(3), 242-255.
- European Central Bank. (2009). *Survey on the access to finance of small and medium-sized enterprises in the euro area: second half of 2009*.
- Eurostat. (2018). Structural business statistics & global business activities—small and medium sized enterprises (SMEs). Retrieved on August 2022.
- Fama, E. F., & French, K. R. (1996). The CAPM is wanted, dead or alive. *The Journal of Finance*, 51(5), 1947-1958.
- Fama, E. F., & French, K. R. (2006). The value premium and the CAPM. *The Journal of Finance*, 61(5), 2163-2185.
- Fan, X., & Cheng, L. (2020). The complexity of residents' support for rural tourism development based on shared perspective-using the fsQCA approach. *Tourism Tribune*, 35(4), 36-50.
- Fedorowicz, J., Sawyer, S., & Tomasino, A. (2018). Governance configurations for inter-organizational coordination: A study of public safety networks. *Journal of information technology*, 33(4), 326-344.
- Fehr, E., & Schmidt, K. M. (1999). A theory of fairness, competition, and cooperation. *Quarterly Journal of Economics*, 114(3), 817-868. <https://doi.org/10.1162/003355399556151>
- Finegan, P. T. (1989). Financial incentives resolve the shareholder-value puzzle. *Corporate Cashflow*, 9, 27-32.
- Fiss, P. C. (2011a). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393-420.
- Fiss, P. C. (2011b). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of management journal*, 54(2), 393-420.
- Fiss, P. C., Sharapov, D., & Cronqvist, L. (2013). Opposites Attract? Opportunities and Challenges for Integrating Large-N QCA and Econometric Analysis. *Political Research Quarterly*, 66(1), 191-198. <https://doi.org/10.1177/1065912912468269e>
- Flammer, C., & Luo, J. (2017). Corporate social responsibility as an employee governance tool: Evidence from a quasi-experiment. *Strategic Management Journal*, 38(2), 163-183. <https://doi.org/10.1002/smj.2492>
- Flyvbjerg, B. (2021). Top ten behavioral biases in project management: An overview. *Project Management Journal*, 52(6), 531-546.
- Folke, C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social-ecological systems analyses. *Global Environmental Change*, 16(3), 253-267.
- Frambach, R. T., Fiss, P. C., & Ingenbleek, P. T. M. (2016). How important is customer orientation for firm performance? A fuzzy set analysis of orientations, strategies, and environments. *Journal of Business Research*, 69(4), 1428-1436.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing.
- Freeman, R. E. (2000). Business ethics at the millennium. *Business Ethics Quarterly*, 10(1), 169-180.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. Yale University Press.

- French, J. R. P., & Raven, B. (1960). The base of social power. *Group dynamics*, 607, 623.
- Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. *Public Administration Review*, 66, 66-75. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00667.x>
- Ganter, A., & Hecker, A. (2014). Configurational paths to organizational innovation: qualitative comparative analyses of antecedents and contingencies. *Journal of Business Research*, 67(6), 1285-1292.
- Gao, Y., Feng, Z., & Zhang, S. (2021). Managing supply chain resilience in the era of VUCA. *Frontiers of Engineering Management*, 8(3), 465.
- García-santana, M., Moral-benito, E., Pijoan-mas, J., & Ramos, R. (2016). Growing like Spain: 1995-2007. *CEPR Discussion Paper No. DP11144*, Available at SSRN <https://ssrn.com/abstract=2766435>., 1-46.
- García-Santana, M., Moral-Benito, E., Pijoan-Mas, J., & Ramos, R. (2020). Growing like Spain: 1995–2007. *International Economic Review*, 61(1), 383-416. <https://doi.org/10.1111/iere.12427>
- Garcia, M. T. M., & Cortegano, J. T. S. (2018). Workers' compensation insurance prices: evidence from Portugal. *International Journal of Manpower*, 39(2), 240-253. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2016-0106>
- Gelfand, M. J., & Christakopoulou, S. (1999). Culture and negotiator cognition: Judgment accuracy and negotiation processes in individualistic and collectivistic cultures. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 79(3), 248-269. <https://doi.org/10.1006/obhd.1999.2845>
- Glasser, T. L. (1984). Competition and diversity among radio formats: Legal and structural issues. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 28(2), 127-142.
- Glassman, M., & Kamo, D. (2007). Ideology as instrument. *American Psychologist*, 62(9), 1075-1076. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.9.1075>
- Goertz, G., & Mahoney, J. (2005). Two-level theories and fuzzy-set analysis. *Sociological Methods & Research*, 33(4), 497-538. <https://doi.org/10.1177/0049124104266128>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Gomez, C., Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (2000). The impact of collectivism and in-group/out-group membership on the evaluation generosity of team members. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1097-1106. <https://doi.org/10.2307/1556338>
- Gomez, P. Y., & Korine, H. (2005). Democracy and the evolution of corporate governance. *Corporate Governance-An International Review*, 13(6), 739-752. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2005.00467.x>
- Gonçalves, H. M., Lourenço, T. F., & Silva, G. M. (2016). Green buying behavior and the theory of consumption values: A fuzzy-set approach. *Journal of business research*, 69(4), 1484-1491.
- González-Cruz, T. F., & Cruz-Ros, S. (2016). When does family involvement produce superior performance in SME family business? *Journal of Business Research*, 69(4), 1452-1457.
- Gonzalez, L. O., Santomil, P. D., & Herrera, A. T. (2020). The effect of Enterprise Risk Management on the risk and the performance of Spanish listed companies. *European Research on Management and Business Economics*, 26(3), 111-120. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.08.002>

- Gopinath, C. (1991). Turnaround: Recognizing decline and initiating intervention. *Long Range Planning*, 24(6), 96-101.
- Gotteiner, S., Mas-Machuca, M., & Marimon, F. (2019). Fighting organizational decline: a risk-based approach to organizational anti-aging. *Management Research Review*, 42(11), 1259-1277. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2018-0367>
- Greckhamer, T., Furnari, S., Fiss, P. C., & Aguilera, R. V. (2018). Studying configurations with qualitative comparative analysis: Best practices in strategy and organization research. *Strategic Organization*, 16(4), 482-495.
- Greckhamer, T., Misangyi, V. F., & Fiss, P. C. (2013). The two QCAs: From a small-N to a large-N set theoretic approach. En P. C. Fiss, B. Cambre, & A. Marx (Eds.), *Configurational Theory and Methods in Organizational Research* (Vol. 38, pp. 49-75). [https://doi.org/10.1108/50733-558X\(2013\)0000038007](https://doi.org/10.1108/50733-558X(2013)0000038007)
- Grennan, M. (2014). Bargaining ability and competitive advantage: Empirical evidence from medical devices. *Management Science*, 60(12), 3011-3025.
- Grieco, J. M. (1990). *Cooperation among nations: Europe, America, and non-tariff barriers to trade*. Cornell University Press.
- Grieco, J. M. (1997). Realist international theory and the study of world politics. *New thinking in international relations theory*, 167.
- Grieco, J., Powell, R., & Snidal, D. (1993). The relative-gains problem for international cooperation. *American Political Science Review*, 87(3), 729-743.
- Haas, T. (2021). From green energy to the green car state? The political economy of ecological modernisation in Germany. *New Political Economy*, 26(4), 660-673.
- Hambrick, D. C., & Schechter, S. M. (1983). Turnaround Strategies for Mature Industrial-Product Business Units. *Academy of Management Journal*, 26(2), 231-248. <https://doi.org/10.2307/255972>
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). To be resilient, an organization must dramatically reduce the time it takes to go from 'that can't be true' to 'we must face the world as it is.'. *Harvard Business Review*, 81, 52-63.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228.
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2009). Stakeholders, reciprocity, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(4), 447-456. <https://doi.org/10.1002/smj.743>
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic management journal*, 31(1), 58-74.
- Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (1999). Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5), 479-485. <https://doi.org/10.2307/256971>
- Harrison, J. S., Freeman, R. E., & de Abreu, M. C. S. (2015). Stakeholder Theory As an Ethical Approach to Effective Management: applying the theory to multiple contexts. *RBGN-Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 17(55), 858-869. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i55.2647>
- Harrison, J. S., & St. John, C. H. (1996). Managing and partnering with external stakeholders. *Academy of Management Perspectives*, 10(2), 46-60.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014. <https://doi.org/10.2307/258963>
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17(2), 56-67. <https://doi.org/10.5465/AME.2003.10025194>

- Hasenclever, A., Mayer, P., & Rittberger, V. (1996). Interests, power, knowledge: the study of international regimes. *Mershon International Studies Review*, 40(Supplement\_2), 177-228.
- Helpman, E., Melitz, M. J., & Yeaple, S. R. (2004). Export versus FDI. *American Economic Review*, Vol. 94, 300-316.
- Hernandez-Nicolas, C. M., Martin-Ugedo, J. F., & Minguez-Vera, A. (2022). Women CEOs and firm performance in the construction industry: evidence from Spain. *Engineering Construction and Architectural Management*, 29(3), 1343-1357. <https://doi.org/10.1108/ECAM-09-2020-0701>
- Hewstone, M., Rubin, M., & Willis, H. (2002). Intergroup bias. *Annual Review of Psychology*, 53, 575-604. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135109>
- Hill, C. W. L., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00657.x>
- Hino, A. (2009). Time-series QCA: Studying temporal change through Boolean analysis. *Sociological theory and methods*, 24(2), 247-265.
- Hoernlein, M. R. (2021). WYSIATI and False Confessions. *Wash. & Lee L. Rev.*, 78, 509.
- Hofer, C. W. (1980). Turnaround strategies. *Journal of Business Strategy*, 1(1), 19-31.
- Hoffman, R. C. (1989). Strategies for corporate turnarounds: what do we know about them? *Journal of General Management*, 14(3), 46-66.
- Holmes, S., & Zellner, W. (2004). The Costco way; higher wages mean higher profits. But try telling Wall Street. *Business Week*, 3878, 76.
- Hoskisson, R. E., Gambeta, E., Green, C. D., & Li, T. X. (2018). Is My Firm-Specific Investment Protected? Overcoming the Stakeholder Investment Dilemma in the Resource-Based View. *Academy of Management Review*, 43(2), 284-306. <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0411>
- Hosseinzadeh Shahri, M., & Nematollahi Sarvestani, M. (2020). Business model innovation as a turnaround strategy. *Journal of Strategy and Management*, 13(2), 241-253. <https://doi.org/10.1108/JSMA-08-2019-0154>
- Huang, C.-W., & Huarng, K.-H. (2015). Evaluating the performance of biotechnology companies by causal recipes. *Journal of Business Research*, 68(4), 851-856.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory - The equity sensitivity construct. *Academy of Management Review*, 12(2), 222-234. <https://doi.org/10.2307/258531>
- Iborra, M., Safón, V., & Dolz, C. (2020). What explains the resilience of SMEs? Ambidexterity capability and strategic consistency. *Long Range Planning*, 53(6), 101947. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101947>
- Instituto de Contabilidad y Auditoria de Cuentas, (ICAC). (2009). Sobre el tratamiento contable del reconocimiento de activos por impuestos diferidos derivados del derecho a compensar bases imponibles negativas. *Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital.*, 80/2009(Consulta 10), 1-2.
- Izquierdo, M., Lacuesta, A., & Puente, S. (2013). La reforma laboral de 2012: un primer análisis de algunos de sus efectos sobre el mercado de trabajo. *Boletín Económico, SEP*, 1-10.
- Jagannathan, R., & McGrattan, E. R. (1995). The CAPM debate. *Federal Reserve Bank of Minneapolis Quarterly Review*, 19(4), 2-17.
- Jaufenthaler, P. (2022). A safe haven in times of crisis: The appeal of family companies as employers amid the COVID-19 pandemic. *Journal of Family Business Strategy*, 100520.

- Jensen, M. C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 235-256. <https://doi.org/10.2307/3857812>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. (1976). *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*. *Journal of Finance Economics*, 3.
- Johnson, G. (1986). Corporate recovery - Successful turnaround strategies and their implementation. *Strategic Management Journal*, 7(1), 99-100. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070111>
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory - A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437. <https://doi.org/10.2307/258852>
- Jones, T. M., Harrison, J. S., & Felps, W. (2018). How applying instrumental stakeholder theory can provide sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 43(3), 371-391. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0111>
- Josefy, M. A., Harrison, J. S., Sirmon, D. G., & Carnes, C. (2017). Living and dying: Synthesizing the literature on firm survival and failure across stages of development. *Academy of Management Annals*, 11(2), 770-799.
- Jost, J. T. (2006). The end of the end of ideology. *American psychologist*, 61(7), 651.
- Jost, J. T., & Banaji, M. R. (1994). The role of stereotyping in system-justification and the production of false consciousness. *British Journal of Social Psychology*, 33, 1-27. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1994.tb01008.x>
- Jost, J. T., Banaji, M. R., & Nosek, B. A. (2004). A decade of system justification theory: Accumulated evidence of conscious and unconscious bolstering of the status quo. *Political Psychology*, 25(6), 881-919. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9221.2004.00402.x>
- Jost, J. T., Kay, A. C., & Thorisdottir, H. (2009). *Social and psychological bases of ideology and system justification*. Oxford University Press.
- Jost, J. T., Ledgerwood, A., & Hardin, C. D. (2008). Shared Reality, System Justification, and the Relational Basis of Ideological Beliefs. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(1), 171-186. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2007.00056.x>
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486.
- Junge, K. (1994). Diversity of ideas about diversity measurement. *Scandinavian Journal of Psychology*, 35(1), 16-26.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Macmillan.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1991). Anomalies - The endowment effect, loss aversion, and status-quo bias. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 193-206. <https://doi.org/10.1257/jep.5.1.193>
- Kahneman, D., Slovic, S. P., Slovic, P., & Tversky, A. (1982). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge university press.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1982). Variants of uncertainty. *Cognition*, 11(2), 143-157.
- Kane, G. D., Velury, U., & Ruf, B. M. (2005). Employee relations and the likelihood of occurrence of corporate financial distress. *Journal of Business Finance & Accounting*, 32(5-6), 1083-1105.
- Kanter, R. M., & Brinkerhoff, D. (1981). Organizational performance: Recent developments in measurement. *Annual Review of Sociology*, 321-349.
- Kaplan, S. (2020). Beyond the business case for social responsibility. *Academy of Management Discoveries*, 6(1), 1-4. <https://doi.org/10.5465/amd.2018.0220>
- Kask, J., & Linton, G. (2013). Business mating: when start-ups get it right. *Journal of*

