



## Trabajo Fin de Grado

Liderazgo, estilo de dirección y situación económico  
– financiera de las empresas aragonesas dirigidas por  
mujeres.

Autor/es

Natalia Olivares Martín

Director/es

Beatriz Cuéllar Fernández

Facultad de Economía y Empresa  
2020

## **RESUMEN**

El estudio parte de un análisis de la información que proporciona la literatura en cuanto a liderazgo y a estilos de dirección según el género del directivo. Una vez establecido un patrón, describiremos la situación de las directivas en España y en la Unión Europea y realizaremos una breve descripción de las características de estas mujeres.

Para la parte analítica, se obtendrán las principales características de las empresas aragonesas con mujeres directivas, en concreto se estudiará el tamaño, su actividad económica, localización e internacionalización, realizándose un análisis comparativo con los datos obtenidos en las empresas con directivos.

Además se analizará el perfil económico – financiero de las empresas dirigidas por mujeres y hombres en los últimos 5 años con el fin de contrastar si existen diferencias significativas en el valor de los principales indicadores financieros así como en su evolución temporal. Más adelante se elaborará un modelo de crecimiento donde veremos que tanto las empresas que dirigen los hombres como las que cuentan con directivas deben tomar medidas para aumentar sus ventas y poder lograr un crecimiento equilibrado y estable. En último lugar, se analizará la contribución de la muestra de empresas a la sociedad, obteniendo un valor agregado de la riqueza realizada y la creación de empleo. La fuente de datos utilizada para este análisis serán las cuentas anuales de las empresas.

Los resultados obtenidos indican que existen diferencias en tamaño e internacionalidad de las empresas. En cuanto a la creación de empleo, ambos grupos están aumentando sus plantillas por encima de la media aragonesa. El modelo de crecimiento indica que las ventas medias e inversiones crecen a un ritmo similar y que puede que en un futuro las empresas tengan que aumentar el endeudamiento. A grandes rasgos, no existen grandes diferencias entre los grupos pero sí pequeñas diferencias que pueden ser importantes para el futuro de las compañías.

## **ABSTRACT**

This study is based on an information analysis provided by the literature regarding the leadership and management styles according to the manager gender. Once established a pattern, we find a description of the women managers situation in Spain and in the European Union and a little description of the characteristics of these women

In the analytic part, the main characteristics of the companies in Aragon with women managers will be achieved, especially, its size, its economic activity, its location and its internationalization. All these classifications will be compared with the data obtained in the companies with men managers.

In addition, the economic and financial profile of the companies managed by women and men in the last 5 years will be analysed in order to see if there are significant differences in the value of the main financial indicators as well as in its time evolution. A growth model will be made below where we see that not only companies managed by men but also those with women managers must take measures to increase the sales in order to achieve balanced and stable growth. Finally, will be analysed the contribution of the sample of companies to the society, obtaining a value-added of the wealth made and employment creation. The companies' annual accounts will be the data source used in the analysis

The results obtained indicate that there are differences in the companies' size and internationalization. Regarding the employment creation, both groups are increasing the staff above average in Aragon. The model of growth show that the average sales and investments grow at a similar pace and that maybe they will have to increase in the future their indebtedness. In conclusion, there are no differences between the groups but there are little differences that may be important for the companies' future.

## ÍNDICE

1.INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Objetivo del estudio .....	2
2. LIDERAZGO Y LITERATURA .....	2
2.1. Qué es liderazgo y tipos de liderazgo .....	2
2.2. Influencia del género en la dirección .....	5
3. SITUACIÓN DE LIDERAZGO EMPRESARIAL FEMENINO EN LA UNIÓN EUROPEA, ESPAÑA Y ARAGÓN .....	7
4. PERFIL DE MUJERES DIRECTIVAS .....	11
5. SELECCIÓN DE LA MUESTRA Y METODOLOGÍA DE ANÁLISIS .....	12
6. PERFIL DE LAS EMPRESAS DIRIGIDAS POR MUJERES .....	13
6.1. Clasificación según su actividad.....	13
6.2. Clasificación según localización.....	17
6.3. Clasificación según el tamaño de la empresa .....	18
6.4. Clasificación según internacionalización.....	20
7. SITUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA DE LAS EMPRESAS.....	20
7.1. Estructura de activo .....	21
7.1.1. Composición del activo.....	22
7.2. Estructura de pasivo.....	23
7.2.1. Composición del pasivo .....	24
7.3. Análisis de la situación financiera a corto plazo.....	25
7.4. Situación financiera a largo plazo.....	26
7.5. Análisis económico.....	27
7.6. Análisis de productividad .....	28
8. MODELO DE CRECIMIENTO .....	29
9. CONTRIBUCIÓN ECONÓMICA Y CREACIÓN DE EMPLEO .....	33
9.1. Análisis de valor añadido.....	33
9.2. Creación de empleo .....	34
10. CONCLUSIONES.....	36
Bibliografía.....	38

## 1. INTRODUCCIÓN

Cuando hablamos del mercado laboral y diferenciamos a los trabajadores según su género suele aparecer la “desigualdad” que existe entre hombres y mujeres. Los hombres han sido históricamente quienes han mantenido a su familia y por lo tanto los que han trabajado fuera de casa, en cambio, las mujeres se han dedicado a las tareas domésticas. Conforme han pasado los años las mujeres han ido incorporándose poco a poco al mercado laboral, a pesar de encontrarse con más barreras que los hombres a la hora de acceder o promocionar a un puesto de trabajo.

En 2019, la tasa de empleo nacional es de un 50,37% (INE, 2019), el porcentaje de mujeres ocupadas es un 44,78% (INE, 2019). En el caso de Aragón tanto la tasa de ocupación general como la de mujeres está tres puntos por encima de la media de España. Si desglosamos estos porcentajes por tramos de edad comprobamos que donde más empleabilidad existe es en el intervalo de 25 a 54 años, tanto para el caso de España (75,75%) (EPA, 2019) como para el de Aragón (76,03%) (EPA, 2019) para ambos sexos, aunque las mujeres están muy por debajo de los hombres en todos los intervalos, por lo que parece bastante clara la existencia de la “brecha de género”.

Como hemos mencionado, la incorporación de la mujer al mercado de trabajo ha supuesto un gran cambio social en los últimos años, ya que está cambiando el patrón de comportamiento, a pesar de casarse o tener hijos pequeños, las tasas de ocupación siguen aumentando. Las mujeres permanecen en el mercado laboral, no abandonan su puesto de trabajo por matrimonio o maternidad.

Al hablar de la mujer en el mercado laboral es obligatorio mencionar al sector de los servicios, el que más puestos de trabajo ha creado en los últimos años y el que más mujeres concentra. Según diversos estudios las empresas dirigidas por mujeres son menos antiguas y de menor tamaño que las que cuentan con directivos, además la mayoría se dedica al sector servicios lo que las hace menos productivas. Estos aspectos están relacionados con una menor disponibilidad de capital humano, social y financiero, recursos muy importantes y necesarios a la hora de dirigir una empresa con éxito (Marlow y Strange, 1994; Carter y Rosa, 1998; Chell y Baines; 1998; Boden y Nucci, 200; Carter y otros, 2001).

A pesar de existir diversos estudios sobre el efecto del género en la actividad empresarial, ninguno de ellos parece encontrar diferencias significativas entre las empresas con directivos y/o directivas.

En cuanto a los puestos de dirección, veremos más adelante que hay una escasa representación de directivas y que se encuentran con más obstáculos que los hombres para llegar a posiciones de alta dirección dentro de la empresa. Por tanto, las directivas no parten normalmente en las mismas circunstancias y tienen que enfrentarse a más barreras que los directivos.

### **1.1. Objetivo del estudio**

El objetivo del trabajo es analizar las empresas de Aragón que son dirigidas por mujeres y compararlas con las que están lideradas por hombres, con el fin de comprobar si el género puede llegar a influir en la gestión y en los resultados y evolución de las empresas. Los datos para realizar el estudio han sido extraídos de una base de datos de SABI, del Instituto Nacional de Estadística (INE), del Instituto Aragonés de Estadística (IAEST) y del Instituto de la Mujer. Con la información obtenida se analizará la situación económico – financiera, así como las características de cada una de estas compañías observando si existen diferencias y de qué tipo son con las empresas dirigidas por hombres.

Una vez expuesta la situación de la Unión Europea, España y Aragón en el ámbito de liderazgo empresarial femenino, es importante tener claro qué es lo que tienen en común las mujeres directivas de estas empresas, sus cualidades y el sector en el que desarrollan su actividad, así como cómo suelen ser las compañías en las que son ellas las que están al mando. Tras esta descripción, se comenzará a hacer un análisis de las empresas obtenidas en la base de datos de SABI (situación geográfica, sector, número de trabajadores internacionalización...) y se extraerán las primeras conclusiones sobre la situación económico financiera de este tipo de sociedades y la evolución que han seguido en los últimos 5 años.

Una vez descrita la situación de las empresas con directivas, realizaremos el mismo para las empresas dirigidas por hombres de nuestra muestra, este estudio nos permitirá comparar las empresas y ver las diferencias que existen (si las hay) para finalmente sacar conclusiones.