- Small Business & Entrepreneurship*, 26(5), 511-536.
- Kassinis, G., & Vafeas, N. (2006). Stakeholder pressures and environmental performance. *Academy of Management Journal*, 49(1), 145-159 WE-Social Science Citation Index (SSCI).
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2). Wiley New York.
- Kent, R. (2009). Case-centred methods and quantitative analysis. *Handbook of Case-Based Methods*, 184-207.
- Keohane, R. O. (2005). *After hegemony: Cooperation and discord in the world political economy*. Princeton university press.
- King, C. A. (2008). Community resilience and contemporary agri-ecological systems: reconnecting people and food, and people with people. *Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, 25(1), 111-124.
- Klein, P. G., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., & Pitelis, C. N. (2012). Who is in charge? A property rights perspective on stakeholder governance. *Strategic Organization*, 10(3), 304-315. <https://doi.org/10.1177/1476127012453108>
- Klein, P. G., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., & Pitelis, C. N. (2019). Organizational governance adaptation: Who is in, who is out, and who gets what. *Academy of Management Review*, 44(1), 6-27. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0459>
- Kluegel, J. R., & Smith, E. R. (1986). *Beliefs about Inequality: Americans' Views of what is and what Ought to be*. New York: A. de Gruyter.
- Kraus, S., Ribeiro-Soriano, D., & Schüssler, M. (2018). Fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA) in entrepreneurship and innovation research--the rise of a method. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(1), 15-33.
- Krishna, A. (2021). Leadership Choices in Building Better. *Transformational Leadership in Banking: Challenges of Governance, Leadership and HR in a Digital and Disruptive World*, 85.
- Krogslund, C., Choi, D. D., & Poertner, M. (2015). Fuzzy Sets on Shaky Ground: Parameter Sensitivity and Confirmation Bias in fsQCA. *Political Analysis*, 23(1), 21-41. <https://doi.org/10.1093/pan/mpu016>
- Kulins, C., Leonardy, H., & Weber, C. (2016). A configurational approach in business model design. *Journal of Business Research*, 69(4), 1437-1441.
- Kumalo, M., & Scheepers, C. B. (2021). Leadership of change in South Africa public sector turnarounds. *Journal of Organizational Change Management*, 34(1), 137-157. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2017-0142>
- Kvålseth, T. O. (1991). Note on biological diversity, evenness, and homogeneity measures. *Oikos*, 123-127.
- Lacey, R., & Fiss, P. C. (2009). Comparative organizational analysis across multiple levels: A set-theoretic approach. En *Studying differences between organizations: Comparative approaches to organizational research*. Emerald Group Publishing Limited.
- Laffranchini, G., Hadjimarcou, J., & Kim, S. H. (2022). The first turnaround response of family firms in a crisis situation. *Journal of Family Business Strategy*, 13(1). <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100434>
- Laffranchini, G., Hadjimarcou, J. S., & Kim, S. H. (2020). The impact of socioemotional wealth on decline-stemming strategies of family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(2), 185-210.
- Lange, D., Bundy, J., & Park, E. (2022). The social nature of stakeholder utility. *Academy*

- of Management Review*, 47(1), 9-30. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0456>
- Le Ber, M. J., & Branzei, O. (2010). Towards a critical theory of value creation in cross-sector partnerships. *Organization*, 17(5), 599-629. <https://doi.org/10.1177/1350508410372621>
- Lee, Y.-N., Walsh, J. P., & Wang, J. (2015). Creativity in scientific teams: Unpacking novelty and impact. *Research policy*, 44(3), 684-697.
- Leins, S. (2020). 'Responsible investment': ESG and the post-crisis ethical order. *Economy and Society*, 49(1), 71-91.
- Lent, R. W., & Brown, S. D. (2020). Career decision making, fast and slow: Toward an integrative model of intervention for sustainable career choice. *Journal of Vocational Behavior*, 120, 103448.
- Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180-194. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23464011>
- Levi-Strauss, C. (1969). *1969 The elementary structures of kinship Boston, Mass., Beacon Press.*
- Li, P., & Bathelt, H. (2021). Spatial knowledge strategies: an analysis of international investments using fuzzy set qualitative comparative analysis (fsQCA). *Economic Geography*, 97(4), 366-389.
- Libecap, G. D. (1989). Distributional issues in contracting for property-rights. *Journal of Institutional and Theoretical Economics-Zeitschrift Fur Die Gesamte Staatswissenschaft*, 145(1), 6-24.
- Lieberman, M. B., Balasubramanian, N., & Garcia-Castro, R. (2018). Toward a dynamic notion of value creation and appropriation in firms: The concept and measurement of economic gain. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1546-1572.
- Lieberman, M. B., Garcia-Castro, R., & Balasubramanian, N. (2017). Measuring value creation and appropriation in firms: The VCA model. *Strategic Management Journal*, 38(6), 1193-1211. <https://doi.org/10.1002/smj.2565>
- Lieberman, M. B., & Kang, J. (2008). How to measure company productivity using value-added: A focus on Pohang Steel (POSCO). *Asia Pacific Journal of Management*, 25(2), 209-224. <https://doi.org/10.1007/s10490-007-9081-0>
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Liu, Y., Mezei, J., Kostakos, V., & Li, H. (2017). Applying configurational analysis to IS behavioural research: a methodological alternative for modelling combinatorial complexities. *Information Systems Journal*, 27(1), 59-89.
- Lodge, G. C. (1990). *Comparative business-government relations*. Prentice Hall.
- Long, S. L. (1979). A fourth television network and diversity: Some historical evidence. *Journalism Quarterly*, 56(2), 341-345.
- Luan, C., Tien, C., & Chi, Y. (2013). Downsizing to the wrong size? A study of the impact of downsizing on firm performance during an economic downturn. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(7), 1519-1535.
- Luffman, G. A., Witt, S. F., & Lister, S. (1982). A quantitative approach to stakeholder interests. *Managerial and Decision Economics*, 3(2), 70-78.
- Luger, J., Raisch, S., & Schimmer, M. (2018). Dynamic balancing of exploration and exploitation: The contingent benefits of ambidexterity. *Organization Science*, 29(3), 449-470.
- Mack, O., Khare, A., Krämer, A., & Burgartz, T. (2015). Managing in a VUCA world. *En Managing in a VUCA World*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319->

- Mahoney, J., & Goertz, G. (2006). A tale of two cultures: Contrasting quantitative and qualitative research. *Political Analysis*, 14(3), 227-249. <https://doi.org/10.1093/pan/mpj017>
- Mair, J., Battilana, J., & Cardenas, J. (2012). Organizing for society: A typology of social entrepreunering models. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 353-373.
- Mair, J., Mayer, J., & Lutz, E. (2015). Navigating Institutional Plurality: Organizational Governance in Hybrid Organizations. *Organization Studies*, 36(6), 713-739. <https://doi.org/10.1177/0170840615580007>
- Mann, M., & Byun, S.-E. (2017). To retrench or invest? Turnaround strategies during a recessionary time. *Journal of Business Research*, 80, 24-34. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.018>
- Manosuthi, N., Lee, J.-S., & Han, H. (2022a). Green behavior at work of hospitality and tourism employees: evidence from IGSCA-SEM and fsQCA. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-23. <https://doi.org/10.1080/09669582.2022.2115051>
- Manosuthi, N., Lee, J.-S., & Han, H. (2022b). Investigating residents' support for Muslim tourism: the application of IGSCA-SEM and fsQCA. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 39(4), 412-431.
- Matthews, J. C. (1996). Current gains and future outcomes: When cumulative relative gains matter. *International Security*, 21(1), 112-146.
- McDonald, D. G., & Dimmick, J. (2003). The conceptualization and measurement of diversity. *Communication Research*, 30(1), 60-79.
- McGahan, A. M. (2020). Where does an organization's responsibility end?: Identifying the boundaries on stakeholder claims. *Academy of Management Discoveries*, 6(1), 8-11. <https://doi.org/10.5465/amd.2018.0218>
- McGuinness, G., Hogan, T., & Powell, R. (2018). European trade credit use and SME survival. *Journal of Corporate Finance*, 49, 81-103.
- Meira, E., Cunha, F. A. F. de S., Orsato, R. J., Miralles-Quirós, M. M., & Miralles-Quirós, J. L. (2022). The added value and differentiation among ESG investment strategies in stock markets. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.3221>
- Meléndez Sanromá, E. (2012). El mercado de trabajo español en la crisis económica (2008-2012): desempleo y reforma laboral. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*, 2, 29-57.
- Melin, L. (1985). Strategies in managing turnaround. *Long Range Planning*, 18(1), 80-86.
- Melitz, M. J. (2003). The impact of trade on intra-industry reallocations and aggregate industry productivity. *Econometrica*, 71(6), 1695-1725. <https://doi.org/10.1111/1468-0262.00467>
- Mendel, J. M., & Korjani, M. M. (2012). Charles Ragin's fuzzy set qualitative comparative analysis (fsQCA) used for linguistic summarizations. *Information Sciences*, 202, 1-23.
- Mensah, Y. M. (1984). An examination of the stationarity of multivariate bankruptcy prediction models: A methodological study. *Journal of Accounting Research*, 22(1), 380-395.
- Messick, D. M., & McClintock, C. G. (1968). Motivational bases of choice in experimental games. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4(1), 1-25. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(68\)90046-2](https://doi.org/10.1016/0022-1031(68)90046-2)
- Meuer, J. (2014). Archetypes of inter-firm relations in the implementation of management innovation: A set-theoretic study in China's biopharmaceutical

- industry. *Organization Studies*, 35(1), 121-145.
- Miao, M., Go, I., Ikeda, K., & Numata, H. (2022). Brand equity effects on financial performance in Japanese fashion market: applying complexity theory via fsQCA. *Journal of Global Fashion Marketing*, 13(1), 30-43.
- Mikalef, P., Pateli, A., Batenburg, R. S., & van de Wetering, R. (2015). Purchasing alignment under multiple contingencies: a configuration theory approach. *Industrial Management & Data Systems*, 115(4), 625-645.
- Milestad, R., & Darnhofer, I. (2003). Building farm resilience: the prospects and challenges of organic farming. *Journal of Sustainable Agriculture*, 22(3), 81-97.
- Misangyi, V. F., & Acharya, A. G. (2014). Substitutes or complements? A configurational examination of corporate governance mechanisms. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1681-1705. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0728>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Moenaert, R. K., Deschoolmeester, D., De Meyer, A., & Barbé, J. (1990). Organizational strategy and resource allocation for technological turnaround. *R&D Management*, 20(4), 291-303.
- Moya-Clemente, I., Ribes-Giner, G., & Pantoja-Díaz, O. (2020). Configurations of sustainable development goals that promote sustainable entrepreneurship over time. *Sustainable Development*, 28(4), 572-584.
- Munoz-Bullon, F., & Sanchez-Bueno, M. J. (2010). Downsizing implementation and financial performance. *Management Decision*, 48(7-8), 1181-1197. <https://doi.org/10.1108/00251741011076735>
- Nair, L. B., & Gibbert, M. (2016). Analyzing inconsistent cases in Management fsQCA studies: A methodological manifesto. *Journal of Business Research*, 69(4), 1464-1470.
- Napoli, P. M. (1999). Deconstructing the diversity principle. *Journal of communication*, 49(4), 7-34.
- Narangajavana, Y., Gonzalez-Cruz, T., Garrigos-Simon, F. J., & Cruz-Ros, S. (2016). Measuring social entrepreneurship and social value with leakage. Definition, analysis and policies for the hospitality industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(3), 911-934.
- Neale, M. A., & Bazerman, M. H. (1983). The role of perspective-taking ability in negotiating under different forms of arbitration. *Industrial & Labor Relations Review*, 36(3), 378-388. <https://doi.org/10.2307/2523017>
- Neville, B. A., & Menguc, B. (2006). Stakeholder Multiplicity: Toward an Understanding of the Interactions between Stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 66(4), 377-391. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-0015-4>
- Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29(7), 745-768. <https://doi.org/10.1002/smj.686>
- Nickerson, J. A., & Zenger, T. R. (2008). Envy, comparison costs, and the economic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 29(13), 1429-1449. <https://doi.org/10.1002/smj.718>
- Nielsen, B. B., & Nielsen, S. (2011). The role of top management team international orientation in international strategic decision-making: The choice of foreign entry mode. *Journal of World Business*, 46(2), 185-193.
- Nielsen, B. B., & Nielsen, S. (2013). Top management team nationality diversity and firm performance: A multilevel study. *Strategic Management Journal*, 34(3), 373-382.

- Nielsen, S. (2010a). Top management team diversity: A review of theories and methodologies. *International Journal of Management Reviews*, 12(3), 301-316.
- Nielsen, S. (2010b). Top management team internationalization and firm performance. *Management International Review*, 50(2), 185-206.
- O'Neill, H. M. (1986a). An analysis of the turnaround strategy in commercial banking. *Journal of Management Studies*, 23(2), 165-188.
- O'Neill, H. M. (1986b). Turnaround and recovery: What strategy do you need? *Long Range Planning*, 19(1), 80-88.
- Owen, R., Macnaghten, P., & Stilgoe, J. (2012). Responsible research and innovation: From science in society to science for society, with society. *Science and Public Policy*, 39(6), 751-760. <https://doi.org/10.1093/scipol/scs093>
- Pajunen, K. (2005). Comparative Causal Analysis in Processual Strategy Research: A Study of Causal Mechanisms in Organizational Decline and Turnarounds. En S. G., P. J., & D. Y. (Eds.), *Advances in Strategic Management* (Vol. 22, pp. 415-456). [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(05\)22014-4](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(05)22014-4)
- Pal, R., Torstensson, H., & Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, 147, 410-428.
- Panicker, S., & Manimala, M. J. (2015). Successful turnarounds: the role of appropriate entrepreneurial strategies. *Journal of Strategy and Management*, 8(1), 21-40. <https://doi.org/10.1108/JSMA-06-2014-0050>
- Pappas, I. O. (2018). User experience in personalized online shopping: a fuzzy-set analysis. *European Journal of Marketing*, 52(7/8), 1679-1703.
- Pappas, I. O., Kourouthanassis, P. E., Giannakos, M. N., & Chrissikopoulos, V. (2016). Explaining online shopping behavior with fsQCA: The role of cognitive and affective perceptions. *Journal of Business Research*, 69(2), 794-803.
- Pappas, I. O., & Woodside, A. G. (2021). Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA): Guidelines for research practice in Information Systems and marketing. *International Journal of Information Management*, 58, 102310.
- Parker, C. (2002). *The open corporation: Effective self-regulation and democracy*. Cambridge University Press.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445.
- Parvulescu, S., & Avramescu, R. (2012). Turnaround Strategies for Customer Centric Operations: Turn-by-Turn Directions on the Path to Recovery. *International Journal of Conflict Management*, 23(3), 335-338. <https://doi.org/10.1108/10444061211249038>
- Paykani, T., Rafiey, H., & Sajjadi, H. (2018). A fuzzy set qualitative comparative analysis of 131 countries: which configuration of the structural conditions can explain health better? *International journal for equity in health*, 17(1), 1-13.
- Perrault, E. (2015). Why Does Board Gender Diversity Matter and How Do We Get There? The Role of Shareholder Activism in Deinstitutionalizing Old Boys' Networks. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 149-165. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2092-0>
- Peterson, E. (2016). The Rich are Different: The Effect of Wealth on Partisanship. *Political Behavior*, 38(1), 33-54. <https://doi.org/10.1007/s11109-015-9305-9>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Phillips, R. A. (1997). Stakeholder theory and a principle of fairness. *Business Ethics*

- Quarterly*, 7(1), 51-66.
- Pinazo-Dallenbach, P., & Castelló-Sirvent, F. (2020). The effect of insecurity and corruption on opportunity-driven entrepreneurship in Mexico: an fsQCA analysis. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 34(1), 105-121. <https://doi.org/10.1108/ARLA-04-2020-0088>
- Polonsky, M. J. (1996). Stakeholder management and the stakeholder matrix: potential strategic marketing tools. *Journal of Market-Focused Management*, 1(3), 209-229.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006a). Strategy and society. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-89.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006b). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
- Porter, S. M. (2020). The Psychology of Fake News. En Y. Ibrahim & F. Safiedine (Eds.), *Fake News in an Era of Social Media: Tracking Viral Contagion* (pp. 73-86). Rowman & Littlefield Publishers.
- Pratto, F. (1999). The puzzle of continuing group inequality: Piecing together psychological, social, and cultural forces in social dominance theory. En *Advances in experimental social psychology* (Vol. 31, pp. 191-263). Elsevier.
- Priego-De-La-Cruz, A. M., Alfaro-Cortés, E., & Manzaneque-Lizano, M. (2020). Understanding the stakeholders' role in a business failure situation: An empirical boosting approach. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 23(1), 113-126. <https://doi.org/10.6018/rcsar.369321>
- Priego-De-La-Cruz, A. M., Manzaneque-Lizano, M., & Merino-Madrid, E. (2014). Business failure: incidence of stakeholders' behavior. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, 27(1), 75-91. <https://doi.org/10.1108/ARLA-12-2013-0188>
- Primc, K., & Čater, T. (2015). Environmental proactivity and firm performance: a fuzzy-set analysis. *Management Decision*, 53(3), 648-667. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2014-0288>
- Przeworski, A., & Teune, H. (1970). *The Logic of Comparative Social Inquiry*, Florida. Robert E. Krieger.
- Quine, W. V. (1952). The problem of simplifying truth functions. *The American mathematical monthly*, 59(8), 521-531.
- Ragin, C. C. (1987). *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*. University of California Press. <http://www.jstor.org/stable/10.1525/j.ctt1pnx57>
- Ragin, C. C. (1998). The Logic of Qualitative Comparative Analysis. *International Review of Social History*, 43(S6), 105-124. <https://doi.org/10.1017/S0020859000115111>
- Ragin, C. C. (1999). Using qualitative comparative analysis to study causal complexity. *Health services research*, 34(5 Pt 2), 1225.
- Ragin, C. C. (2000). *Fuzzy-set social science*. University of Chicago Press.
- Ragin, C. C. (2008). Measurement versus calibration: A set-theoretic approach. En J. M. Box-Steffensmeier, H. E. Brady, & D. Collier (Eds.), *The Oxford handbook of political methodology* (pp. 174-198). Oxford University Press.
- Ragin, C. C. (2009a). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. University of Chicago Press.
- Ragin, C. C. (2009b). Reflections on casing and case-oriented research. En *The Sage handbook of case-based methods* (Vol. 31, pp. 522-534). Sage Publications London,

UK.

- Ragin, C. C. (2014). *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*. Univ of California Press.
- Ragin, C. C., Drass, K. A., & Davey, S. (2006). Fuzzy-set/qualitative comparative analysis 2.0. *Tucson, Arizona: Department of Sociology, University of Arizona*, 23(6), 1949-1955.
- Ragin, C. C., & Pennings, P. (2005). Fuzzy sets and social research. *Sociological Methods & Research*, 33(4), 423-430.
- Rasheed, H. S. (2005). Turnaround strategies for declining small business: The effects of performance and resources. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 10(3), 239-252. <https://doi.org/10.1142/S1084946705000197>
- Rawls, J. (1964). Legal obligation and the duty of fair play. En S. Hook (Ed.), *Law and Philosophy*. New York University Press.
- Redding, K., & Viterna, J. S. (1999). Political demands, political opportunities: Explaining the differential success of left-libertarian parties. *Social Forces*, 78(2), 491-510.
- Rejón Lopéz, M. (2007a). Estado de Cambios en el Patrimonio Neto en el nuevo PGC (I). *Partida doble*, 188, 44-61.
- Rejón Lopéz, M. (2007b). Estado de Cambios en el Patrimonio Neto en el nuevo PGC (II): el ETCPN y la información en la memoria. *Partida doble*, 189, 32-43.
- Rico, M., Pandit, N. R., & Puig, F. (2021). SME insolvency, bankruptcy, and survival: an examination of retrenchment strategies. *Small Business Economics*, 57(1), 111-126.
- Rico, M., & Puig, F. (2021). Successful turnarounds in bankrupt firms? Assessing retrenchment in the most severe form of crisis. *BRQ-Business Research Quarterly*, 24(2), 114-128. <https://doi.org/10.1177/2340944421994117>
- Rihoux, B. (2013). Qualitative comparative analysis (QCA), anno 2013: reframing the comparative method's seminal statements. *Swiss Political Science Review*, 19(2), 233-245.
- Rihoux, B., Alamos-Concha, P., Bol, D., Marx, A., & Rezsóhazy, I. (2013). From Niche to Mainstream Method? A Comprehensive Mapping of QCA Applications in Journal Articles from 1984 to 2011. *Political Research Quarterly*, 66(1), 175-184. <https://doi.org/10.1177/1065912912468269c>
- Rihoux, B., & Lobe, B. (2009). The case for qualitative comparative analysis (QCA): Adding leverage for thick cross-case comparison. En C. C. Ragin & B. David (Eds.), *The Sage handbook of case-based methods* (pp. 222-242). Sage London.
- Rihoux, B., & Ragin, C. C. (2008). *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques*. Sage Publications.
- Rihoux, B., Ragin, C. C., Yamasaki, S., & Bol, D. (2009). Conclusions-The way (s) ahead. *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques*, 167-178.
- Rivera-Prieto, J. C., Santana, M., & López-Cabrales, Á. (2022). Turnaround and human resource strategies during the COVID-19 crisis. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442211200. <https://doi.org/10.1177/23409444221120053>
- Rivo-López, E., Villanueva-Villar, M., Michinel-Álvarez, M., & Reyes-Santías, F. (2021). Corporate social responsibility and family business in the time of COVID-19: changing strategy? *Sustainability*, 13(4), 2041.
- Rivo-López, E., Villanueva-Villar, M., Vaquero-García, A., & Lago-Peñas, S. (2022). Do family firms contribute to job stability? Evidence from the great recession. *Journal of Family Business Management*, 12(1), 152-169.

- <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2020-0055>
- Robbins, D. K., & Pearce II, J. A. (1993). Entrepreneurial retrenchment among small manufacturing firms. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 301-318.
- Robbins, D. K., & Pearce, J. A. (1992). Turnaround: Retrenchment and recovery. *Strategic management journal*, 13(4), 287-309.
- Rodriguez-Gulias, M. J., Fernandez-Lopez, S., & Rodeiro-Pazos, D. (2018). Gender differences in growth of Spanish university spin-offs. *Gender in Management*, 33(2), 86-103. <https://doi.org/10.1108/GM-04-2017-0040>
- Rodriguez-Masero, N., & Lopez-Manjon, J. D. (2020). The Usefulness of Operating Cash Flow for Predicting Business Bankruptcy in Medium-Sized Firms. *RBGN-Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 22(4), 917-931. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i4.4079>
- Rohan, M. J. (2000). A rose by any name? The values construct. *Personality and Social Psychology Review*, 4(3), 255-277. [https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0403\\_4](https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0403_4)
- Rohlfing, I., & Schneider, C. Q. (2013). Improving Research On Necessary Conditions: Formalized Case Selection for Process Tracing after QCA. *Political Research Quarterly*, 66(1), 220-235. <https://doi.org/10.1177/1065912912468269i>
- Rojo Ramírez, A. A., Diéguez Soto, J., & López Delgado, P. (2011). Importancia del concepto de Empresa Familiar en investigación: utilización de la base de datos SABI para su clasificación. *European Journal Of Family Business*, 1(1). <https://doi.org/10.24310/ejfbefb.v1i1.5034>
- Romanelli, E., & Tushman, M. L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management journal*, 37(5), 1141-1166.
- Rosati, F., & Faria, L. G. D. (2019). Business contribution to the Sustainable Development Agenda: Organizational factors related to early adoption of SDG reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(3), 588-597. <https://doi.org/10.1002/csr.1705>
- Ross, S. A. (1977). The capital asset pricing model (CAPM), short-sale restrictions and related issues. *The Journal of Finance*, 32(1), 177-183.
- Ross, S. A. (1978). The current status of the capital asset pricing model (CAPM). *The Journal of Finance*, 33(3), 885-901.
- Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887-910. <https://doi.org/10.2307/259248>
- Rowley, T. J., & Moldoveanu, M. (2003). When will stakeholder groups act? An interest- and identity-based model of stakeholder group mobilization. *Academy of Management Review*, 28(2), 204-219.
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. *Competitive strategic management*, 26(3), 556-570.
- Rushdi, A. M. A. (2018). Utilization of Karnaugh maps in multi-value qualitative comparative analysis. *International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences*, 3(1), 28-46.
- Rushton, M. (2008). A note on the use and misuse of the racial diversity index. *Policy Studies Journal*, 36(3), 445-459.
- Santana, M., Valle Cabrera, R., & Galán González, J.-L. (2019). Sources of decline, turnaround strategy and HR strategies and practices: The case of Iberia Airlines. *Economic and Industrial Democracy*, 40(3), 583-610.
- Santana, M., Valle, R., & Galan, J.-L. (2017). Turnaround strategies for companies in crisis: Watch out the causes of decline before firing people. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(3), 206-211.

- Satz, D. (2010). *Why some things should not be for sale: The moral limits of markets*. Oxford University Press.
- Schelling, T. C. (1980). *The Strategy of Conflict: with a new Preface by the Author*. Harvard university press.
- Schendel, D., Patton, G. R., & Riggs, J. (1976). Corporate turnaround strategies: A study of profit decline and recovery. *Journal of General Management*, 3(3), 3-11.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899-931. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x>
- Scherer, A. G., & Voegtlin, C. (2020). Corporate governance for responsible innovation: Approaches to corporate governance and their implications for sustainable development. *Academy of Management Perspectives*, 34(2), 182-208. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0175>
- Schmitt, A. K., Grawe, A., & Woodside, A. G. (2017). Illustrating the power of fsQCA in explaining paradoxical consumer environmental orientations. *Psychology & Marketing*, 34(3), 323-334.
- Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (2010). Standards of Good Practice in Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Fuzzy-Sets. *Comparative Sociology*, 9(3), 397-418. <https://doi.org/10.1163/156913210X12493538729793>
- Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (2012). *Set-theoretic methods for the social sciences: A guide to qualitative comparative analysis*. Cambridge University Press.
- Schneider, M. R., Schulze-Bentrop, C., & Paunescu, M. (2010). Mapping the institutional capital of high-tech firms: A fuzzy-set analysis of capitalist variety and export performance. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 246-266.
- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42. <https://doi.org/10.1177/0008125618790246>
- Schoenberg, R., Collier, N., & Bowman, C. (2013). Strategies for business turnaround and recovery: a review and synthesis. *European Business Review*, 25(3), 243-262. <https://doi.org/10.1108/09555341311314799>
- Schuler, R. S. (1987). Personnel and human resource management choices and organizational strategy. *People and Strategy*, 10(1), 1.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*, Nueva York. Harper and Row.
- Schwartz, S. (1996). Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value systems. En C. Seligman, J. M. Olson, & M. P. Zanna (Eds.), *Psychology of Values: the ontario Symposium, Vol 8* (Vol. 8, Número 8th Ontario Symposium on Personality and Social Psychology-Psychology of Values, pp. 1-24).
- Schwartz, S. H. (1994). Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values. En U. Kim, H. C. Triandis, Ç. Kâğıtçıbaşı, S.-C. Choi, & G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications* (pp. 85-119). SAGE publications, Inc.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of personality and social psychology*, 58(5), 878.
- Sciascia, S., Mazzola, P., & Kellermanns, F. W. (2014). Family management and profitability in private family-owned firms: Introducing generational stage and the socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 131-137.

- Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43-62. <https://doi.org/10.2307/259262>
- Segarra-Ona, M. D., Peiro-Signes, A., Verma, R., & Miret-Pastor, L. (2012). Does Environmental Certification Help the Economic Performance of Hotels?: Evidence from the Spanish Hotel Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(3), 242-256. <https://doi.org/10.1177/1938965512446417>
- Sen, S., & Cowley, J. (2013). The relevance of stakeholder theory and social capital theory in the context of CSR in SMEs: An Australian perspective. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 413-427.
- Sendra-Pons, P., Comeig, I., & Mas-Tur, A. (2022). Institutional factors affecting entrepreneurship: A QCA analysis. *European Research on Management and Business Economics*, 28(3), 100187.
- Shang-Yung, Y., & Song-Ching, F. (2014). An exploration on the business model of social enterprises owned by Chinese entrepreneurs in Taiwan. *Asian Economic and Financial Review*, 4(10), 1275-1289.
- Shaw, J. D., Dineen, B. R., Fang, R. L., & Vellella, R. F. (2009). Employee-organization exchange relationships, HRM practices, and quit rates of good and poor performers. *Academy of Management Journal*, 52(5), 1016-1033. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.44635525>
- Shi, D., Yi, B., Shi, F., & Satta, S. (2022). Motivation Configuration of Bluxury Tourism Behavior: An FsQCA Application. *Cornell Hospitality Quarterly*, 63(1), 33-47.
- Shleifer, A. (2012). Psychologists at the gate: a review of Daniel Kahneman's thinking, fast and slow. *Journal of Economic Literature*, 50(4), 1080-1091.
- Signori, S., San-Jose, L., Retolaza, J. L., & Rusconi, G. (2021). Stakeholder Value Creation: Comparing ESG and Value Added in European Companies. *Sustainability*, 13(3). <https://doi.org/10.3390/su13031392>
- Simpson, E. (1949). Measurement of Diversity. *Nature*, 163(688), 1. <https://doi.org/https://doi.org/10.1038/163688a0>
- Singh, J., Singhania, S., & Aggrawal, D. (2022). Does board gender diversity impact financial performance? Evidence from the Indian IT sector. *Society and Business Review*, ahead-of-print.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273-292. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.23466005>
- Skaaning, S. E. (2011). Assessing the Robustness of Crisp-set and Fuzzy-set QCA Results. *Sociological Methods & Research*, 40(2), 391-408. <https://doi.org/10.1177/0049124111404818>
- Smith, K., Lawrence, G., MacMahon, A., Muller, J., & Brady, M. (2016). The resilience of long and short food chains: a case study of flooding in Queensland, Australia. *Agriculture and Human Values*, 33(1), 45-60.
- Smithson, S., Devece, C. A., & Lapidra, R. (2011). Online visibility as a source of competitive advantage for small- and medium-sized tourism accommodation enterprises. *Service Industries Journal*, 31(10), 1573-1587. <https://doi.org/10.1080/02642069.2010.485640>
- Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of vocational behavior*, 74(1), 75-81.
- Stahl, G. K., & De Luque, M. S. (2014). Antecedents of responsible leader behavior: A research synthesis, conceptual framework, and agenda for future research. *Academy of Management Perspectives*, 28(3), 235-254.