## **2. LIDERAZGO Y LITERATURA**

### **2.1. Qué es liderazgo y tipos de liderazgo**

Para poner en situación nuestro estudio es necesario conocer las distintas definiciones que da la literatura del concepto liderazgo y ver cómo influye el género en éste. En

primer lugar, H.Koontz (1987) lo define como una influencia sobre las personas para que trabajen juntas con el fin de conseguir un objetivo común. Además, expone que es un proceso sobre el cual el líder influye a un grupo de personas para que se esfuercen voluntariamente y con motivación para lograr sus metas. Por otro lado, M. Hammer (1994) define el liderazgo atribuyendo habilidades o características innatas de líder a su carácter, ambición, inquietud y curiosidad. Cuando hablamos del género de una persona sabemos que está ligado con ciertas cualidades, atributos y comportamientos.

Según la literatura el liderazgo se puede clasificar en dos tipos. En primer lugar, el **liderazgo transaccional** en el que el líder está plenamente comprometido a recompensar a las personas que tiene a su cargo cada vez que cumplan con sus objetivos, la persona que está al mando es exigente en cuanto al control de sus empleados (Teoría de Bass, 1990). En segundo lugar, el **liderazgo transformador**, que se basa en un líder con valores claros que mediante motivación, visión, estimulación intelectual y una relación más cercana con sus empleados consigue tener un vínculo más fuerte (Hater y Bass, 1988).

Con esta división aparecen autores que se posicionan a favor de las características asociadas a cada género y los que apoyan la idea de que la forma de llevar a cabo el trabajo es independiente del sexo de la persona.

Vinnicombe (1995) describe a las mujeres directivas como filantrópicas, visionarias, preocupadas con el bienestar general y con un fuerte compromiso con las personas que tienen a su cargo. A los hombres, en cambio los ve más centrados en mantener el control y la consecución de objetivos, describe al género masculino como un ser calculador en el mando de dirección.

Rosener (1990 y 1995) expone que el liderazgo femenino estimula las relaciones entre las personas que trabajan juntas, fomenta la participación y la delegación de su poder de dirección cuando es necesario. A los hombres los ve encasillados en el liderazgo transaccional, situándolos en un tipo de dirección más tradicional basada en el control y orden de sus subordinados. Rosener basa su idea en los prototipos que se derivan de cada sexo a la hora de socializar y la relaciona con sus métodos de dirección, las mujeres asociadas a la crianza y al cuidado de la familia y los hombres a luchar por sacarla adelante.

Por el contrario, Paton y Dempster (2002), sugieren que las mujeres se adaptan a la forma de dirigir masculina para poder hacerse un hueco más fácilmente en este tipo de puestos de trabajo tradicionalmente masculinos, Rosener (1990 y 1995) añade a esta teoría que debido al entorno, las mujeres creen que la mejor forma de dirigir es la de los hombres y por ello intentan parecerse.

A la información que nos aporta la literatura se añade que apenas existen ejemplos de mujeres directivas, por lo que es difícil establecer cómo son ellas a la hora de desempeñar tareas de dirección y, por tanto, generalizar en lo que a un estilo o tipo de liderazgo se refiere.

Por otro lado, existen autores que apoyan la dirección independiente de género considerando que hombres y mujeres comparten comportamientos, habilidades y características que les son asignados de manera aleatoria o van consiguiendo con el paso del tiempo. Este tipo de liderazgo, señala que, a pesar de que no existen diferencias de género, las mujeres suelen estar a cargo de menos trabajadores y sus responsabilidades son más funcionales. Esta rama de liderazgo se basa en que el estilo de dirección depende de la posición y de la experiencia que se tiene en el puesto (Wacjman, 1998; Korac – Kakadabse et al., 1998; Fierman, 1990).

Los autores que apoyan esta teoría, a pesar de que creen que sus argumentos son sólidos y tienen sentido, reconocen que los estereotipos asociados a cada género influyen mucho a la hora de establecer un estilo de dirección para las mujeres y que estos suelen ser negativos.

En resumen, existen diferencias en el estilo de liderazgo según el género, en el caso de las directivas predomina el liderazgo transformador, en cambio la dirección llevada a cabo por los hombres generalmente es transaccional.

Al margen de lo comentado anteriormente, hay que tener presente el estilo de liderazgo no sólo dependerá del género sino que también tendrán importancia los objetivos y la filosofía de la propia empresa.

Centrándonos en el liderazgo empresarial, los departamentos de alta dirección de las empresas tienen un papel fundamental a la hora de diseñar y llevar a cabo una determinada estrategia (Pedrajas – Rejas y Rodríguez – Ponce, 2004). El estilo de liderazgo que desempeñe una empresa influirá directamente en el proceso de trabajo grupal y, dependiendo de su éxito, se conseguirán mejores o peores resultados. El clima

de trabajo creado por el líder estimulará en mayor o menor medida la creatividad y productividad individual de cada empleado y por tanto la productividad global de la empresa (Kahai y Sosik, 1997). Además, en función del estilo de liderazgo que adopte el equipo directivo, las empresas pueden ser más innovadoras y competitivas (Park, 1996; Ogbonna y Harris, 2000).

## 2.2. Influencia del género en la dirección

Como hemos mencionado en el punto 2.1, el tipo de liderazgo dependerá de determinadas características que la literatura ha relacionado con el género. Si nos centramos en el liderazgo empresarial, es decir, en los directivos, la tabla 1 muestra las características que tradicionalmente están ligadas a un género u otro cuando se desempeñan trabajos de dirección.

**Tabla 1. Estilo directivo de mujeres versus hombres**

	<b>MUJERES</b>	<b>HOMBRES</b>
<b>Estilo Operativo</b>	Cooperativo	Competitivo
<b>Estructura Organizativa</b>	Equipo	Jerárquico
<b>Objetivo básico</b>	Lograr calidad	Triunfar
<b>Resolución de problemas</b>	Intuitivo / Racional Control reducido	Racional Fuerte control
<b>Características clave</b>	Comprensión y colaboración en niveles de alto rendimiento	Estrategia no emocional

Fuente: Loden (1987)

Es importante saber qué estilo de dirección asume el directivo de la empresa porque en función de ello dependerán parte de la organización interna y los logros obtenidos.

El concepto dirección “no es una ciencia, ni una profesión, sino que tiene más que ver con “el hacer” para luego “pensar”; y no con el “pensar para luego hacer”. En definitiva, la dirección es la “práctica” y aceptación de responsabilidades; no existiendo una mejor o peor manera para dirigir, pues la tarea de dirigir está condicionada por la situación” (Maldonado y Torres, 2008).

Conforme a esta definición, podemos decir que las actuaciones que lleve a cabo el directivo de una compañía tendrán gran impacto en la organización. Pero, ¿qué estilos de dirección existen según el género?

Como hemos mencionado anteriormente hay muchos estereotipos que hacen más difícil a las mujeres alcanzar puestos de alta dirección. Existen estudios en los que las mujeres declaran que, una vez estabilizadas en su puesto de trabajo y con posibilidades de promocionar, no se les proporcionan tareas necesarias que les ayuden a desarrollar sus habilidades y así poder desempeñar la dirección de un equipo (Ohlott y Mcauley, 1994). El estilo de liderazgo también dependerá del tipo de empresa en el que estemos. En principio, el estilo de dirección femenino se basa en un liderazgo transformador, por lo que éstas son más cercanas a sus empleados y fomentan el trabajo en equipo, los objetivos se conseguirán en conjunto y no de manera individual como en el caso de los departamentos o empresas dirigidas por ellos.

Centrándonos en el género, a los cargos directivos se les atribuye ciertas características como competitividad, control o autoridad que, generalmente, se asocia al género masculino, es por esto que para las mujeres es más difícil promocionar a este tipo de puestos ya que se les imputan características diferentes, no típicas de un directivo como la orientación y preocupación por los demás.

El liderazgo femenino conocido como femenino – natural (Loden, 1987; Helsegen, 1990) es distinto al modelo tradicional de dirección masculina, se basa en una mezcla de lo racional y lo emocional. A la hora de tomar decisiones este estilo de dirección busca alternativas en las que todo el equipo salga beneficiado (Ramos, 2003). Esta alternativa de dirección da más importancia a las necesidades de las personas, favoreciendo la cooperación entre ellas con el fin de lograr los objetivos de todo el equipo y de cada persona que lo forma. Las directivas realizan su trabajo creando relaciones personales con sus empleados, intentando fomentar la comunicación dentro de su equipo.

El estilo de dirección de las mujeres también se caracteriza por un control reducido, comprensión, colaboración y niveles de alto rendimiento (Ramos, 2003), aspectos que proporcionan a sus empleados una mayor libertad a la hora de desempeñar sus tareas. Para las directivas, el objetivo principal es la búsqueda de calidad y estabilidad en su grupo de trabajo (Ramos, 2003).

Si hablamos de ellos, su método de dirección se centra más en la consecución del éxito o triunfo, respetando siempre los niveles jerárquicos, dando un gran peso a la autoridad formal.

A pesar de esto, la diferencia de género hace que para las mujeres sea muy difícil adoptar su propio estilo de dirección y, en la mayoría de casos, acaban optando por el estilo más tradicional, es decir, el asociado al género masculino. Para evitar esta situación, Organismos internacionales (UE) y nacionales (Planes de Igualdad, programas de Acción Comunitaria...) llevan a cabo un *Mainstreaming de género* (estrategia integradora en la perspectiva de género).

Como hemos mencionado, existen diferentes estilos de dirección atribuidos al género del directivo, pese a ello no podemos decir que la elección de uno u otro influya de manera significativa en la forma de dirigir. Es importante que las empresas introduzcan en sus departamentos de dirección mujeres y hombres ya que la clave del éxito es la diversidad, un método no sustituye al otro, sino que más bien se complementan (Ramos, 2005).