- <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0126>
- Stanko, M. A., & Olleros, X. (2013). Industry growth and the knowledge spillover regime: Does outsourcing harm innovativeness but help profit? *Journal of Business Research*, 66(10), 2007-2016.
- Stevens, A. (2016). Configurations of corruption: A cross-national qualitative comparative analysis of levels of perceived corruption. *International Journal of Comparative Sociology*, 57(4), 183-206.
- Stewart III, G. B. (1991). *The quest for value: a guide for senior managers*. NY: Harper Business.
- Stewart III, G. B. (2001). Using EVA for performance measurement and Financial Management in the New Economy. *Stern Stewart & Co.*
- Stone, J., & Rahimifard, S. (2018). Resilience in agri-food supply chains: a critical analysis of the literature and synthesis of a novel framework. *Supply Chain Management: An International Journal*, 23(3), 207-238. <https://doi.org/10.1108/SCM-06-2017-0201>
- Stout, L. (2012). *The shareholder value myth: How putting shareholders first harms investors, corporations, and the public*. Berrett-Koehler Publishers.
- Sudarsanam, S., & Lai, J. (2001). Corporate financial distress and turnaround strategies: An empirical analysis. *British Journal of Management*, 12(3), 183-199.
- Sullivan-Taylor, B., & Branicki, L. (2011). Creating resilient SMEs: Why one size might not fit all. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5565-5579. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563837>
- Sum, R. M., & Nordin, N. (2018). Decision Making Biases in Insurance Purchasing. *Journal of Advanced Research in Social and Behavioural Sciences*, 10(2), 165-179.
- Takahashi, N. (2000). The emergence of generalized exchange. *American Journal of Sociology*, 105(4), 1105-1134. <https://doi.org/10.1086/210400>
- Tangpong, C., Abebe, M., & Li, Z. (2015). A temporal approach to retrenchment and successful turnaround in declining firms. *Journal of Management Studies*, 52(5), 647-677.
- Tantalo, C., & Priem, R. L. (2016). Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, 37(2), 314-329. <https://doi.org/10.1002/smj.2337>
- Tao, Y., Xu, G., & Liu, H. (2020). Compensation gap, retrenchment strategy and organizational turnaround: a configurational perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 33(5), 925-939. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2019-0340>
- Tarrow, S. (2010). The strategy of paired comparison: toward a theory of practice. *Comparative political studies*, 43(2), 230-259.
- Tendall, D. M., Joerin, J., Kopainsky, B., Edwards, P., Shreck, A., Le, Q. B., Krütli, P., Grant, M., & Six, J. (2015). Food system resilience: Defining the concept. *Global Food Security*, 6, 17-23.
- Thomann, E., & Maggetti, M. (2020). Designing Research With Qualitative Comparative Analysis (QCA): Approaches, Challenges, and Tools. *Sociological Methods & Research*, 49(2), 356-386. <https://doi.org/10.1177/0049124117729700>
- Thompson, L., & Hastie, R. (1990). Social-perception in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47(1), 98-123. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(90\)90048-E](https://doi.org/10.1016/0749-5978(90)90048-E)
- Thurow, L. (1992). *Head to head: The coming economic battle among Japan*. Europe and America (NY: Warner, 1992).
- Tolentino Barbosa, S. C. (2022). Comparative analysis applied to research on the implementation of public policy: The multi-value qualitative comparative analysis

- (MVQCA) method. *Revista Alcance*, 29(1).
- Trahms, C. A., Ndofor, H. A., & Sirmon, D. G. (2013). Organizational decline and turnaround: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 39(5), 1277-1307.
- Tully, S. (1993). The real key to creating wealth. *Fortune*, Septiember 20, 38-50.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty - Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Um, T., Chung, N., & Stienmetz, J. (2022). Factors affecting consumers' impulsive buying behavior in tourism Mobile commerce using SEM and fsQCA. *Journal of Vacation Marketing*, 135676672210909. <https://doi.org/10.1177/13567667221090991>
- Vahlne, J.-E., & Jonsson, A. (2017). Ambidexterity as a dynamic capability in the globalization of the multinational business enterprise (MBE): Case studies of AB Volvo and IKEA. *International Business Review*, 26(1), 57-70.
- Van Der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlström, M., & George, G. (2015). Managing risk and resilience. En *Academy of Management Journal* (Vol. 58, Número 4, pp. 971-980). Academy of Management Briarcliff Manor, NY.
- Vanderborght, Y., & Yamasaki, S. (2004). Contradictory Logical Cases? *Revue internationale de politique comparée*, 11(1), 51-66.
- Vatrapu, R., Mukkamala, R. R., Hussain, A., & Flesch, B. (2016). Social set analysis: A set theoretical approach to big data analytics. *Ieee Access*, 4, 2542-2571.
- Venkataraman, S. (2002). Stakeholder value equilibration and the entrepreneurial process. *The Ruffin Series of the Society for Business Ethics*, 3, 45-57.
- Verkuilen, J. (2005). Assigning membership in a fuzzy set analysis. *Sociological Methods & Research*, 33(4), 462-496.
- Verweij, S., & Vis, B. (2021). Three strategies to track configurations over time with Qualitative Comparative Analysis. *European Political Science Review*, 13(1), 95-111.
- Vink, M. P., & Van Vliet, O. (2009). Not quite crisp, not yet fuzzy? Assessing the potentials and pitfalls of multi-value QCA. *Field Methods*, 21(3), 265-289.
- Voegtlin, C., & Scherer, A. G. (2017). Responsible Innovation and the Innovation of Responsibility: Governing Sustainable Development in a Globalized World. *Journal of Business Ethics*, 143(2), 227-243. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2769-z>
- von Hippel, E., & von Krogh, G. (2003). Open source software and the «private-collective» innovation model: Issues for organization science. *Organization Science*, 14(2), 209-223. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.2.209.14992>
- Walt, S. M. (1990). *The origins of alliance*. Cornell University Press.
- Wang, G., Qiu, H., & Ren, L. (2022). Determinants of tourists' intention to share travel experience on social media: an fsQCA application. *Current Issues in Tourism*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/13683500.2022.2091428>
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the unexpected: sustained performance in a complex world*. John Wiley & Sons.
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2021). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 42(2), V7-V18. <https://doi.org/10.1002/smj.3161>
- White, C. (2004). *Samsung Electronics: a dramatic turnaround BT - Strategic Management* (C. White (ed.); pp. 754-759). Macmillan Education UK. [https://doi.org/10.1007/978-0-230-55477-1\\_27](https://doi.org/10.1007/978-0-230-55477-1_27)
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience

- research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
- Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Winn, M. I. (2001). Building stakeholder theory with a decision modeling methodology. *Business & Society*, 40(2), 133-166.
- Wolf, M., & Mair, J. (2019). Purpose, Commitment and Coordination Around Small Wins: A Proactive Approach to Governance in Integrated Hybrid Organizations. *Voluntas*, 30(3), 535-548. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00116-5>
- Woodside, A. G. (2013). Moving beyond multiple regression analysis to algorithms: Calling for adoption of a paradigm shift from symmetric to asymmetric thinking in data analysis and crafting theory. *Journal of Business Research*, 66(4), 463-472. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.021>
- Woodside, A. G. (2017). *The complexity turn: Cultural, management, and marketing applications*. Springer.
- Wu, C.-W. (2015). Antecedents of franchise strategy and performance. *Journal of Business Research*, 68(7), 1581-1588.
- Xing, M., Liu, X., & Luo, F. (2022). How does the development of urban agglomeration affect the electricity efficiency of resource-based cities?—An empirical research based on the fsQCA method. *Socio-Economic Planning Sciences*, 101479.
- Xiong, Q., & Sun, D. (2022). Influence analysis of green finance development impact on carbon emissions: an exploratory study based on fsQCA. *Environmental Science and Pollution Research*, 1-12.
- Xu, G., Dong, W., & Hu, S. (2020). Is political connection a panacea for corporate turnaround?—An analysis based on the resource-based view during the global financial crisis. *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*, 1-18.
- Yu, T. H.-K., Huarng, K.-H., & Lai, Y. T. (2021). Configural analysis of innovation for exploring economic growth. *Technological Forecasting and Social Change*, 172, 121019.
- Zeino-Mahmalat, E. (2008). Gain seeking in a 'double security dilemma': The case of OPEC. *GIGA Working Papers, WP 71*(GIGA Research Programme: Violence, Power and Security), 1-31.
- Zhang, J. J., Yan, Y., & Guan, J. C. (2019). Recombinant distance, network governance and recombinant innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 143, 260-272. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.01.022>
- Zhang, J., & Zhang, Y. (2021). Tourism and low-carbon performance: an fsQCA approach. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 26(6), 626-639.
- Zhang, R., Worden, S., Xu, J., Owen, J. R., & Shi, G. (2022). Social stability risk assessment and economic competitiveness in China. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1), 1-7.
- Zinni Jr, F. P. (1995). The sense of injustice: The effects of situation, beliefs, and identity. *Social Science Quarterly*, 419-437.



---

---

## **Apéndices. Materiales complementarios**



# Apéndices. Materiales complementarios

## Apéndice 1. Acrónimos y abreviaturas

AEAT	Agencia Estatal de la Administración Tributaria
AT	Activo total
BdE	Banco de España
BOICAC	Boletín Oficial del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas
BvD	Bureau van Dijk
CAPM	Capital Asset Pricing Model
CNAE	Clasificación Nacional de Actividades Económicas
DS	Diversidad de la distribución de valor añadido entre <i>stakeholders</i>
DT	Deuda total
dVAT	Distribución de valor añadido a los trabajadores
dVAS	Distribución de valor añadido a los socios
dVAE	Distribución (retención) de valor añadido a la empresa
dVAEst	Distribución de valor añadido al Estado
ECPN	Estado de Cambios en el Patrimonio Neto
EFE	Estado de Flujo de Efectivo
EVA®	<i>Economic Value Added</i> (registrado por <i>Stern Stewart &amp; Company</i> )
FEIAB	Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas
FP	Fondos propios
GCFI	Gran Crisis Financiera Internacional
GVAC	<i>Generating Value Added by Customers</i>
GI	Grado de integración
ICAC	Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas
INE	Instituto Nacional de Estadística
IVIE	Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas
MAPA	Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación
NT	Número de trabajadores
PGC	Plan General Contable
RETA	Régimen Especial de Trabajadores Autónomos
RGCSS	Régimen General de Cotización a la Seguridad Social
SABI	Sistema de Análisis de Balances Ibéricos
VA	Valor añadido o valor agregado
VAB	Valor añadido bruto
vDS	Variación en la diversidad de distribución de valor añadido entre <i>stakeholders</i>
vdVAT	Variación de la cuota de distribución de valor añadido a los trabajadores
vdVAS	Variación de la cuota de distribución de valor añadido a los socios
vdVAE	Variación de la cuota distribución (retención) de valor añadido a la empresa
vdVAEst	Variación de la cuota distribución de valor añadido al Estado
vGI	Variación en el grado de integración
VTAN	Ventas netas o importe neto de la cifra de negocio

## Apéndice 2. Evolución sectorial durante el período 2008-2014

**Tabla 28. Muestra sectorial. Totales por provincias. Principales magnitudes en 2008. Importes económicos en miles de euros**

Provincia	Nº	VA <sub>08</sub>	VTAN <sub>08</sub>	NT <sub>08</sub>	AT <sub>08</sub>
Alicante	1	2.814,05 €	16.227,03 €	130	5.942,94 €
Asturias	1	3.219,98 €	13.564,81 €	117	7.079,42 €
Ávila	1	2.603,56 €	11.646,66 €	30	16.985,81 €
Badajoz	2	4.810,35 €	28.133,17 €	117	29.013,51 €
Baleares	1	1.730,01 €	12.497,20 €	58	3.674,85 €
Barcelona	10	21.276,76 €	135.550,13 €	521	62.051,79 €
Ciudad Real	1	3.331,28 €	17.392,16 €	56	20.993,13 €
Córdoba	2	6.457,65 €	33.255,11 €	138	37.372,91 €
Girona	11	15.867,21 €	154.117,30 €	361	76.486,26 €
Granada	2	4.480,69 €	41.697,95 €	178	12.134,59 €
Jaén	1	2.075,17 €	10.921,27 €	33	16.680,88 €
La Rioja	4	8.216,58 €	43.652,67 €	132	43.262,48 €
León	1	1.976,34 €	16.984,81 €	50	6.184,80 €
Lleida	1	2.563,20 €	13.569,67 €	57	8.347,25 €
Lugo	1	1.270,91 €	8.055,96 €	31	5.212,48 €
Madrid	7	9.641,75 €	83.473,70 €	276	39.522,14 €
Málaga	1	2.892,71 €	12.550,57 €	43	12.517,82 €
Murcia	1	1.338,59 €	8.978,75 €	40	9.197,75 €
Navarra	3	6.936,52 €	48.220,36 €	180	31.281,95 €
Pontevedra	1	2.205,94 €	18.669,54 €	21	7.938,63 €
Salamanca	8	20.271,69 €	98.603,29 €	306	148.467,18 €
Segovia	2	4.334,86 €	23.938,66 €	92	26.470,92 €
Sevilla	2	2.541,20 €	25.551,62 €	56	13.162,74 €
Soria	1	2.167,05 €	13.997,10 €	63	17.974,41 €
Tarragona	1	1.320,69 €	10.981,38 €	39	6.152,92 €
Teruel	1	2.274,59 €	19.386,61 €	73	7.375,51 €
Toledo	3	6.649,92 €	43.115,44 €	159	31.213,12 €
Valencia	5	13.350,91 €	86.893,83 €	239	79.676,67 €
Vizcaya	1	848,33 €	10.970,50 €	25	3.860,60 €
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>159.468,47 €</b>	<b>1.062.597,23 €</b>	<b>3621</b>	<b>786.235,44 €</b>

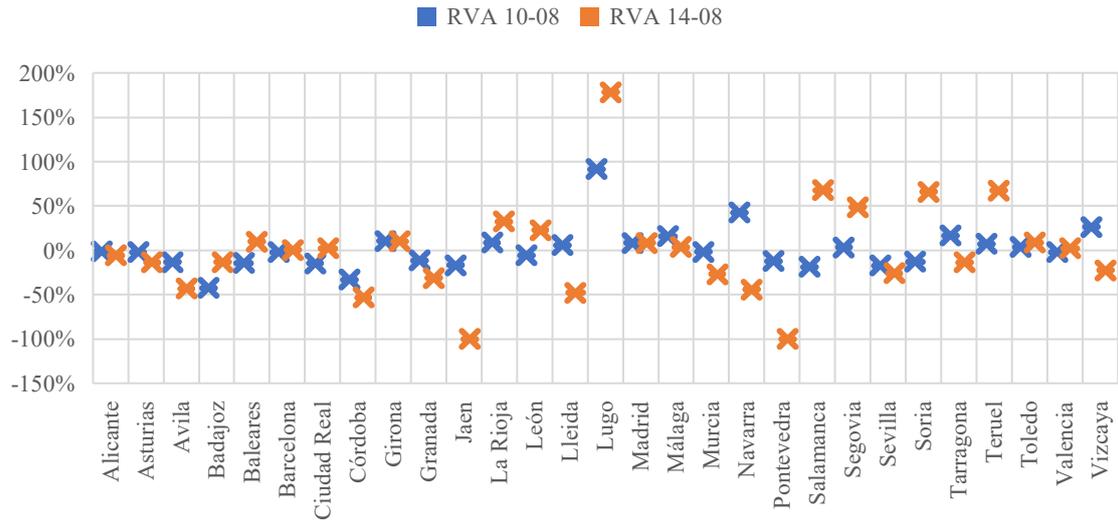
Fuente: Elaboración propia

**Tabla 29. Evolución sectorial de recuperación de valor añadido en términos absolutos por provincias. Período 2008-2014. Importes en miles de euros**