Atendiendo a los resultados empresariales, hay estudios que señalan una diferencia entre los resultados de ingresos y rentabilidad obtenidos por un género u otro, siendo ellas las que presentan los valores más bajos (Carter y Marlow, 2004; Fasci y Valdez, 1998). Por el contrario, diversos estudios no hallan ninguna diferencia en estos resultados (Chell y Baines, 1998). El impacto del estilo de liderazgo sobre los resultados de la empresa están condicionados por la situación que atraviesa ésta, Judy Rosener, en una encuesta realizada para *International Fund "The IFM survey of men and women leaders"*, detalla que, habitualmente, las mujeres son más exitosas en empresas de tamaño medio y que han experimentado un crecimiento rápido (Rosener, 2011), las encuestadas afirman que tuvieron su primera oportunidad para demostrar sus dotes como directivas cuando las empresas atravesaban momentos de crisis (Rosener, 2011).

Los estudios realizados para comparar entre directivos y directivas son muy escasos y tienden a mezclar los conceptos liderazgo y dirección por lo que acaban analizando estilos de liderazgo según el género. Lo expuesto en este apartado es una visión general, atendiendo a las principales diferencias que surgen en la dirección.

### **3. SITUACIÓN DE LIDERAZGO EMPRESARIAL FEMENINO EN LA UNIÓN EUROPEA, ESPAÑA Y ARAGÓN**

En este apartado realizamos una visión general de la situación de la mujer atendiendo a su formación y posición en el mercado laboral en la Unión Europea y España. Además, mostramos la evolución que está siguiendo el número de directivas y vemos en qué

situación está España en comparación con el resto de países de la Unión Europea. En último lugar, exponemos brevemente la situación de Aragón.

En la Unión Europea, en 2018, el porcentaje de mujeres con estudios superiores supera al de los hombres en un 5% (INE, 2018) en casi todos los estados miembros por lo que podemos decir que las mujeres de la UE están más formadas que los hombres.

En el caso de España, el porcentaje tanto de hombres como de mujeres con educación superior está por encima de la media europea (34,6% ellos y 39,8% ellas) pero la diferencia entre ambos sexos sigue siendo de un 5% aproximadamente (Instituto Nacional de Estadística, 2018).

Si profundizamos en el tema de los directivos encontramos que, un tercio de estos puestos está ocupado por mujeres (4.655.100 de 13.757.500) (Eurostat, 2018), es decir, a pesar de que tienen mayor formación, no se ve reflejado en los puestos de mando de las empresas. En ninguno de los estados miembros de la Unión Europea el porcentaje de mujeres que ocupa estas posiciones supera el 50%, los valores más altos se encuentran en Letonia (45%) y Polonia (42%) (Instituto Nacional de Estadística, 2018). Si ampliamos el objeto de estudio a los puestos de dirección o en consejos de administración, la tabla 2 muestra los porcentajes por áreas geográficas para los años 2017 y 2018:

**Tabla 2. Porcentaje de empresas con una mujer en alta dirección y proporción de directivas en el mundo.**

	Porcentaje de empresas que tienen al menos una mujer en alta dirección		Proporción de puestos directivos ocupados por mujeres	
	2017	2018	2017	2018
<b>África</b>	82%	89%	29%	30%
<b>Asia-Pacífico</b>	65%	71%	25%	23%
<b>Europa del Este</b>	91%	87%	38%	36%
<b>América Latina</b>	64%	73%	26%	27%
<b>Norteamérica</b>	69%	81%	23%	21%
<b>Unión Europea</b>	64%	73%	26%	27%
<b>España</b>	78%	80%	27%	27%

Tabla de elaboración propia a partir de los datos obtenidos de Grant Thornton (2018)

El porcentaje de empresas que al menos tienen a una mujer en sus puestos de mayor responsabilidad en Europa es de un 73% en 2018, incrementándose en un 9% desde 2017. Este dato puede parecer insuficiente para un continente desarrollado pero si observamos la tabla 2, la proporción de puestos directivos ocupados por ellas es del

27% (en la media con el resto de continentes) para 2018 y sólo se ha incrementado en un punto desde el año anterior. Este porcentaje nos indica que el número de empresas que cuentan con al menos una mujer en sus puestos de dirección en la Unión Europea está por debajo de la tasa de directivas (30%) mencionado anteriormente.

España, por su parte, ha sufrido un estancamiento en su tasa de liderazgo empresarial femenino y así, en 2018 y por segundo año consecutivo, el porcentaje de mujeres directivas se situó en un 27%, en línea con la media de la Unión Europea. En 2018, sin embargo, se observa que en España ha aumentado el número de empresas que tiene al menos una mujer en su consejo de dirección, hasta alcanzar un 80% situándose un 7% por encima de la media europea.

No obstante, este dato puede que sea engañoso, ya que hace pensar que las empresas únicamente añaden mujeres a sus puestos de mando para “cumplir el expediente” y no para conseguir el objetivo de diversidad y aprovecharse de los beneficios que esta otorga a las compañías. España ocupa el puesto 23 en lo que se refiere a poder empresarial femenino y, a pesar de que sus datos no muestran igualdad entre géneros no es de los peores países de la Unión Europea. En 2019 España ha superado la paralización que arrastraba en su tasa de mujeres directivas de los últimos años alcanzando el récord del 29% (Grant Thornton, 2019), produciéndose un cambio de tendencia. Esta variación no se ve reflejada en las empresas más importantes del país que forman el IBEX 35 ya que sólo el Banco Santander es dirigido por una mujer representando así un 2.9% del total de CEO. En cuanto a mujeres en consejos de administración de estas compañías encontramos que sobre un total de 481 puestos, sólo 119 son ocupados por mujeres, 118 en consejerías y 1 en presidencia, en porcentaje apenas supera el 24% (Instituto Nacional de Estadística, 2019). Es decir, tras el estancamiento en 2017 y 2018, la situación en España mejora en 2019.

Si buscamos información en el INE sobre el puesto laboral ocupado y seleccionamos “Director de pequeña empresa, departamento o sucursal”, en la tabla 3, presentamos, en datos absolutos, que existen 1.278,9 miles de puestos de dirección y que sólo 406,9 de ellos están ocupados por mujeres (31,92%). Si desglosamos los datos por intervalos de edad, vemos que del porcentaje total en puestos de dirección de empresas pequeñas tienen mayor participación las personas con más de 55 años para ambos sexos (mujeres 6.2% y hombres 12.9%).

**Tabla 3. Ocupados en puestos de dirección en España (en valor absoluto y porcentaje)**

	Directores de pequeña empresa, sucursal o departamento		Director de mediana o gran empresa	
<b>Mujeres</b>	406,9	31,82%	34,6	28,83%
<b>Hombres</b>	871,9	68,18%	85,40	71,17%
<b>Total</b>	1.278,9	100%	120	100%

Tabla de elaboración propia, datos extraídos del INE (2019)

Para los puestos de dirección de empresas medianas o grandes las mujeres tienen menor representación, ocupando únicamente un 28,83%. Atendiendo a la edad de las personas que dirigen empresas medianas o grandes encontramos que el porcentaje más elevado se sitúa de los 45 a 54 años en ambos sexos (mujeres 15,9% y hombres 38,1%) (INE, 2019).

En conclusión, queda mucho trabajo por hacer tanto en la Unión Europea como en España para alcanzar la igualdad de género y, no sólo en los puestos de dirección de las empresas, como demuestran las estadísticas, sino en el mercado laboral en general. Las medidas que se están llevando a cabo para promover la igualdad por parte de los organismos públicos no parecen tener, por el momento, la potencia suficiente para alcanzar sus objetivos.

Para los datos de Aragón tomamos como referencia las tablas que nos proporciona la Encuesta de Población Activa (EPA), concretamente la tabla que nos muestra “Ocupados por ocupación sexo y comunidad autónoma. Valores absolutos”. La unidad de medida de estas tablas son miles de personas por lo que para realizar una comparación más sencilla con los datos nacionales y europeos, los transformamos a porcentajes.

En Aragón, en el año 2018, el 45,51% de personas ocupadas son mujeres. Del total de puestos de dirección o gerencia obtenemos que ellas representan un 26,25% (INE, 2018) y en 2019 apenas ha aumentado hasta un 26,34%. Sabiendo que el porcentaje de ocupadas apenas ha variado en el último año (-0,21%), podemos decir que el porcentaje de directivas en Aragón está estancado y que crece a menor ritmo de lo que lo hace España en su conjunto. Además, sus parámetros están ligeramente por debajo de la media del país.

#### 4. PERFIL DE MUJERES DIRECTIVAS

Es importante tener claro qué es lo que caracteriza y define a las mujeres que llevan a cabo tareas de dirección, para ello se lleva a cabo un análisis de sus cualidades personales, extraídas de un informe realizado por el Instituto de la Mujer en 2007.

Atendiendo a la edad de las mujeres en puestos de dirección, nos encontramos con que el 67,70% (Instituto de la Mujer, 2007) de las mujeres que ocupan estos cargos tienen de 30 a 45 años, la explicación que se deriva de este porcentaje es que las mujeres se incorporaron más tarde al mercado de trabajo y, cuanto más jóvenes son más estudios tienen, por lo que tienen más posibilidades de optar a puestos de dirección. En el caso de los hombres directivos está más repartido en distintos tramos de edad.

En cuanto a la formación, las mujeres tienen un nivel más alto de estudios, pero observamos que, en estos puestos ambos sexos poseen, al menos, un título universitario. En este caso, la diferencia de género se sitúa en la formación complementaria en la que las mujeres superan una vez más a los hombres tal y como podemos ver en el gráfico 1.