<b>Provincia</b>	<b>VA<sub>08</sub></b>	<b>RVA<sub>10-08</sub></b>	<b>RVA<sub>14-08</sub></b>
Alicante	2.814,05 €	-43,31 €	-164,28 €
Asturias	3.219,98 €	-70,20 €	-436,20 €
Ávila	2.603,56 €	-342,71 €	-1.124,65 €
Badajoz	4.810,35 €	-2.040,60 €	-637,73 €
Baleares	1.730,01 €	-249,07 €	170,62 €
Barcelona	21.276,76 €	-408,40 €	131,81 €
Ciudad Real	3.331,28 €	-488,40 €	72,42 €
Córdoba	6.457,65 €	-2.134,35 €	-3.446,98 €
Girona	15.867,21 €	1.668,06 €	1.590,90 €
Granada	4.480,69 €	-506,39 €	-1.394,84 €
Jaén	2.075,17 €	-352,95 €	-2.075,17 €
La Rioja	8.216,58 €	702,94 €	2.655,49 €
León	1.976,34 €	-114,48 €	448,02 €
Lleida	2.563,20 €	145,53 €	-1.221,53 €
Lugo	1.270,91 €	1.161,54 €	2.268,22 €
Madrid	9.641,75 €	797,87 €	811,46 €
Málaga	2.892,71 €	460,95 €	103,80 €
Murcia	1.338,59 €	-20,98 €	-361,20 €
Navarra	6.936,52 €	2.956,55 €	-3.064,50 €
Pontevedra	2.205,94 €	-269,64 €	-2.205,94 €
Salamanca	20.271,69 €	-3.783,27 €	13.732,51 €
Segovia	4.334,86 €	138,97 €	2.111,82 €
Sevilla	2.541,20 €	-439,23 €	-653,14 €
Soria	2.167,05 €	-278,51 €	1.427,40 €
Tarragona	1.320,69 €	217,46 €	-181,48 €
Teruel	2.274,59 €	164,85 €	1.532,72 €
Toledo	6.649,92 €	239,13 €	588,24 €
Valencia	13.350,91 €	-283,83 €	276,52 €
Vizcaya	848,33 €	222,68 €	-192,67 €
<b>Total</b>	<b>159.468,47 €</b>	<b>-2.949,77 €</b>	<b>10.761,64 €</b>

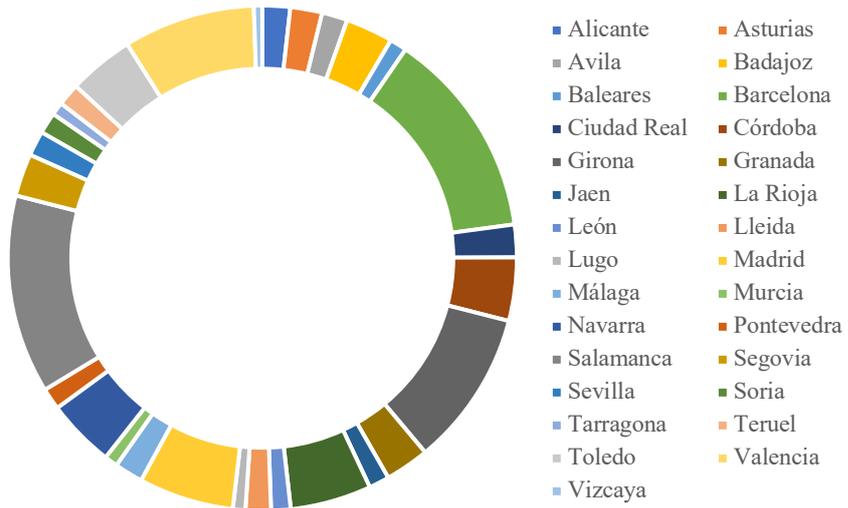
Fuente: Elaboración propia

**Figura 22. Recuperación de valor añadido por provincias. 2010-2008 y 2014-2010**



Fuente: Elaboración propia

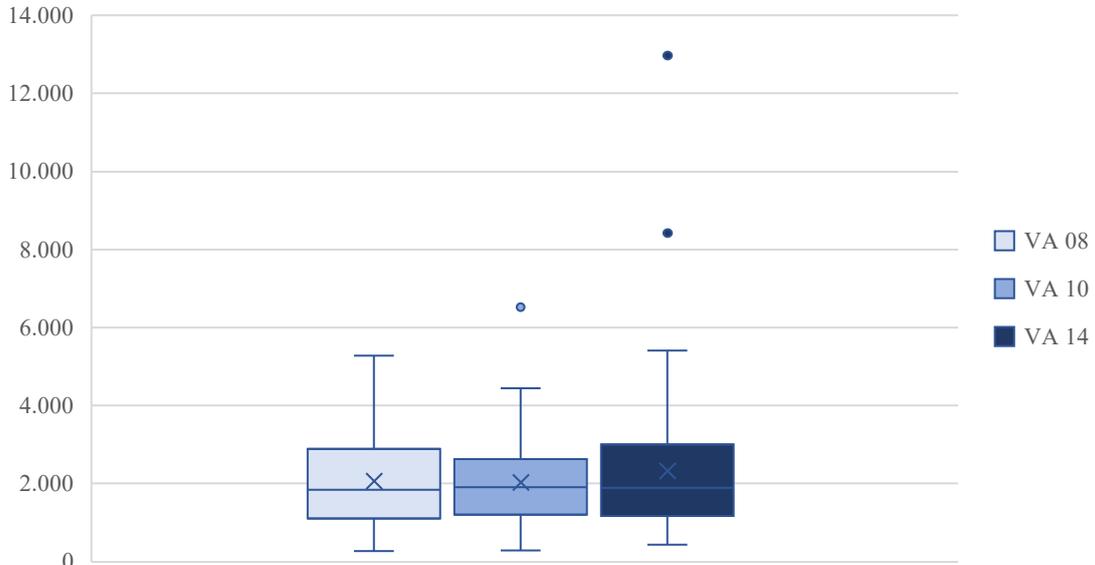
**Figura 23. Contribución al valor añadido sectorial por provincias en 2008**



Fuente: Elaboración propia

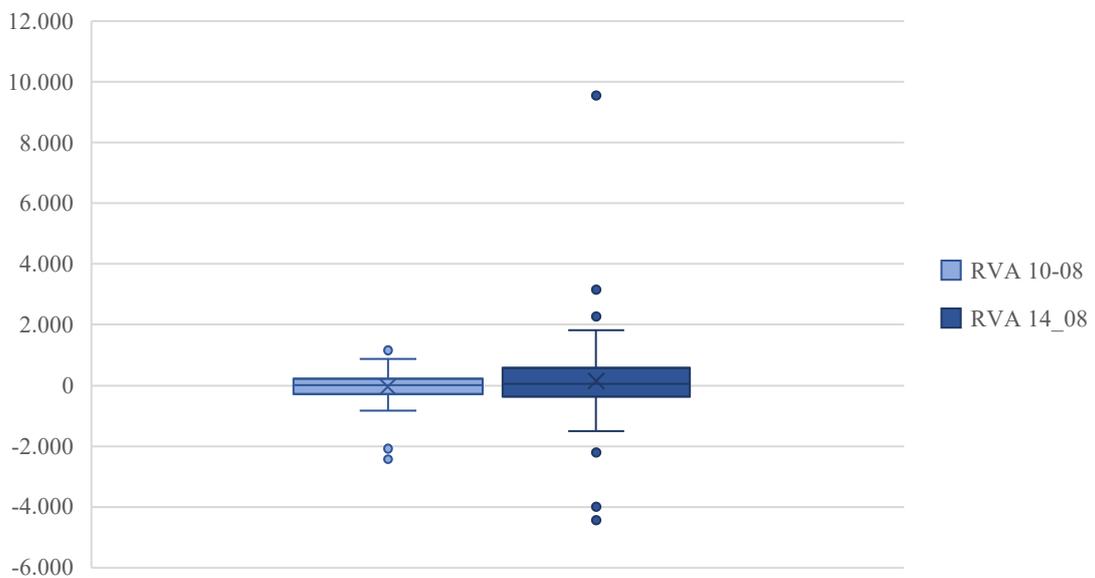
### Apéndice 3. Caracterización de la muestra

**Figura 24.** Diagrama de caja y bigotes del valor añadido generado en términos absolutos para 2008, 2010 y 2014. Importes expresados en miles de euros



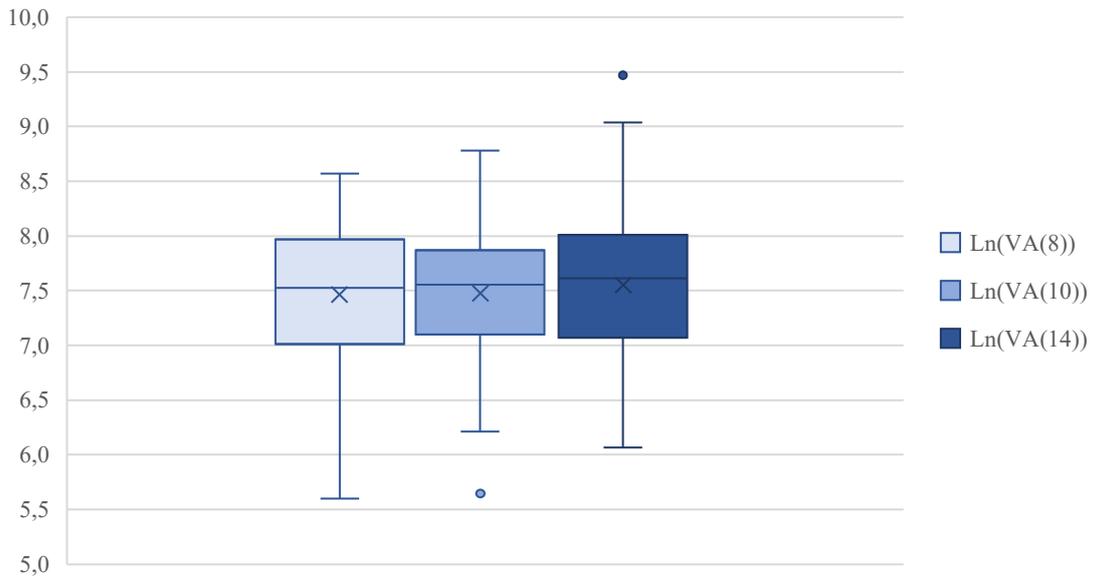
Fuente: Elaboración propia

**Figura 25.** Diagrama de caja y bigotes del valor añadido recuperado en términos absolutos para los períodos 2010-2008 y 2014-2008. Importes expresados en miles de euros



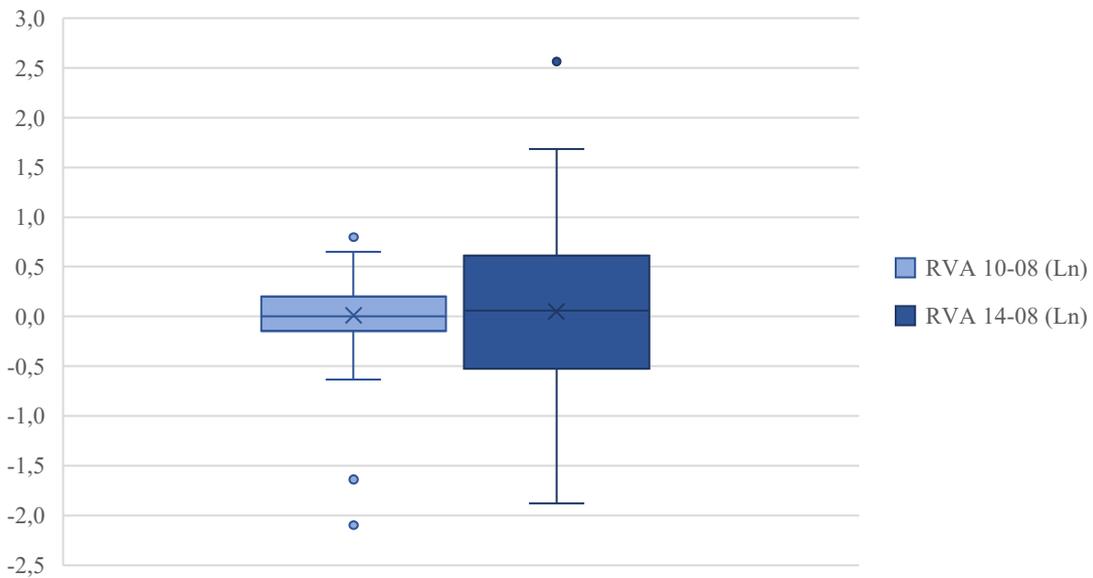
Fuente: Elaboración propia

**Figura 26. Diagrama de caja y bigotes del valor añadido recuperado conforme a logaritmos naturales para 2008, 2010 y 2014**



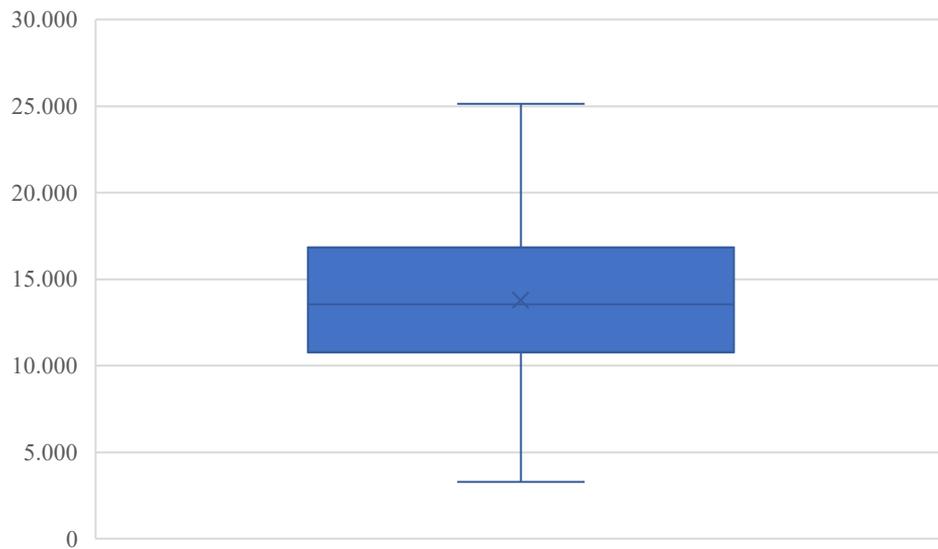
Fuente: Elaboración propia

**Figura 27. Diagrama de caja y bigotes del valor añadido recuperado conforme a logaritmos naturales para los periodos 2010-2008 y 2014-2008**