**Gráfico 1. Formación complementaria de directivos y directivas**

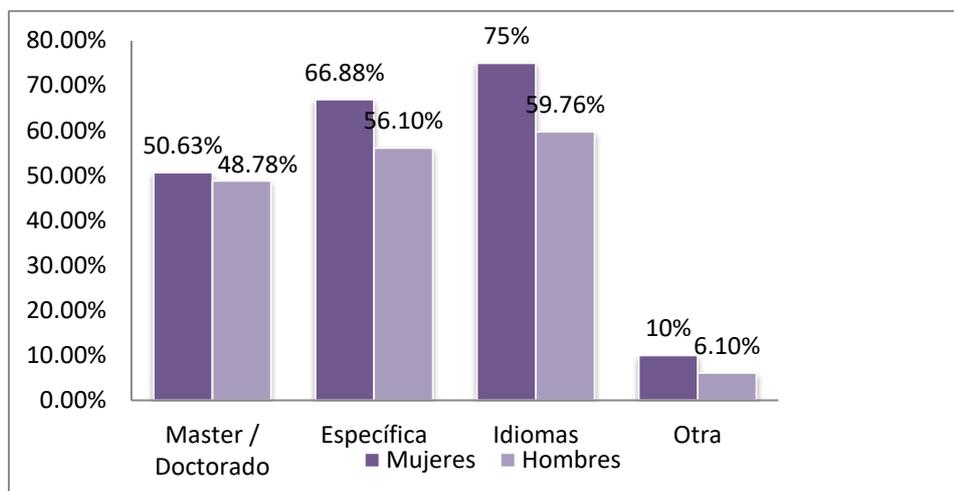


Gráfico de elaboración propia, datos obtenidos Instituto de la mujer (2007)

El gráfico 1 muestra que las mujeres directivas obtienen mayor formación complementaria en todas sus variantes, es decir, están bastante más cualificadas que ellos en materia de idiomas, máster o doctorados.

Las mujeres invierten más en capital humano, aspecto que hace retrasar su incorporación al mercado de trabajo. Una mayor formación hace que aumente la exigencia de las mujeres respecto al empleo, buscan mayor satisfacción profesional.

La barrera más común cuando tratamos las diferencias laborales entre ambos sexos es la situación familiar, ya que como hemos mencionado anteriormente, la mujer ha sido la que tradicionalmente ha desempeñado las tareas domésticas y cuidado de los hijos, lo que complica a las directivas promocionar a puestos con mayor responsabilidad.

Analizando los datos que nos da el instituto de la mujer, vemos que es más habitual que una directiva esté soltera que un directivo, por lo que podemos pensar que las cargas familiares influyen más en las mujeres que en los hombres. A pesar de esto, el porcentaje de directivas casadas es más elevado (67,08%) que el de solteras pero presenta una gran diferencia con el porcentaje de directivos casados 86,42%.

En cuanto al número de hijos, la mayoría tiene entre 1 y 2 descendientes, pero una de cada tres no tiene ningún hijo. En el caso de los hombres, la estadística indica que en esta misma proporción son padres de familia numerosa.

En definitiva, las mujeres directivas son: más jóvenes que los hombres en puestos similares, con menor responsabilidad familiar (solteras o con menos hijos) y están mejor preparadas o con mayor formación. Sin embargo, como hemos visto anteriormente, esto no es suficiente para conseguir la igualdad entre el número de hombres y mujeres en puestos de dirección.

## **5. SELECCIÓN DE LA MUESTRA Y METODOLOGÍA DE ANÁLISIS**

La población objeto del estudio está formada por las empresas no financieras situadas en la comunidad autónoma de Aragón que tienen como directivo ejecutivo a una mujer. La base de datos utilizada para la realización de este estudio ha sido extraída de Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI), distribuida por la empresa *Bureau van Dijk Electronic Publishing*. Para la selección de la muestra hemos realizado la búsqueda de las empresas que tienen mínimo 10 empleados, están situadas en Aragón, que presenten valores conocidos durante el periodo 2014-2018 y que no sean empresas públicas ni realicen servicios financieros. Tras la selección obtuvimos un total de 1158 empresas y basándonos en si el “Directivo Ejecutivo” de las compañías era mujer u hombre comprobamos que 445 son dirigidas por ellas y 713 por ellos.

El análisis del perfil de las empresas lideradas por una mujer se hará a través de distintas variables: localización (tanto provincia como municipio), grupo CNAE 2009 al que pertenecen así como la descripción de la actividad, tamaño y actividad internacional. Para realizar el análisis económico – financiero se calcularán ratios financieros y económicos a partir de las partidas del balance y de la cuenta de resultados durante el periodo comprendido entre los años 2014 y 2018.

El análisis realizado es una comparativa entre las empresas que cuentan con directivas y directivos, el objetivo es ver si existen diferencias y de qué tipo son. Posteriormente, elaboraremos el modelo de crecimiento basándonos en los principales indicadores financieros analizaremos si las empresas crecen y cómo lo hacen. Para concluir el estudio veremos cuál es la contribución a la sociedad realizada de ambos grupos.

Para tener una percepción previa de cómo son las empresas con directivas, las clasificaremos por cuatro vías: tamaño, CNAE, localización y grado de internacionalización.

## **6. PERFIL DE LAS EMPRESAS DIRIGIDAS POR MUJERES**

Para poder definir unas características claras de las empresas que son dirigidas por una mujer las clasificamos dependiendo de:

1. Su actividad, atendiendo al sector y al grupo de CNAE al que pertenecen.
2. Localización, haciendo referencia a provincias, municipios con mayor número de habitantes y finalmente a las poblaciones con mayor proporción de empresas con estas características.
3. Tamaño de la empresa, teniendo en cuenta el número de trabajadores, el total del activo y la cifra de negocios.
4. Internacionalización, en función de si las empresas realizan actividades de exportación o importación.

### **6.1. Clasificación según su actividad**

Si clasificamos las empresas por el sector de la actividad que desempeñan, tal y como se deduce de las cifras mostradas en la tabla 4 predomina el sector terciario (64%), seguido del secundario (31%) y en último lugar el primario (5%). La tabla recoge información más desglosada, según grupos de la CNAE y muestra los códigos que engloba cada uno de ellos y el porcentaje de empresas dirigidas por hombres y mujeres.

**Tabla 4. Distribución de las empresas según su código CNAE.**

<b>Grupo CNAE</b>	<b>Actividad</b>	<b>Códigos CNAE</b>	<b>Mujeres (En %)</b>	<b>Hombres (en %)</b>
<b>Grupo A</b>	Agricultura y Ganadería	111-322	4,04%	5,01%
<b>Grupo B</b>	Industrias extractivas	510-990	0,67%	0,84%
<b>Grupo C</b>	Industria manufacturera	1011-3320	24,27%	30,92%
<b>Grupo D</b>	Suministros de energía electrónica, gas, vapor, aire acondicionado	3512-3530	0,22%	2,09%
<b>Grupo E</b>	Suministros de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación.	3600-3900	0,45%	1,39%
<b>Grupo F</b>	Construcción	4110-4399	6,97%	8,50%
<b>Grupo G</b>	Comercio al por mayor y por menor	4511-4799	22,47%	24,51%
<b>Grupo H</b>	Transporte y almacenamiento	4910-5320	5,84%	5,01%
<b>Grupo I</b>	Hostelería	5510-5630	7,19%	5,85%
<b>Grupo J</b>	Información y comunicación	5811-6399	1,80%	1,95%
<b>Grupo L</b>	Actividades inmobiliarias	6810-6832	1,12%	0,56%
<b>Grupo M</b>	Actividades profesionales, científicas	6910-7500	5,17%	4,18%
<b>Grupo N</b>	Actividades administrativas	7711-8299	7,19%	3,76%
<b>Grupo P</b>	Educación	8510-8560	2,92%	0,97%
<b>Grupo Q</b>	Actividades sanitarias y servicios sociales	8610-8899	4,72%	1,53%
<b>Grupo R</b>	Actividades Artísticas, recreativas y de entretenimiento	9001-9329	2,25%	1,81%
<b>Grupo S</b>	Otros servicios	9411-9609	2,70%	0,56%

Tabla de elaboración propia, datos extraídos de SABI

Como podemos ver en la tabla 4, en el caso de las empresas con directivas, los grupos del CNAE con más representatividad son:

- **Grupo C: “Industria Manufacturera”** (sector industria) con 108 empresas lideradas por una mujer siendo casi un 25% del total.
- **Grupo G: “Comercio al por mayor y por menor”** (sector comercio) con 100 empresas, representando un 22,54%.

Los grupos destinados a “Actividades hosteleras”, “Actividades administrativas”, “Construcción”, “Transporte de mercancías” y “Actividades profesionales científicas” superan todos ellos el 5% y en conjunto un cuarto del total de empresas de la muestra por lo que tienen una alta representatividad.

Observando la tabla y los datos expuestos podemos decir que en el sector terciario, a pesar de ser el que mayor representatividad tiene, las empresas no están concentradas en un mismo grupo de CNAE, sino que están fundamentalmente repartidas en hostelería, trabajos administrativos, servicios de profesionales y transporte. En cambio, sí podemos decir que el sector secundario está bastante concentrado en la actividad manufacturera ya que, como hemos mencionado, representa un 24,11% del 31% total que tiene este sector.