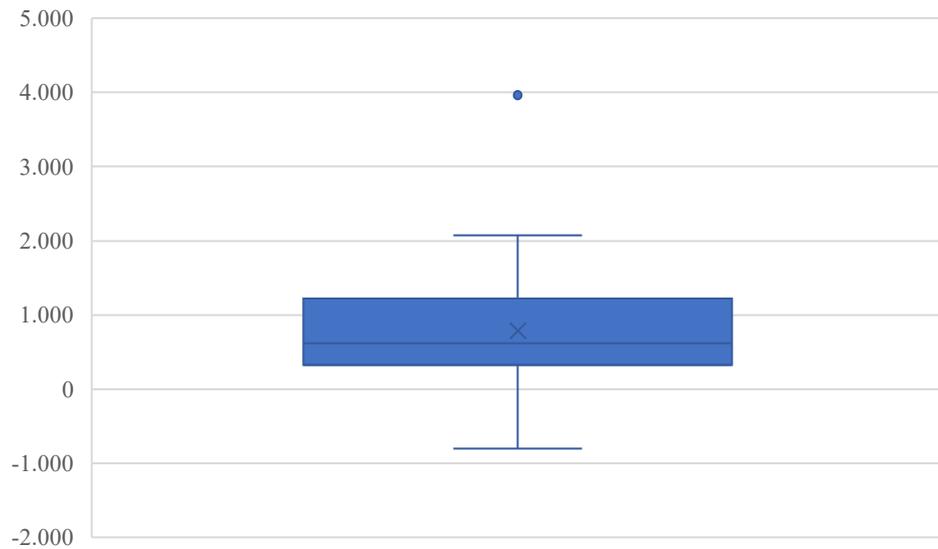
Fuente: Elaboración propia

**Figura 28. Diagrama de caja y bigotes de las ventas netas en 2008. Importes en miles de euros**



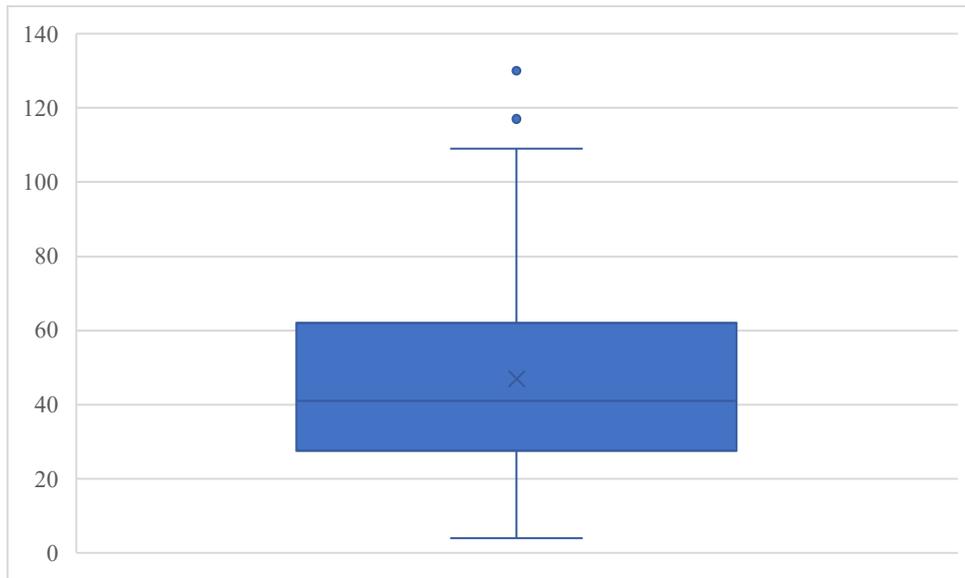
Fuente: Elaboración propia

**Figura 29. Diagrama de caja y bigotes del EBITDA en 2008. Cantidades expresadas en miles de euros**



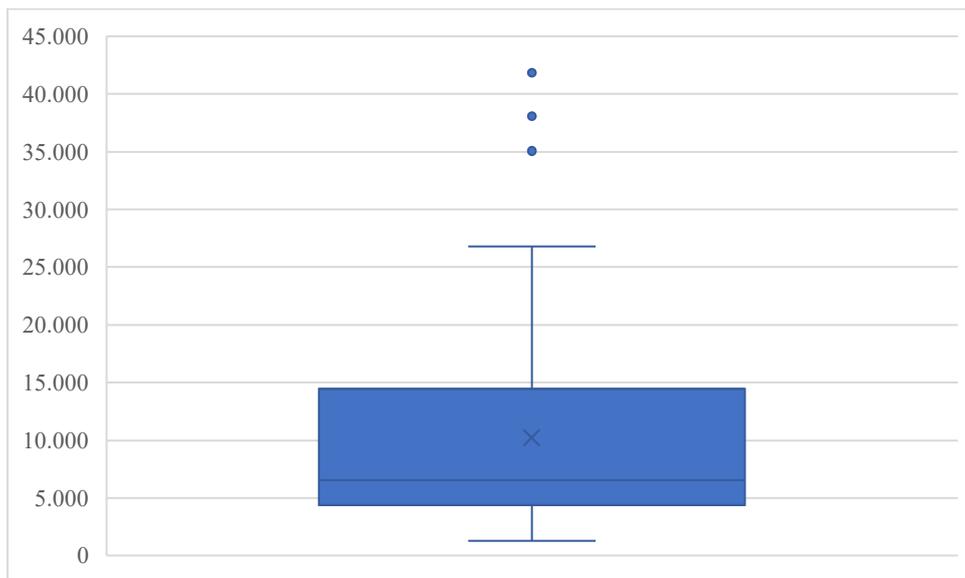
Fuente: Elaboración propia

**Figura 30. Diagrama de caja y bigotes del número de trabajadores en 2008**



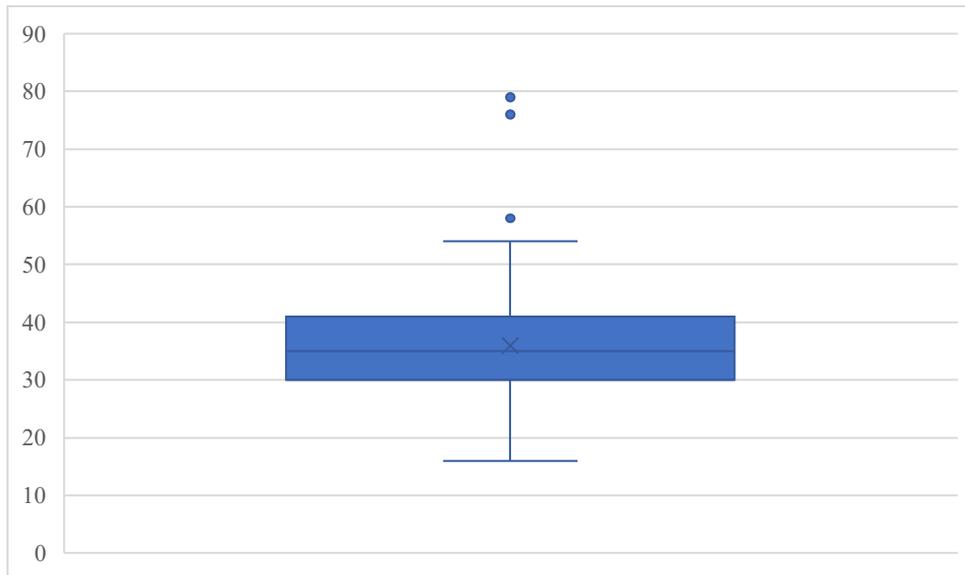
Fuente: Elaboración propia

**Figura 31. Diagrama de caja y bigotes del activo total en 2008. Cantidades expresadas en miles de euros**



Fuente: Elaboración propia

**Figura 32. Diagrama de caja y bigotes de la antigüedad empresarial**



Fuente: Elaboración propia

## Apéndice 4. Empresas analizadas

**Tabla 30. Base de datos utilizada. Directorio y aplicación a los modelos<sup>52</sup>.**

NIF	Nombre	Localidad	Provincia	CC.AA.	Creación	Modelo 1	Modelo 2
A06128185	ILUNION IBERICOS DE AZUAGA S.A.	AZUAGA	Badajoz	Extremadura	30/9/90	✓	✓
A06337687	SOLA RICCA EXTREMADURA SA	ARROYO DE SAN SERVAN	Badajoz	Extremadura	14/11/00	✓	✓
A07174709	CARNICAS SUÑER SA	MANACOR	Baleares	Baleares	30/12/85	✓	✓
A08262065	SUCESORES DE J PONT SA	BALENYA	Barcelona	Cataluña	30/12/70	✓	✓
A08664211	AVESPUGA SA	L'HOSPITALET DE LLOBREGAT	Barcelona	Cataluña	29/12/80	✓	✓
A08798522	GIRBAU MARTI MATADERO DE AVES SA	RIPOLLET	Barcelona	Cataluña	24/1/83	✓	✓
A08838369	EMBOTITS SALGOT SA	AIGUAFREDA	Barcelona	Cataluña	13/7/83	✓	✓
A14015788	CRISMONA SA	DOÑA MENCIA	Córdoba	Andalucía	11/4/70	✓	
A17001678	MATADEROS INDUSTRIALES SOLER SA	MADRID	Málaga	Andalucía	25/8/43	✓	✓
A17007337	RAFAEL BARO SA	CERVIA DE TER	Girona	Cataluña	3/1/64	✓	✓
A17009598	SERRA Y MOTA SOCIEDAD ANONIMA	LA CELLERA DE TER	Girona	Cataluña	10/10/46	✓	✓
A17018797	PRODUCTOS VALENT SA	GIRONA	Girona	Cataluña	24/5/72	✓	✓
A17058660	MARIA DEL TURA FEIXAS SA	LES PRESES	Girona	Cataluña	10/5/82	✓	✓
A17092883	CARNICAS J COLOMER SA	LES PRESES	Girona	Cataluña	7/11/85	✓	✓
A18034306	PAYAN HERMANOS SA	MARACENA	Granada	Andalucía	22/7/83	✓	✓
A18520932	ARENAS GUERRERO SOCIEDAD ANONIMA.	SANTA FE	Granada	Andalucía	1/1/99	✓	✓
A23057904	HIJOS DE FELIPE MARTINEZ SA	JAEN	Jaén	Andalucía	23/7/87	✓	
A25008046	SAGRA SA	FONDARELLA	Lleida	Cataluña	23/11/68	✓	✓

<sup>52</sup> Las empresas incluidas en el análisis del Modelo 1 (primera fase de la crisis) que fueron retiradas de la muestra para testear el Modelo 2 (final de la recesión) presentaban alguna de las siguientes situaciones: (a) en 2014, figuraban como extinguidas; (b) en 2014, figuraban como liquidadas; (c) en 2014, se encontraban en situación de concurso de acreedores; (d) en 2014, se encontraban en situación de riesgo financiero bajo el criterio de Z-Altman.

A26057323	MATADERO JOSE CALATAYUD E HIJOS SA	CALAHORRA	La Rioja	La Rioja	9/4/87	✓	✓
A26061085	EMBUTIDOS ALEJANDRO SA	LOGROÑO	La Rioja	La Rioja	25/8/87	✓	✓
A26112227	LA ALEGRIA RIOJANA SA	CAMPROVIN	La Rioja	La Rioja	8/11/89	✓	✓
A28521276	MATADERO INDUSTRIAL DE AVES LOPEZ SA	ALCALA DE HENARES	Madrid	Madrid	3/5/78	✓	✓
A31096233	CARNICAS KIKO, SOCIEDAD ANONIMA	ORKOIEN	Navarra	Navarra	14/2/81	✓	✓
A33024621	EMBUTIDOS VALLINA, SOCIEDAD ANONIMA	AVILES	Princ.de Asturias	Princ. de Asturias	19/12/78	✓	✓
A37015971	JUAN MANUEL HERNANDEZ SA	GUIJUELO	Salamanca	Castilla y León	13/10/85	✓	✓
A37034063	AURELIO CASTRO Y GONZALEZ SA	GUIJUELO	Salamanca	Castilla y León	28/12/84	✓	✓
A37056025	INDUSTRIAS CARNICAS IGLESIAS SA	SANTA MARTA DE TORMES	Salamanca	Castilla y León	18/1/87	✓	✓
A37200698	JAMONES ALJOMAR SA	GUIJUELO	Salamanca	Castilla y León	20/12/88	✓	✓
A37201001	CIPRIANO HERNANDEZ SA	CARBAJOSA DE LA SAGRADA	Salamanca	Castilla y León	29/12/88	✓	✓
A40005514	FABRICA DE EMBUTIDOS LA PRUDENCIA SA	VILLACASTIN	Segovia	Castilla y León	19/1/79	✓	✓
A41119926	ALMACENES BENITO GARCIA SA	ARAHAL	Sevilla	Andalucía	20/6/83	✓	✓
A41166372	MONTEALBERO S.A.U.	ALCALA DE GUADAIRA	Sevilla	Andalucía	16/1/86	✓	✓
A42007195	EMBUTIDOS LA HOGUERA SA	SAN PEDRO MANRIQUE	Soria	Castilla y León	31/8/84	✓	✓
A44152734	CARNES DE TERUEL SA	TERUEL	Teruel	Aragón	2/4/96	✓	✓
A45039294	EMBUTIDOS Y JAMONES ESPAÑA E HIJOS SA	ESCALONILLA	Toledo	Castilla-La Mancha	23/7/85	✓	✓
A46126348	REDONDO IGLESIAS SAU	QUART DE POBLET	Valencia	Com. Valenciana	6/4/79	✓	✓
A46166237	SACONDA S.A.U.	CATARROJA	Valencia	Com. Valenciana	17/10/80	✓	
A46353660	JAMONES NICOLAU SA	MISLATA	Valencia	Com. Valenciana	14/10/86	✓	✓
A58468802	MATADERO FIGUERA SA	BARCELONA	Barcelona	Cataluña	9/12/87	✓	✓
A59168112	EMBUTIDOS SUBIRATS SA	STA. PERPETUA DE MOGODA	Barcelona	Cataluña	27/12/89	✓	✓
A60941036	PRODUCTES DEL CINQUE QUART, SA	MARTORELLES	Barcelona	Cataluña	26/9/95	✓	✓
A80280845	M R M 2 SA	VILLAVICIOSA DE ODON	Madrid	Madrid	16/3/92	✓	✓
A80300700	INDUSTRIAS CARNICAS JAFISA SA	MADRID	Madrid	Madrid	24/3/92	✓	✓
A82506155	CARNICAS POZUELO 2001 SA	LEGANES	Madrid	Madrid	16/11/99	✓	✓

A96241161	GOURMET SA	PATERNA	Valencia	Com. Valenciana	5/1/94	✓	✓
B03069622	ANTONIO PAMIES SL	GRANJA DE ROCAMORA	Alicante	Com. Valenciana	1/10/79	✓	✓
B05007687	ISIDORO BLAZQUEZ SL	CRESPOS	Ávila	Castilla y León	1/1/81	✓	
B13018924	JAMONES ARROYO, SOCIEDAD LIMITADA	ARGAMASILLA CALATRAVA	Ciudad Real	Castilla-La Mancha	12/3/83	✓	✓
B14041545	HERMANOS RODRIGUEZ BARBANCHO SL	HINOJOSA DEL DUQUE	Córdoba	Andalucía	23/6/82	✓	✓
B17208554	CARNIQUES JUNQUE SL	LES PLANES D'HOSTOLES	Girona	Cataluña	9/12/88	✓	✓
B17268236	DESPIECES CARNICOS OLOT SL	LES PRESES	Girona	Cataluña	11/10/90	✓	✓
B17556200	SALA D'ESPECEJAMENT J SAGUE SL	LA CELLERA DE TER	Girona	Cataluña	29/6/98	✓	✓
B17606815	COOPECARN GIRONA SL.	QUART	Girona	Cataluña	28/10/99	✓	✓
B17733288	FRIGORIFICS FRIOLOT SL	OLOT	Girona	Cataluña	22/11/02	✓	
B17925181	CARNIQUES ILLAS JULI SLU.	BLANES	Girona	Cataluña	9/11/06	✓	✓
B24012379	HUEVOS LEON SL	SAN ANDRES DEL RABANEDO	León	Castilla y León	11/6/77	✓	✓
B26031781	HIJO DE JOSE MARTINEZ SOMALO SL	BAÑOS DE RIO TOBIA	La Rioja	La Rioja	4/4/84	✓	✓
B27116979	TORRE DE NUÑEZ DE CONTURIZ SL	LUGO	Lugo	Galicia	22/3/90	✓	✓
B30015226	HERMANOS ESCAMEZ SANCHEZ SL	BULLAS	Murcia	Murcia	15/7/71	✓	✓
B31694912	PAMPLONICA SL	GALAR	Navarra	Navarra	20/6/00	✓	✓
B31706955	ALMAMEAT SL.	GALAR	Navarra	Navarra	13/12/00	✓	✓
B36035939	INDUSTRIAS FRIGORIFICAS DEL DEZA SL	LALIN	Pontevedra	Galicia	20/5/86	✓	
B37224557	REVISAN SL	GUIJUELO	Salamanca	Castilla y León	13/10/90	✓	✓
B37355955	CARNICAS CLAUDINO SANCHEZ SL	GUIJUELO	Salamanca	Castilla y León	8/9/99	✓	✓
B37417714	CESAR NIETO GROUP SL.	GUIJUELO	Salamanca	Castilla y León	21/4/04	✓	
B40003550	NARCISO POSTIGO E HIJOS SL	CANTIMPALOS	Segovia	Castilla y León	3/1/76	✓	✓
B43029859	INDUSTRIA ALIMENTARIA CRUSVI S.L.	RIUDOMS	Tarragona	Cataluña	3/1/79	✓	✓
B45289451	LA ABUELA MARGA SL.	NAMBROCA	Toledo	Castilla-La Mancha	29/9/92	✓	✓
B46425674	CARNES OLIVA SL	OLIVA	Valencia	Com. Valenciana	17/12/87	✓	✓
B47299979	AVICOLA DE ISCAR SL	ALPEDRETE	Madrid	Madrid	2/4/92	✓	✓

B47472535	GESTORA CUNICOLA NORTE S.L.	MUNGIA	Vizcaya	País Vasco	2/2/01	✓	✓
B58336496	ESCORXADOR D'AVIRAM MORE SL	ARGENTONA	Barcelona	Cataluña	17/3/87	✓	✓
B59841015	CARNS ROMEU SL	GELIDA	Barcelona	Cataluña	14/6/91	✓	✓
B60334695	CARNIQUES AUSA SL	MONTESQUIU	Barcelona	Cataluña	19/5/93	✓	✓
B80430093	EMBUTIDOS LA NUNCIA SL	CASARRUBIOS DEL MONTE	Toledo	Castilla-La Mancha	14/10/92	✓	✓
B81341158	SUMINISTROS CARNICOS COELLO SL	ALCORCON	Madrid	Madrid	21/12/95	✓	✓
B83094912	MATADEROS DEL SUROESTE SL	MADRID	Madrid	Madrid	17/9/01	✓	✓

Fuente: Elaboración propia

**Apéndice 5. Tabla de la verdad para la presencia de  $RVA_{10-08}$  en el Modelo 1**

**Tabla 31. Tabla de la verdad para la presencia de  $RVA_{10-08}$  en el Modelo 1**

ID	vdVAT <sub>09-08</sub>	vdVAS <sub>09-08</sub>	vdVAA <sub>09-08</sub>	vdVAE <sub>09-08</sub>	vDS <sub>09-08</sub>	vGI <sub>09-08</sub>	$RVA_{10-08}$	raw consist.	PRI consist.	SYM consist.
1	0	0	0	1	0	1	1	0,930626	0,771333	0,771333
2	0	0	1	1	1	1	1	0,918809	0,759938	0,763717
3	0	1	0	1	1	1	1	0,908188	0,747387	0,747387
4	0	0	0	1	1	1	1	0,905578	0,741698	0,741698
5	0	0	1	0	1	1	0	0,929371	0,689934	0,689934
6	0	0	1	1	1	0	0	0,913471	0,672347	0,672347
7	1	0	1	0	1	1	0	0,924922	0,650120	0,651668
8	1	0	1	1	1	1	0	0,926008	0,618642	0,622759
9	0	0	1	0	1	0	0	0,910991	0,572898	0,577034
10	1	0	1	1	0	1	0	0,909686	0,570287	0,570287
11	0	0	0	1	1	0	0	0,870327	0,551137	0,551137
12	1	0	1	1	1	0	0	0,916413	0,523097	0,523097
13	1	0	0	1	0	0	0	0,871032	0,498343	0,498343
14	1	0	1	0	0	1	0	0,882257	0,478817	0,478817
15	1	1	1	0	0	1	0	0,877688	0,469651	0,469651
16	1	0	0	0	0	1	0	0,850694	0,465983	0,466443
17	1	0	1	0	1	0	0	0,868229	0,448916	0,448916
18	1	0	1	0	0	0	0	0,762927	0,251982	0,251982
19	1	0	0	0	0	0	0	0,706223	0,241164	0,241164

20	0	0	0	0	0	0
21	0	1	0	0	0	0
22	1	1	0	0	0	0
23	0	0	1	0	0	0
24	0	1	1	0	0	0
25	1	1	1	0	0	0
26	0	0	0	1	0	0
27	0	1	0	1	0	0
28	1	1	0	1	0	0
29	0	0	1	1	0	0
30	1	0	1	1	0	0
31	0	1	1	1	0	0
32	1	1	1	1	0	0
33	0	0	0	0	1	0
34	1	0	0	0	1	0
35	0	1	0	0	1	0
36	1	1	0	0	1	0
37	0	1	1	0	1	0
38	1	1	1	0	1	0
39	1	0	0	1	1	0
40	0	1	0	1	1	0
41	1	1	0	1	1	0
42	0	1	1	1	1	0
43	1	1	1	1	1	0
44	0	0	0	0	0	1
45	0	1	0	0	0	1

46	1	1	0	0	0	1
47	0	0	1	0	0	1
48	0	1	1	0	0	1
49	1	0	0	1	0	1
50	0	1	0	1	0	1
51	1	1	0	1	0	1
52	0	0	1	1	0	1
53	0	1	1	1	0	1
54	1	1	1	1	0	1
55	0	0	0	0	1	1
56	1	0	0	0	1	1
57	0	1	0	0	1	1
58	1	1	0	0	1	1
59	0	1	1	0	1	1
60	1	1	1	0	1	1
61	1	0	0	1	1	1
62	1	1	0	1	1	1
63	0	1	1	1	1	1
64	1	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

## Apéndice 6. Análisis de la tabla de la verdad. Presencia de RVA<sub>10-08</sub> en el Modelo 1

\*\*\*\*\*

\*TRUTH TABLE ANALYSIS\*

\*\*\*\*\*

Model:  $RVA_{10-08} = f(vdVAT_{09-08}, vdVAS_{09-08}, vdVAA_{09-08}, vdVAE_{09-08}, vDS_{09-08}, vGI_{09-08})$

Algorithm: Quine-McCluskey

--- COMPLEX SOLUTION ---

frequency cutoff: 1

consistency cutoff: 0,905578

	raw coverage	unique coverage	consistency
	-----	-----	-----
$\sim vdVAT_{09-08} * \sim vdVAS_{09-08} * \sim vdVAA_{09-08} * vdVAE_{09-08} * vGI_{09-08}$	0,520451	0,0454298	0,910735
$\sim vdVAT_{09-08} * \sim vdVAA_{09-08} * vdVAE_{09-08} * vDS_{09-08} * vGI_{09-08}$	0,496608	0,0215867	0,899205
$\sim vdVAT_{09-08} * \sim vdVAS_{09-08} * vdVAE_{09-08} * vDS_{09-08} * vGI_{09-08}$	0,567379	0,0923579	0,900677
solution coverage: 0,634395			
solution consistency: 0,900384			

--- PARSIMONIOUS SOLUTION ---

frequency cutoff: 1

consistency cutoff: 0,905578

	raw coverage	unique coverage	consistency
	-----	-----	-----
$\sim vdVAT_{09-08} * vdVAE_{09-08} * vGI_{09-08}$	0,698253	0,698253	0,890751
solution coverage: 0,698253			
solution consistency: 0,890751			

--- INTERMEDIATE SOLUTION ---

frequency cutoff: 1

consistency cutoff: 0,905578

Assumptions:

	raw coverage	unique coverage	consistency
	-----	-----	-----
~vdVAT <sub>09-08</sub> *~vdVAS <sub>09-08</sub> *~vdVAA <sub>09-08</sub> *vdVAE <sub>09-08</sub> *vGI <sub>09-08</sub>	0,520451	0,0454298	0,910735
~vdVAT <sub>09-08</sub> *~vdVAA <sub>09-08</sub> *vdVAE <sub>09-08</sub> *vDS <sub>09-08</sub> *vGI <sub>09-08</sub>	0,496608	0,0215867	0,899205
~vdVAT <sub>09-08</sub> *~vdVAS <sub>09-08</sub> *vdVAE <sub>09-08</sub> *vDS <sub>09-08</sub> *vGI <sub>09-08</sub>	0,567379	0,0923579	0,900677
solution coverage: 0,634395			
solution consistency: 0,900384			

## Apéndice 7. Tabla de la verdad para la ausencia de $RVA_{10-08}$ en el Modelo 1

Tabla 32. Tabla de la verdad para la ausencia de  $RVA_{10-08}$  en el Modelo 1

ID	vdVAT <sub>09-08</sub>	vdVAS <sub>09-08</sub>	vdVAA <sub>09-08</sub>	vdVAE <sub>09-08</sub>	vDS <sub>09-08</sub>	vGI <sub>09-08</sub>	$\sim RVA_{10-08}$	raw consist.	PRI consist.	SYM consist.
1	1	0	0	0	0	0	1	0,906636	0,758836	0,758836
2	1	0	1	0	0	0	1	0,920138	0,748019	0,748018
3	1	0	1	0	1	0	0	0,892658	0,551084	0,551084
4	1	0	0	0	0	1	0	0,869440	0,533032	0,533557
5	1	1	1	0	0	1	0	0,891687	0,530349	0,530349
6	1	0	1	0	0	1	0	0,891828	0,521183	0,521183
7	1	0	0	1	0	0	0	0,871884	0,501657	0,501657
8	1	0	1	1	1	0	0	0,908316	0,476903	0,476903
9	0	0	0	1	1	0	0	0,840780	0,448863	0,448863
10	1	0	1	1	0	1	0	0,880141	0,429713	0,429713
11	0	0	1	0	1	0	0	0,879114	0,419935	0,422966
12	1	0	1	1	1	1	0	0,878687	0,374748	0,377241
13	1	0	1	0	1	1	0	0,859987	0,347504	0,348332
14	0	0	1	1	1	0	0	0,822442	0,327654	0,327653
15	0	0	1	0	1	1	0	0,842843	0,310066	0,310066
16	0	0	0	1	1	1	0	0,728873	0,258302	0,258302
17	0	1	0	1	1	1	0	0,728363	0,252613	0,252613
18	0	0	1	1	1	1	0	0,741310	0,235114	0,236283
19	0	0	0	1	0	1	0	0,765991	0,228667	0,228667
20	0	0	0	0	0	0				
21	0	1	0	0	0	0				

22	1	1	0	0	0	0
23	0	0	1	0	0	0
24	0	1	1	0	0	0
25	1	1	1	0	0	0
26	0	0	0	1	0	0
27	0	1	0	1	0	0
28	1	1	0	1	0	0
29	0	0	1	1	0	0
30	1	0	1	1	0	0
31	0	1	1	1	0	0
32	1	1	1	1	0	0
33	0	0	0	0	1	0
34	1	0	0	0	1	0
35	0	1	0	0	1	0
36	1	1	0	0	1	0
37	0	1	1	0	1	0
38	1	1	1	0	1	0
39	1	0	0	1	1	0
40	0	1	0	1	1	0
41	1	1	0	1	1	0
42	0	1	1	1	1	0
43	1	1	1	1	1	0
44	0	0	0	0	0	1
45	0	1	0	0	0	1
46	1	1	0	0	0	1
47	0	0	1	0	0	1

48	0	1	1	0	0	1
49	1	0	0	1	0	1
50	0	1	0	1	0	1
51	1	1	0	1	0	1
52	0	0	1	1	0	1
53	0	1	1	1	0	1
54	1	1	1	1	0	1
55	0	0	0	0	1	1
56	1	0	0	0	1	1
57	0	1	0	0	1	1
58	1	1	0	0	1	1
59	0	1	1	0	1	1
60	1	1	1	0	1	1
61	1	0	0	1	1	1
62	1	1	0	1	1	1
63	0	1	1	1	1	1
64	1	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

## Apéndice 8. Análisis de la tabla de la verdad. Ausencia de RVA<sub>10-08</sub> en el Modelo 1

\*\*\*\*\*

\*TRUTH TABLE ANALYSIS\*

\*\*\*\*\*

Model:  $\sim\text{RVA}_{10-08} = f(\text{vdVAT}_{09-08}, \text{vdVAS}_{09-08}, \text{vdVAA}_{09-08}, \text{vdVAE}_{09-08}, \text{vDS}_{09-08}, \text{vGI}_{09-08})$