En el caso de las empresas dirigidas por hombres, dos grupos suman el 55% del total de las compañías (industria manufacturera y comercio al por mayor). En tercer lugar, está el sector “Construcción” que representa un 8,5%, el resto de los grupos no acumula más de un 6% de las compañías.

Los dos grupos que concentran más empresas tanto de dirección femenina como masculina son “Industria manufacturera” y “Comercio al por mayor y por menor”.

En la tabla 5 vemos los datos desglosados de los grupos con mayor representación dirigidas por mujeres y, atendiendo a la información obtenida en SABI, los códigos que acumulan más de 5 empresas son:

**Tabla 5. Grupos de CNAE más representativos.**

<b>Grupo CNAE</b>	<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Porcentaje Mujeres</b>	<b>Porcentaje Hombres</b>
<b>Grupo C. Industria manufacturera</b>	1013	Elaboración de procesos cárnicos y de volatería	4,63%	4,05%
	2229	Fabricación de otros productos de plástico	5,56%	3,60%
	2511	Fabricación de estructuras metálicas y sus componentes	6,48%	2,25%
	2561	Tratamiento y revestimiento de metales	5,56%	0,00%
<b>Grupo G. Comercio al por mayor y por menor</b>	4631	Comercio al por mayor de frutas y hortalizas	10,00%	9,09%
<b>Grupo I. Hostelería</b>	5510	Hoteles y alojamientos similares	40,63%	42,86%
	5610	Restaurantes y puestos de comida	37,50%	40,48%
<b>Grupo N. Actividades administrativas</b>	8121	Limpieza general de edificios	32,00%	18,52%

Tabla de elaboración propia, datos extraídos de SABI

Los porcentajes indicados en la tabla 5 muestran la proporción de cada actividad sobre el total de empresas que pertenecen a ese sector.

El sector de “Industria manufacturera” agrupa al 22,23% de las empresas en actividades relacionadas con la elaboración de cárnicos y volatería, la fabricación de estructuras metálicas, sus componentes y de otros productos de plástico y el tratamiento y revestimiento de metales. El resto de actividades que pertenecen a este código apenas acumulan más de 3 empresas por lo que no es una información muy significativa para definir un patrón de dirección en este sector. En el caso de las empresas dirigidas por hombres las actividades anteriormente mencionadas no llegan ni al 10% de representación.

Para el sector de “Comercio al por mayor y por menor”, encontramos que sólo el comercio al por mayor de frutas y hortalizas reúne más de 5 empresas, representando un 10% del total de éste grupo. En el caso de los hombres el porcentaje en esta actividad es similar (9%).

En el caso del sector de “Hostelería”, vemos que aproximadamente el 78% de las empresas está condensado en dos actividades: hoteles y alojamientos turísticos y restaurantes y puestos de comida. En las empresas dirigidas por ellos, estas actividades

tienen mayor representación (83%). Atendiendo a estos porcentajes podemos decir que es el grupo de CNAE más concentrado para ambos sexos.

Dentro del grupo de actividades administrativas, la actividad con más participación es la limpieza de edificios (32% directivas frente a unos 18% directivos).

Como hemos dicho, la tabla representa a los grupos que más empresas acumulan. Una vez expuestos los porcentajes y analizados por las actividades más numerosas vemos que el sector en el que se da la mayor concentración de empresas para ambos sexos es el de la hostelería. En segundo lugar, la actividad que más porcentaje acumula es la de limpieza general de edificios para ambos géneros. En el resto de sectores los porcentajes analizados no nos permiten sacar conclusiones ya que están más divididos en distintas actividades.

En definitiva, los hombres dirigen una mayor proporción de empresas industriales mientras que las mujeres se dedican más a actividades de servicios, pero no existen grandes diferencias entre ambos grupos.

## 6.2. Clasificación según localización

Si clasificamos a las empresas según la localización de su sede nos encontramos con que el 71.65% de ellas están situadas en la provincia de Zaragoza, un 19,42% en la de Huesca y en último lugar tenemos a la provincia de Teruel con un 8.93% de empresas.

**Tabla 6. Distribución de las empresas según su localización**

	MUJERES		HOMBRES	
	Núm. Empresas	Porcentaje	Núm. empresas	Porcentaje
<b>Zaragoza</b>	197	44,27%	360	50,49%
<b>Huesca</b>	18	4,04%	29	4,07%
<b>Teruel</b>	12	2,70%	19	2,66%
<b>Calatayud</b>	9	2,02%	8	1,12%
<b>Utebo</b>	2	0,45%	10	1,40%
<b>Monzón</b>	4	0,90%	9	1,26%
<b>Barbastro</b>	7	1,57%	11	1,54%
<b>Ejea de los Caballeros</b>	4	0,90%	11	1,54%
<b>Alcañiz</b>	6	1,35%	9	1,26%
<b>Fraga</b>	13	2,92%	22	3,09%
<b>Otros municipios</b>	173	38,89%	225	31,55%
<b>Total tabla</b>	272	61,12%	488	68,44%
<b>Total muestra</b>	445	100,00%	713	100,00%

Tabla de elaboración propia, datos extraídos de SABI

Desglosando estos datos por las 10 localidades aragonesas con mayor población, la tabla 6 nos muestra que el 61,12% de las empresas con una mujer al mando se sitúa en las localidades con más habitantes, pero, a pesar de ser un porcentaje muy elevado, no existe una relación clara entre el número de habitantes de un municipio y empresas con estas características. En el caso de las empresas lideradas por hombres vemos que aproximadamente la mitad de ellas están concentradas en Zaragoza ciudad.

Entre los municipios con menor población, pero alta proporción de empresas con mujeres liderando obtenemos que el 61,12% se sitúa en estas localidades, representando a 272 empresas del total de la muestra. La tabla 7 detalla las poblaciones que tienen 5 o más compañías de este tipo.

**Tabla 7. Localidades con mayor representación de directivas en municipios pequeños**

	MUJERES		HOMBRES	
	Núm. Empresas	Porcentaje	Núm. Empresas	Porcentaje
<b>Binéfar</b>	5	1,12%	6	0,84%
<b>Cadrete</b>	5	1,12%	2	0,28%
<b>Cuarte de Huerva</b>	15	3,37%	15	2,10%
<b>La Muela</b>	8	1,80%	16	2,24%
<b>La Puebla de Alfinden</b>	16	3,60%	10	1,40%
<b>Sabiñánigo</b>	7	1,57%	3	0,42%
<b>Total tabla</b>	56	12,58%	52	17,29%
<b>Total muestra</b>	445	100,00%	713	100,00%

Tabla de elaboración propia, datos extraídos de SABI

Observamos que los municipios con más empresas lideradas por mujeres son La Puebla del Alfinden, Cuarte de Huerva y La Muela todos ellos muy próximos a Zaragoza y con gran número de polígonos en su entorno. Las empresas dirigidas por ellos tienen mucha menos representación en los municipios más pequeños.

### **6.3. Clasificación según el tamaño de la empresa**

Para la clasificación por tamaño de la empresa utilizaremos tres variables: número de empleados, total activo y cifra de ventas, para pertenecer a un tamaño u otro las compañías tienen que cumplir, al menos, el número de trabajadores y uno de los otros dos requisitos (criterios contables que establece el PGC, 2007). Las empresas se agruparán en cuatro categorías establecidas en el Plan General Contable (2007): microempresa, pequeña empresa, mediana empresa y gran empresa utilizando el siguiente patrón:

**Tabla 8. Requisitos para clasificar las empresas según su tamaño**

Tamaño de empresa	Número de empleados	Volumen del activo (en miles de euros)	Cifra de ventas (en miles de euros)
<b>Grande</b>	>250	>43.000	>50.000
<b>Mediana</b>	<250	<43.000	<50.000
<b>Pequeña</b>	<50	<10.000	<10.000
<b>Micro</b>	<10	<2.000	<2.000

Tabla de elaboración propia, datos extraídos del PGC 2007

Es necesario recordar que el tejido empresarial aragonés está compuesto en su mayoría por micro y pequeñas empresas y que estas compañías son consideradas como el principal motor de crecimiento de la Comunidad.

En cuanto a la localización de las empresas según tamaño nos encontramos con que en las tres provincias las empresas micro y pequeñas son las que lideran con más de un 90% del total. La tendencia que sigue las tres provincias es la misma y el porcentaje que representa cada tipo de empresa según su tamaño también.

Para realizar esta clasificación contamos con 442 empresas ya que 3 de ellas no proporcionan información sobre el número de empleados y por tanto no pueden pasar el primer filtro para clasificarlas (para realizar la clasificación en primer lugar tomamos el número de empleados).

**Tabla 9. Distribución de las empresas según su tamaño**

	MUJERES		HOMBRES	
	Número empresas	Porcentaje	Número empresas	Porcentaje
<b>Gran</b>	1	0,22%	16	2,30%
<b>Mediana</b>	23	5,17%	104	14,92%
<b>Pequeña</b>	190	42,70%	379	54,38%
<b>Micro</b>	231	51,91%	198	28,41%

Tabla de elaboración propia, datos extraídos de SABI

Como vemos en la tabla, casi la totalidad de las empresas dirigidas por mujeres son de tamaño pequeño y micro, en conjunto suman un 95% del total de empresas. Los datos de la tabla 9 respaldan la teoría expuesta anteriormente, las mujeres tienen menos personal a su cargo y cuanto más grande es la empresa más difícil les resulta alcanzar puestos de dirección. Si comparamos por sexo, vemos claramente que los hombres son quienes lideran las empresas más grandes y por tanto tienen a más empleados a su cargo.

En resumen, a medida que las empresas son más grandes las mujeres tienen menor probabilidad de dirigir las.

#### 6.4. Clasificación según internacionalización

Para este apartado hemos clasificado las empresas atendiendo a si realizan actividades de importación, exportación, ambas o ninguna.

**Tabla 10. Internacionalización de las empresas**

	Mujeres		Hombres	
	Núm. Empresas	Porcentaje	Núm. empresas	Porcentaje
<b>Importadoras</b>	42	9,44%	69	9,68%
<b>Exportadoras</b>	26	5,84%	60	8,42%
<b>Ambas</b>	50	11,24%	166	23,28%
<b>Ninguna</b>	327	73,48%	418	58,63%
<b>Total</b>	445	100,00%	713	100,00%

Tabla de elaboración propia, datos extraídos de SABI

Como vemos en la tabla 10, existen grandes diferencias entre las empresas dirigidas por mujeres y las lideradas por hombres. En ambos grupos más de la mitad de las empresas no realizan actividades de exportación ni de importación (73,48% en el caso de ellas y 58,63% para ellos). Un total de 50 empresas con directivas lleva a cabo ambas actividades, en el caso de las compañías lideradas por ellos, 166 empresas comercian con el exterior suponiendo un 23,28% del total de empresas dirigidas por ellos y colocándose más de 10 puntos por encima del porcentaje obtenido por ellas (11,24%). En el caso de las empresas que solo realizan actividades de exportación o importación los dos grupos obtienen porcentajes similares, siendo superiores las empresas que exportan a las que importan.

Atendiendo a estos datos, podemos decir que las empresas con directivas se sitúan por detrás de las que cuentan con directivos en este ámbito. Las compañías con hombres liderando que realizan actividades en el exterior son 295 frente a 118 dirigidas por ellas.

Como hemos dicho, las empresas que cuentan con directivos son de mayor dimensión por lo les resulta más sencillo abrirse al exterior ya que cuentan con más recursos.

## 7. SITUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA DE LAS EMPRESAS

En este apartado, se analizará la situación económico – financiera de las empresas de la muestra a lo largo del período 2014-2018. En primer lugar, obtendremos la estructura del activo y pasivo, así como su composición. Posteriormente, calcularemos indicadores

que nos aporten información sobre la situación financiera a largo y corto plazo que atraviesan las empresas y, en último lugar, realizaremos un análisis económico atendiendo a los indicadores más importantes.

### 7.1. Estructura de activo

Para este análisis nos apoyaremos en la tabla 11 que aporta información relativa al peso de la inversión a corto y largo plazo de las empresas en los últimos 5 años. La inversión a corto plazo aparece desglosada en los 3 grupos habituales, indicando también su participación en el total del activo.

**Tabla 11. Distribución relativa del activo en porcentaje.**

	2014	2015	2016	2017	2018	Media
<b>ANC</b>	47,71%	47,37%	46,86%	45,83%	46,82%	46,89%
<b>AC</b>	52,29%	52,63%	53,14%	54,17%	53,18%	53,11%
<b>Existencias</b>	15,01%	13,89%	15,26%	13,99%	14,54%	14,53%
<b>Realizable</b>	23,23%	23,47%	23,19%	24,84%	21,66%	23,27%
<b>Disponible</b>	6,52%	8,70%	8,75%	9,76%	10,94%	9,02%
<b>ACTIVO TOTAL</b>	100%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabla de elaboración propia, datos extraídos de SABI

Como vemos en la tabla, en el año 2014, la inversión media realizada por las empresas con directivas estaba formada un 47,71% por inversión a largo plazo y por un 52,29% de inversión a corto plazo. Las existencias y el realizable suponen un 15,01% y 23,23% respectivamente sobre la inversión total y el disponible un 6,52%.

El activo medio de las compañías dirigidas por mujeres está formado en su mayoría por inversión a corto plazo, con el paso de los años se mantiene estable llegando a aumentar en el año 2017. En general la inversión a corto y largo plazo se mantiene constante en el período analizado por lo que podemos decir que las variaciones tanto en el activo no corriente como no corriente se producen más o menos en la misma proporción.

La evolución que sigue el Disponible con el transcurso de los años es llamativa ya que pasa de tener un 6,52% a un 10,94%, este aumento será analizado y explicado con los indicadores de liquidez y tesorería.

**Gráfico 2. Comparativa de la distribución relativa del activo**

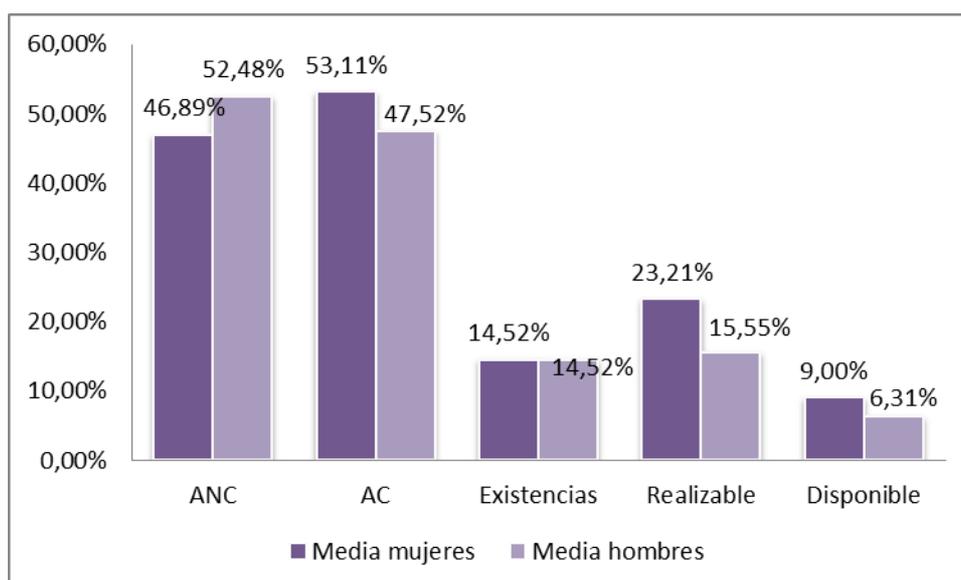


Gráfico de elaboración propia, datos extraídos de SABI

El gráfico 2 detalla la distribución relativa del activo de las empresas dirigidas por mujeres y de las lideradas por hombres. Podemos ver que las compañías con directivas realizan más inversiones a corto plazo mientras que en las dirigidas por ellos predominan las inversiones a largo plazo.

#### 7.1.1. Composición del activo

En la tabla 12 aparecen detallados los ratios principales que muestran la composición del activo para las empresas dirigidas tanto por los hombres como por las mujeres en el período 2014 – 2018.

**Tabla 12. Indicadores de composición del activo**

	2014	2015	2016	2017	2018	Media
<b>Activo no corriente / Activo total</b>						
<b>Mujeres</b>	47,71%	47,37%	46,86%	45,83%	46,82%	46,89%
<b>Hombres</b>	54,36%	53,55%	52,59%	51,09%	51,21%	52,48%
<b>Existencias / Activo Corriente</b>						
<b>Mujeres</b>	28,63%	26,33%	28,74%	25,84%	27,35%	27,33%
<b>Hombres</b>	29,85%	30,49%	29,63%	30,56%	31,91%	30,55%
<b>Disponible / Activo Corriente</b>						
<b>Mujeres</b>	12,50%	16,49%	16,42%	17,98%	20,52%	16,95%
<b>Hombres</b>	11,20%	12,54%	13,79%	13,64%	14,74%	13,29%
<b>Realizable / Activo Corriente</b>						
<b>Mujeres</b>	44,32%	44,49%	43,54%	45,75%	40,64%	43,71%
<b>Hombres</b>	35,19%	33,96%	33,50%	31,16%	32,72%	32,72%

Tabla de elaboración propia, datos extraídos de SABI

Una de las mayores diferencias se da en el Disponible, en las empresas dirigidas por mujeres supone una parte importante del Activo Corriente, un 16,95%. Para las compañías lideradas por ellos el peso relativo del disponible está 3 puntos por debajo, presentando un 13,29% de la inversión a corto plazo. Es llamativa la importancia que tiene el realizable dentro de las inversiones a corto plazo, 43,71% en el caso de las empresas con directivas y 32,72% para las compañías con directivos. Por el lado de las existencias vemos que la diferencia también es de 3 puntos, 30,55% ellos y 27,33% ellas. Por tanto, la parte más importante del Activo recae sobre la inversión a largo plazo, siendo su peso relativo sobre el activo total siendo casi la mitad en el caso de las empresas con mujeres directivas (46,89%) y más de la mitad para las compañías lideradas por hombres (52,48%).

## 7.2. Estructura de pasivo

La tabla 13 muestra la información relativa a la financiación a corto y largo plazo, indicando el porcentaje relativo de cada una de ellas.

**Tabla 13. Distribución Relativa del Pasivo en porcentaje**

	2014	2015	2016	2017	2018	Media
<b>Patrimonio Neto</b>	50,96%	49,27%	52,90%	53,36%	54,02%	52,18%
<b>PNC</b>	19,50%	20,22%	17,46%	18,38%	16,88%	18,43%
<b>PC</b>	29,54%	30,51%	29,64%	28,26%	29,10%	29,38%
<b>Total Pasivo</b>	49,04%	50,73%	47,10%	46,64%	45,98%	48,82%
<b>PN+PASIVO</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabla de elaboración propia, datos extraídos de SABI

Como vemos en la tabla para 2011, el 50,96% de la financiación es propia, la financiación ajena representa un 49,09% siendo un 19,5% a largo plazo y un 29,54% a corto plazo.