Algorithm: Quine-McCluskey

--- COMPLEX SOLUTION ---

frequency cutoff: 1

consistency cutoff: 0,906636

	raw coverage	unique coverage	consistency
	-----	-----	-----
vdVAT <sub>09-08</sub> *~vdVAS <sub>09-08</sub> *~vdVAE <sub>09-08</sub> *~vDS <sub>09-08</sub> *~vGI <sub>09-08</sub>	0,595264	0,595264	0,911926
solution coverage: 0,595264			
solution consistency: 0,911926			

--- PARSIMONIOUS SOLUTION ---

frequency cutoff: 1

consistency cutoff: 0,906636

	raw coverage	unique coverage	consistency
	-----	-----	-----
~vdVAE <sub>09-08</sub> *~vDS <sub>09-08</sub> *~vGI <sub>09-08</sub>	0,683321	0,683321	0,894045
solution coverage: 0,683321			
solution consistency: 0,894045			

--- INTERMEDIATE SOLUTION ---

frequency cutoff: 1

consistency cutoff: 0,906636

Assumptions:

	raw coverage	unique coverage	consistency
	-----	-----	-----
vdVAT <sub>09-08</sub> *~vdVAS <sub>09-08</sub> *~vdVAE <sub>09-08</sub> *~vDS <sub>09-08</sub> *~vGI <sub>09-08</sub>	0,595264	0,595264	0,911926
solution coverage: 0,595264			
solution consistency: 0,911926			

## Apéndice 9. Tabla de la verdad para la presencia de $RVA_{14-08}$ en el Modelo 2

Tabla 33. Tabla de la verdad para la presencia de  $RVA_{14-08}$  en el Modelo 2

ID	vdVAT <sub>09-08</sub>	vdVAS <sub>09-08</sub>	vdVAA <sub>09-08</sub>	vdVAE <sub>09-08</sub>	vDS <sub>09-08</sub>	vGI <sub>09-08</sub>	$RVA_{14-08}$	raw consist.	PRI consist.	SYM consist.
1	0	0	1	0	1	1	1	0,918658	0,709270	0,709270
2	1	0	1	0	1	1	1	0,920413	0,702829	0,704046
3	1	1	1	0	0	1	1	0,916503	0,689246	0,689245
4	1	0	1	1	0	1	1	0,910916	0,669973	0,669973
5	1	0	1	0	0	1	1	0,910768	0,668084	0,668084
6	1	0	0	1	0	0	0	0,907404	0,666995	0,668218
7	0	0	1	1	1	1	0	0,872707	0,648011	0,648011
8	1	0	1	1	1	1	0	0,907476	0,644728	0,644728
9	0	0	1	0	1	0	0	0,906312	0,628670	0,628757
10	1	0	1	0	1	0	0	0,906499	0,626668	0,626668
11	0	0	0	1	1	0	0	0,888606	0,622676	0,622676
12	1	0	0	0	0	1	0	0,879380	0,595857	0,598002
13	1	0	1	1	1	0	0	0,901927	0,591512	0,591512
14	0	0	0	1	0	1	0	0,872265	0,582756	0,582756
15	0	0	1	1	1	0	0	0,877205	0,581552	0,581552
16	0	1	0	1	1	1	0	0,833088	0,537250	0,537250
17	1	0	0	0	0	0	0	0,842862	0,510526	0,511671
18	0	0	0	1	1	1	0	0,821688	0,502963	0,502963
19	1	0	1	0	0	0	0	0,830040	0,433603	0,434434
20	0	0	0	0	0	0				
21	0	1	0	0	0	0				

22	1	1	0	0	0	0
23	0	0	1	0	0	0
24	0	1	1	0	0	0
25	1	1	1	0	0	0
26	0	0	0	1	0	0
27	0	1	0	1	0	0
28	1	1	0	1	0	0
29	0	0	1	1	0	0
30	1	0	1	1	0	0
31	0	1	1	1	0	0
32	1	1	1	1	0	0
33	0	0	0	0	1	0
34	1	0	0	0	1	0
35	0	1	0	0	1	0
36	1	1	0	0	1	0
37	0	1	1	0	1	0
38	1	1	1	0	1	0
39	1	0	0	1	1	0
40	0	1	0	1	1	0
41	1	1	0	1	1	0
42	0	1	1	1	1	0
43	1	1	1	1	1	0
44	0	0	0	0	0	1
45	0	1	0	0	0	1
46	1	1	0	0	0	1
47	0	0	1	0	0	1

48	0	1	1	0	0	1
49	1	0	0	1	0	1
50	0	1	0	1	0	1
51	1	1	0	1	0	1
52	0	0	1	1	0	1
53	0	1	1	1	0	1
54	1	1	1	1	0	1
55	0	0	0	0	1	1
56	1	0	0	0	1	1
57	0	1	0	0	1	1
58	1	1	0	0	1	1
59	0	1	1	0	1	1
60	1	1	1	0	1	1
61	1	0	0	1	1	1
62	1	1	0	1	1	1
63	0	1	1	1	1	1
64	1	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

## Apéndice 10. Análisis de la tabla de la verdad. Presencia de $RVA_{14-08}$ en el Modelo 2

\*\*\*\*\*

\*TRUTH TABLE ANALYSIS\*

\*\*\*\*\*

Model:  $RVA_{14-08} = f(vdVAT_{09-08}, vdVAS_{09-08}, vdVAA_{09-08}, vdVAE_{09-08}, vDS_{09-08}, vGI_{09-08})$

Algorithm: Quine-McCluskey

--- COMPLEX SOLUTION ---

frequency cutoff: 1

consistency cutoff: 0,910768

	raw coverage	unique coverage	consistency
	-----	-----	-----
$\sim vdVAS_{09-08} * vdVAA_{09-08} * \sim vdVAE_{09-08} * vDS_{09-08} * vGI_{09-08}$	0,377779	0,0357275	0,917894
$vdVAT_{09-08} * vdVAA_{09-08} * \sim vdVAE_{09-08} * \sim vDS_{09-08} * vGI_{09-08}$	0,388531	0,0106879	0,913009
$vdVAT_{09-08} * \sim vdVAS_{09-08} * vdVAA_{09-08} * \sim vDS_{09-08} * vGI_{09-08}$	0,389215	0,0113712	0,908947
solution coverage: 0,43563			
solution consistency: 0,907533			

--- PARSIMONIOUS SOLUTION ---

frequency cutoff: 1

consistency cutoff: 0,910768

	raw coverage	unique coverage	consistency
	-----	-----	-----
$vdVAA_{09-08} * \sim vDS_{09-08} * vGI_{09-08}$	0,42455	0,031046	0,902366
$vdVAA_{09-08} * \sim vdVAE_{09-08} * vGI_{09-08}$	0,430285	0,0367807	0,908199
solution coverage: 0,461331			
solution consistency: 0,901624			

--- INTERMEDIATE SOLUTION ---

frequency cutoff: 1

consistency cutoff: 0,910768

Assumptions:

	raw coverage	unique coverage	consistency
	-----	-----	-----
~vdVAS <sub>09-08</sub> *vdVAA <sub>09-08</sub> *~vdVAE <sub>09-08</sub> *vDS <sub>09-08</sub> *vGI <sub>09-08</sub>	0,377779	0,0357275	0,917894
vdVAT <sub>09-08</sub> *vdVAA <sub>09-08</sub> *~vdVAE <sub>09-08</sub> *~vDS <sub>09-08</sub> *vGI <sub>09-08</sub>	0,388531	0,0106879	0,913009
vdVAT <sub>09-08</sub> *~vdVAS <sub>09-08</sub> *vdVAA <sub>09-08</sub> *~vDS <sub>09-08</sub> *vGI <sub>09-08</sub>	0,389215	0,0113712	0,908947
solution coverage:	0,43563		
solution consistency:	0,907533		

## Apéndice 11. Tabla de la verdad para la ausencia de $RVA_{14-08}$ en el Modelo 2

Tabla 34. Tabla de la verdad para la ausencia de  $RVA_{14-08}$  en el Modelo 2

ID	vdVAT <sub>09-08</sub>	vdVAS <sub>09-08</sub>	vdVAA <sub>09-08</sub>	vdVAE <sub>09-08</sub>	vDS <sub>09-08</sub>	vGI <sub>09-08</sub>	$\sim RVA_{14-08}$	raw consist.	PRI consist.	SYM consist.
1	1	0	1	0	0	0	1	0,869314	0,564485	0,565566
2	0	0	0	1	1	1	0	0,819563	0,497037	0,497037
3	1	0	0	0	0	0	0	0,835385	0,487235	0,488329
4	0	1	0	1	1	1	0	0,806217	0,462750	0,462750
5	0	0	1	1	1	0	0	0,829341	0,418448	0,418448
6	0	0	0	1	0	1	0	0,821596	0,417245	0,417244
7	1	0	1	1	1	0	0	0,857985	0,408488	0,408488
8	1	0	0	0	0	1	0	0,821091	0,400556	0,401998
9	0	0	0	1	1	0	0	0,816172	0,377324	0,377324
10	1	0	1	0	1	0	0	0,843051	0,373332	0,373332
11	0	0	1	0	1	0	0	0,841350	0,371191	0,371243
12	1	0	1	1	1	1	0	0,832093	0,355272	0,355272
13	0	0	1	1	1	1	0	0,765654	0,351989	0,351989
14	1	0	1	0	0	1	0	0,820394	0,331916	0,331916
15	1	0	0	1	0	0	0	0,814025	0,331174	0,331782
16	1	0	1	1	0	1	0	0,819154	0,330028	0,330027
17	1	1	1	0	0	1	0	0,814805	0,310755	0,310755
18	1	0	1	0	1	1	0	0,811309	0,295442	0,295954
19	0	0	1	0	1	1	0	0,801556	0,290731	0,290731
20	0	0	0	0	0	0				
21	0	1	0	0	0	0				

22	1	1	0	0	0	0
23	0	0	1	0	0	0
24	0	1	1	0	0	0
25	1	1	1	0	0	0
26	0	0	0	1	0	0
27	0	1	0	1	0	0
28	1	1	0	1	0	0
29	0	0	1	1	0	0
30	1	0	1	1	0	0
31	0	1	1	1	0	0
32	1	1	1	1	0	0
33	0	0	0	0	1	0
34	1	0	0	0	1	0
35	0	1	0	0	1	0
36	1	1	0	0	1	0
37	0	1	1	0	1	0
38	1	1	1	0	1	0
39	1	0	0	1	1	0
40	0	1	0	1	1	0
41	1	1	0	1	1	0
42	0	1	1	1	1	0
43	1	1	1	1	1	0
44	0	0	0	0	0	1
45	0	1	0	0	0	1
46	1	1	0	0	0	1
47	0	0	1	0	0	1

48	0	1	1	0	0	1
49	1	0	0	1	0	1
50	0	1	0	1	0	1
51	1	1	0	1	0	1
52	0	0	1	1	0	1
53	0	1	1	1	0	1
54	1	1	1	1	0	1
55	0	0	0	0	1	1
56	1	0	0	0	1	1
57	0	1	0	0	1	1
58	1	1	0	0	1	1
59	0	1	1	0	1	1
60	1	1	1	0	1	1
61	1	0	0	1	1	1
62	1	1	0	1	1	1
63	0	1	1	1	1	1
64	1	1	1	1	1	1

---

Fuente: Elaboración propia

## Apéndice 12. Análisis de la tabla de la verdad. Ausencia de RVA<sub>14-08</sub> en el Modelo 2

\*\*\*\*\*

\*TRUTH TABLE ANALYSIS\*

\*\*\*\*\*

Model:  $\sim\text{RVA}_{14-08} = f(\text{vdVAT}_{09-08}, \text{vdVAS}_{09-08}, \text{vdVAA}_{09-08}, \text{vdVAE}_{09-08}, \text{vDS}_{09-08}, \text{vGI}_{09-08})$

Algorithm: Quine-McCluskey

--- COMPLEX SOLUTION ---

frequency cutoff: 1

consistency cutoff: 0,869314

	raw coverage	unique coverage	consistency
	-----	-----	-----
vdVAT <sub>09-08</sub> *~vdVAS <sub>09-08</sub> *vdVAA <sub>09-08</sub> *~vdVAE <sub>09-08</sub> *~vDS <sub>09-08</sub> *~vGI <sub>09-08</sub>	0,458803	0,458803	0,869314
solution coverage: 0,458803			
solution consistency: 0,869314			

--- PARSIMONIOUS SOLUTION ---

frequency cutoff: 1

consistency cutoff: 0,869314

	raw coverage	unique coverage	consistency
	-----	-----	-----
vdVAA <sub>09-08</sub> *~vDS <sub>09-08</sub> *~vGI <sub>09-08</sub>	0,505104	0,505104	0,84149
solution coverage: 0,505104			
solution consistency: 0,84149			

--- INTERMEDIATE SOLUTION ---

frequency cutoff: 1

consistency cutoff: 0,869314

Assumptions:

	raw coverage	unique coverage	consistency
	-----	-----	-----
vdVAT <sub>09-08</sub> *~vdVAS <sub>09-08</sub> *vdVAA <sub>09-08</sub> *~vdVAE <sub>09-08</sub> *~vDS <sub>09-08</sub> *~vGI <sub>09-08</sub>	0,458803	0,458803	0,869314
solution coverage: 0,458803			
solution consistency: 0,869314			

## **Apéndice 13. Casos explicados por el Modelo 1**

### **Estrategia E1<sup>1</sup>. Casos explicados por NIF.**

A08838369  
A18520932  
A26112227  
A28521276  
A40005514  
A46353660  
B13018924  
B27116979  
B31694912  
B36035939  
B37224557  
B80430093  
B83094912

### **Estrategia E2<sup>1</sup>. Casos explicados por NIF.**

A08838369  
A18520932  
A26057323  
A26112227  
A40005514  
A46353660  
B27116979  
B31694912  
B36035939

### **Estrategia E3<sup>1</sup>. Casos explicados por NIF.**

A08664211  
A08838369  
A18034306  
A18520932  
A26112227  
A40005514  
A46166237  
A46353660  
A58468802  
A96241161  
B17606815  
B27116979  
B31694912  
B36035939  
B37355955  
B43029859  
B81341158

## **Estrategia F<sup>1</sup>. Casos explicados por NIF.**

A06128185  
A14015788  
A17009598  
A33024621  
A37015971  
A37056025  
A44152734  
A45039294  
A59168112  
A80300700  
B05007687  
B14041545  
B17208554  
B17733288  
B17925181  
B26031781  
B31706955  
B37417714  
B47472535  
B60334695

## **Apéndice 14. Casos explicados por el Modelo 2**

### **Estrategia E1<sup>2</sup>. Casos explicados por NIF.**

A06337687  
A26061085  
A41119926  
B17268236  
B47299979

### **Estrategia E2<sup>2</sup>. Casos explicados por NIF.**

A07174709  
A37034063  
A46126348  
B46425674

### **Estrategia E3<sup>2</sup>. Casos explicados por NIF.**

A07174709  
A17007337  
A37034063  
A46126348

### **Estrategia F<sup>2</sup>. Casos explicados por NIF.**

A06128185  
A17009598  
A37056025  
A59168112  
B17925181  
B31706955  
B47472535