A rasgos generales, vemos que el peso de la financiación de estas empresas es propia, pero está bastante cerca la financiación ajena.

Durante el periodo analizado podemos ver que la financiación propia aumenta con el paso de los años (excepto en el 2015 que se situó por debajo de la financiación ajena) y, por tanto, con la financiación ajena ocurre lo contrario.

En el desglose de la financiación ajena vemos que tiene mucho más peso el corto que el largo plazo para todos los años.

**Gráfico 3. Comparativa de la distribución relativa del pasivo**

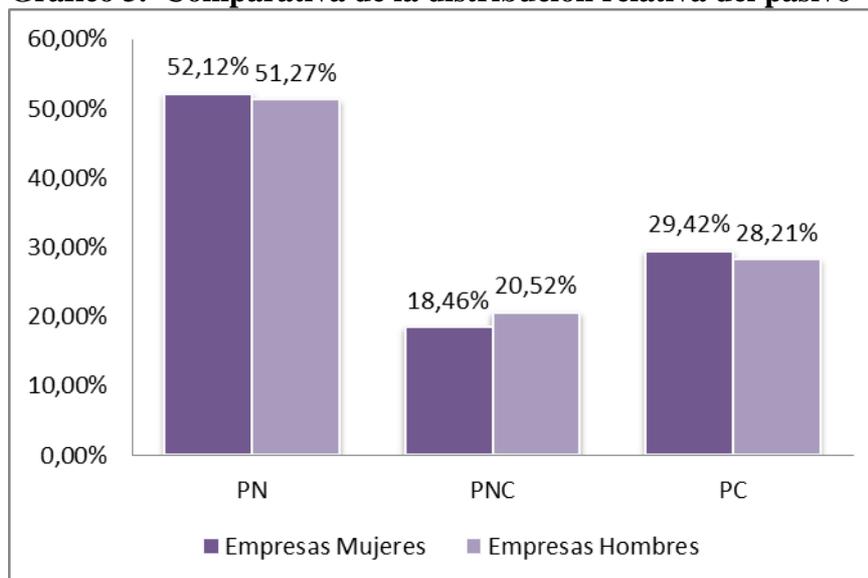


Gráfico de elaboración propia, datos extraídos de SABI.

En el gráfico 3 se detalla la distribución del pasivo de las empresas dirigidas por mujeres y de las lideradas por hombres. Independientemente del sexo de sus directivos en las empresas predomina la financiación propia. La financiación ajena también tiene una distribución similar, en ambos casos la financiación a corto plazo supera a la financiación a largo plazo.

#### 7.2.1. Composición del pasivo

En la tabla 14 se exponen las principales ratios que determinan la estructura financiera de las empresas. En ella se realiza una comparación entre las compañías con mujeres u hombres directivos para el período 2014 – 2018.

**Tabla 14. Composición del Pasivo en porcentaje**

	2014	2015	2016	2017	2018	Media
<b>Financiación Propia vs. Financiación ajena PN/(PN+PT)</b>						
<b>Mujeres</b>	50,90%	49,21%	52,85%	53,30%	53,96%	52,12%
<b>Hombres</b>	48,52%	49,48%	51,17%	52,38%	54,10%	51,27%
<b>Composición Financiación Ajena = PC/PT</b>						
<b>Mujeres</b>	80,51%	79,58%	80,94%	80,77%	81,50%	80,66%
<b>Hombres</b>	82,28%	81,75%	83,64%	84,73%	84,70%	83,42%
<b>Financiación Largo Plazo vs. Financiación Corto Plazo (PN+PNC)/(PN+PT)</b>						
<b>Mujeres</b>	66,84%	67,55%	68,79%	67,54%	68,69%	67,88%
<b>Hombres</b>	68,98%	69,36%	69,59%	69,03%	68,25%	69,04%

Tabla de elaboración propia, datos extraídos de SABI

La composición financiera es parecida en los dos grupos, existen pequeñas diferencias, pero no son significativas. Dentro de la financiación ajena, vemos que, en el corto plazo, en media, representa un 80,66% para el caso de las empresas lideradas por mujeres. Las compañías dirigidas por ellos obtienen tres puntos más (83,42%). En cuanto al total de la financiación, propia y ajena, vemos que durante el todo el periodo es uniforme.

El peso relativo de la financiación ajena es elevado en ambos casos, esta situación puede acarrear problemas de estabilidad financiera para las empresas en el largo plazo.

### 7.3. Análisis de la situación financiera a corto plazo

En este apartado, analizaremos la situación financiera de las empresas diferenciando por el sexo de su directivo. En la tabla 15 se detallan las ratios más relevantes para llevar a cabo un análisis de liquidez.

**Tabla 15. Ratios de liquidez más relevantes**

	2014	2015	2016	2017	2018	Media
<b>Liquidez general = AC/PC</b>						
<b>Mujeres</b>	1,64	1,65	1,71	1,62	1,67	1,66
<b>Hombres</b>	1,66	1,70	1,70	1,72	1,67	1,69
<b>Liquidez inmediata = (AC-Existencias)/PC</b>						
<b>Mujeres</b>	1,13	1,21	1,18	1,19	1,14	1,17
<b>Hombres</b>	1,21	1,23	0,57	1,28	1,22	1,10
<b>Ratio de tesorería = Disp./PC</b>						
<b>Mujeres</b>	0,29	0,34	0,35	0,36	0,47	0,36
<b>Hombres</b>	0,20	0,26	0,29	0,25	0,29	0,26

Tabla de elaboración propia, datos extraídos de SABI

El análisis de liquidez permite medir la capacidad que tienen las empresas para hacer frente a sus compromisos en el vencimiento en el corto plazo. En los datos obtenidos vemos que no existen diferencias significativas entre las empresas dirigidas por hombres y las lideradas por mujeres.

Es conveniente que la ratio de liquidez general sea superior a 1, en este caso vemos que se cumple y que no se distancia mucho de esta cifra por lo que las empresas podrán atender, sin ningún problema, sus deudas en el corto plazo. Siempre existe la posibilidad de que haya morosidad de los clientes o problemas a la hora de vender las existencias, pero en este caso la partida de existencias es muy poco relevante, este dato se ve reflejado en el ratio de liquidez inmediata.

A priori, un ratio de liquidez inmediata por encima del 1 puede suponer que las empresas tienen activos corrientes ociosos y por tanto estén perdiendo rentabilidad, por lo que es aconsejable que sea lo más próximo posible a 1.

Como hemos mencionado en apartados anteriores, la presencia relativa de los activos líquidos es menor en el caso de las empresas dirigidas por los hombres, esta situación unida a que la financiación ajena también es superior en estas compañías, puede traer problemas de tesorería. Estas diferencias pueden ser significativas apareciendo cierto riesgo de suspensión de pagos.

El análisis de liquidez llevado a cabo determina que las empresas dirigidas por ellos tienen menor capacidad de hacer frente a sus deudas a corto plazo.

#### 7.4. Situación financiera a largo plazo

La situación financiera a largo plazo de una empresa explica la capacidad financiera que tiene una empresa para generar fondos y poder atender los compromisos adquiridos con terceros para un período superior a un año.

**Tabla 16. Ratios situación financiera a largo plazo**

	2014	2015	2016	2017	2018	Media
<b>Solvencia = AT/PT</b>						
<b>Mujeres</b>	1,87	1,86	1,98	1,97	1,99	1,94
<b>Hombres</b>	1,98	2,01	2,00	2,03	2,02	2,01
<b>Endeudamiento = PT / PN</b>						
<b>Mujeres</b>	1,01	0,89	0,85	0,89	0,90	0,91
<b>Hombres</b>	0,91	0,93	0,93	0,88	0,90	0,91
<b>Cobertura = Recursos permanentes / ANC</b>						
<b>Mujeres</b>	1,39	1,20	1,50	1,42	1,47	1,40
<b>Hombres</b>	1,53	1,57	1,58	1,61	1,60	1,58

Tabla de elaboración propia, datos obtenidos SABI

El valor ideal del ratio de solvencia (estricta) para no tener problemas a la hora de hacer frente a las deudas en el largo plazo es próximo a 2. En la tabla 16 vemos que, el ratio de solvencia en el caso de las empresas dirigidas por mujeres va mejorando año a año y, en media, es 1,94, muy próximo a 2. En el caso de las compañías dirigidas por hombres vemos que la tendencia también es al alza y, en media supera el 2. Podemos decir que según estos resultados las empresas no tendrán problemas de solvencia en el largo plazo.

El ratio de endeudamiento muestra en ambos muestra que la financiación propia supera a la ajena, en media los dos grupos obtienen el mismo resultado. Por su parte, la ratio de

cobertura hace una evaluación de la situación de equilibrio. En este caso, existen pequeñas diferencias entre los dos grupos. Las empresas dirigidas por mujeres tienen un ratio de cobertura menor que las lideradas por ellos y, además su progresión en el período es irregular. Las sociedades que son dirigidas por hombres tienen una tendencia creciente durante los 5 años. A pesar de esto, las diferencias no son significativas y los resultados obtenidos en media, para ambos casos, muestran que la financiación básica es cubierta por todo el activo no corriente y parte del activo corriente, por lo que existe equilibrio financiero.

### 7.5. Análisis económico

Para llevar a cabo el análisis económico utilizaremos los ratios que se muestran en la tabla 17. En primer lugar, prestaremos especial atención a la composición del resultado y después relacionaremos los resultados derivados de la actividad empresarial con la inversión y financiación.

**Tabla 17. Ratios de análisis económico**

	2014	2015	2016	2017	2018	Media
<b>Resultado de Explotación/ Resultado del ejercicio</b>						
<b>Mujeres</b>	1,350	1,386	1,364	1,357	1,369	1,365
<b>Hombres</b>	1,339	1,373	1,342	1,339	1,347	1,348
<b>Resultado financiero/ Resultado del ejercicio</b>						
<b>Mujeres</b>	-0,044	-0,072	-0,048	-0,043	-0,052	-0,052
<b>Hombres</b>	-0,012	-0,043	-0,031	-0,024	-0,032	-0,028
<b>Margen sobre ventas = RAIT/Ventas</b>						
<b>Mujeres</b>	0,031	0,031	0,038	0,031	0,036	0,034
<b>Hombres</b>	0,019	0,029	0,031	0,032	0,032	0,029
<b>Rotación del Activo = Ventas / Activo Medio</b>						
<b>Mujeres</b>	1,257	1,208	1,366	0,010*	1,502	1,069
<b>Hombres</b>	1,105	1,119	1,153	1,255*	1,260	1,178
<b>Rentabilidad Económica = RAIT / ATMedio</b>						
<b>Mujeres</b>	0,038	0,046	0,052	0,050	0,055	0,048
<b>Hombres</b>	0,031	0,042	0,044	0,046	0,051	0,043
<b>Rentabilidad financiera = RAT / PNMedio</b>						
<b>Mujeres</b>	0,053	0,074	0,079	0,073	0,075	0,071
<b>Hombres</b>	0,040	0,069	0,081	0,084	0,087	0,072

Tabla de elaboración propia, datos extraídos de SABI

Si empezamos por el análisis de los dos primeros ratios vemos que el resultado de la explotación tiene mayor participación en el resultado del ejercicio. No existen diferencias significativas entre las empresas dirigidas por hombres, en las que el

resultado de explotación es, en media, 1,348 veces el resultado del ejercicio y las lideradas por mujeres que es 1,365 veces.

La participación del resultado financiero en el resultado del ejercicio es significativa, debido a que el resultado financiero es negativo por el pago del coste de la deuda contraída por las empresas, que como hemos dicho anteriormente se encuentra ligeramente por debajo de la financiación propia tanto para las empresas con directivas como para las que cuentan con directivos.

La rentabilidad económica indica qué porcentaje del beneficio empresarial obtenido es generado por las inversiones, a lo largo del periodo presenta datos positivos y con una tendencia creciente en ambos casos. En este caso, para las empresas dirigidas por mujeres, en media, por cada 100 euros de activo, obtienen 4,8 euros de beneficio, mientras que para las lideradas por ellos son 4,3 euros.

Al desglosar la rentabilidad económica en el margen sobre ventas y la rotación de los activos vemos que las compañías lideradas por ellas tienen, en media, mayor margen sobre ventas. En el caso de la rotación de los activos las empresas dirigidas por hombres se sitúan por encima, en media, pero vemos que a lo largo del periodo, excepto para el año 2017 (\*), los datos obtenidos en las compañías con directivas son superiores. Por tanto, las principales diferencias que observamos son que las empresas con directivas presentan una mayor margen sobre ventas mientras que las compañías dirigidas por ellos tienen una mayor estabilidad en la rotación de sus activos, esta última únicamente viene determinada por el dato de 2017 que hace caer la media del periodo de las empresas dirigidas por mujeres.

La rentabilidad financiera mide la capacidad de generar beneficios que tiene la financiación propia de la empresa. Con los datos analizados vemos que, las empresas con directivas, por cada 100 euros de financiación propia, obtienen de media en el periodo 4,8 euros de beneficio mientras que las dirigidas por hombres consiguen 4,3 euros.

## **7.6. Análisis de productividad**

El análisis de productividad que vamos a llevar a cabo permite estudiar los resultados en función de las ventas realizadas, cash-flow, cash – flow por empleado y el beneficio relacionándolos con el número de empleados que posee cada empresa. Este análisis es

importante ya que en los resultados existen diferencias entre los grupos que estamos comparando.

**Tabla 18. Ratios de productividad en miles de euros**

	2014	2015	2016	2017	2018	Media
<b>Ventas / Número de empleados</b>						
<b>Mujeres</b>	89,16	82,51	86,19	83,37	84,64	85,17
<b>Hombres</b>	110,30	114,96	115,86	115,94	120,00	115,41
<b>Beneficio por empleado = Beneficio / Empleado</b>						
<b>Mujeres</b>	1,27	1,98	1,62	1,61	1,50	1,60
<b>Hombres</b>	1,59	2,45	2,81	2,71	2,75	2,46
<b>Cash Flow (en miles de euros)</b>						
<b>Mujeres</b>	54,30	62,75	66,34	70,89	69,14	64,69
<b>Hombres</b>	107,00	136,69	170,40	173,56	187,51	155,03
<b>Cash Flow por empleado</b>						
<b>Mujeres</b>	4,05	4,62	4,03	3,77	4,11	4,11
<b>Hombres</b>	5,42	6,35	7,02	6,94	6,96	6,54

Tabla de elaboración propia, datos extraídos de SABI

El indicador de ventas por número de empleados refleja que, en las empresas con directivos, el crecimiento de las ventas es superior al crecimiento de los empleados. Las empresas con directivas sus resultados están por debajo de las empresas con directivos en todos los periodos.

En términos de beneficio por empleado vemos que las diferencias entre grupos no son tan significativas, aunque las empresas dirigidas por ellos se sitúan por encima de las lideradas por ellas en todo el periodo. Las empresas con directivas obtienen un beneficio medio de 1.600 euros por trabajador y las compañías con directivos consiguen una media de 2.460 euros. En los 5 años analizados se mantiene una tendencia regular en los dos grupos.

En el caso del Cash – Flow para ambos grupos es positivo en el periodo 2014 – 2018 pero existen diferencias significativas a partir del año 2015. Un Cash – Flow positivo indica que, en media, los cobros de las empresas en Aragón (independientemente del género de sus directivos) están por encima de los pagos realizados. Las empresas lideradas por hombres tienen un cash – flow por encima de las dirigidas por mujeres a lo largo de todo el periodo.

## 8. MODELO DE CRECIMIENTO

Una vez analizada la situación económico financiera de las empresas de ambos grupos evaluaremos si el modelo de crecimiento por el que abogan se asemeja a los de las

empresas exitosas o empresas con un crecimiento sostenible. Según Amat et al (2012) una empresa exitosa es la que consigue un crecimiento equilibrado en ventas y beneficios, por lo que es necesaria una buena gestión de sus activos y el mantenimiento de su estructura financiera. Las características que determinan un crecimiento estable son:

- Un aumento de la cifra de ventas superior a la tasa de incrementos logrados por los competidores.
- Un incremento menor de los activos debido a su buena gestión que asegurara que las inversiones necesarias no aumenten de forma descontrolada.
- Menor crecimiento de la deuda que de los activos, debido a un aumento sostenido de la autofinanciación y capital.
- Un gran aumento de los beneficios debido al cumplimiento de los puntos anteriores.

Con el fin de comprobar si las empresas alcanzan este crecimiento estable hemos calculado las tasas de crecimiento anuales desde 2014 hasta 2018 para cada grupo de empresas. En la tabla 17 aparecen los resultados obtenidos en términos porcentuales.

**Tabla 17. Tasas de variación en magnitudes contables (%)**

	2014-2015	2015-2016	2016-2018	2017-2018	Media
<b>Activo Total</b>					
<b>Mujeres</b>	7,66%	2,58%	5,16%	3,17%	4,64%
<b>Hombres</b>	3,19%	4,74%	5,81%	5,70%	4,86%
<b>Activo No corriente</b>					
<b>Mujeres</b>	6,91%	1,47%	2,85%	5,38%	4,15%
<b>Hombres</b>	1,66%	2,86%	2,51%	6,11%	3,29%
<b>Activo Corriente</b>					
<b>Mujeres</b>	8,34%	3,58%	2,85%	5,38%	5,04%
<b>Hombres</b>	5,01%	6,91%	9,16%	5,43%	6,63%
<b>Pasivo No corriente</b>					
<b>Mujeres</b>	9,29%	-11,70%	11,04%	-3,20%	1,36%
<b>Hombres</b>	9,52%	-7,77%	-1,03%	0,90%	0,40%
<b>Pasivo Corriente</b>					
<b>Mujeres</b>	11,19%	-0,12%	11,04%	0,09%	2,85%
<b>Hombres</b>	-5,86%	8,37%	6,38%	1,74%	2,66%
<b>Resultado de Explotación</b>					
<b>Mujeres</b>	-11,20%	43,45%	17,43%	-24,09%	6,40%
<b>Hombres</b>	17,18%	16,53%	29,57%	14,09%	19,34%
<b>Gastos Financieros</b>					
<b>Mujeres</b>	-7,95%	-45,41%	28,25%	-17,33%	-10,61%
<b>Hombres</b>	-16,07%	-19,78%	-5,22%	5,87%	-8,80%
<b>Resultado del Ejercicio</b>					
<b>Mujeres</b>	-13,46%	102,01%	4,80%	-23,69%	17,41%
<b>Hombres</b>	36,91%	25,49%	39,78%	23,35%	31,38%
<b>Cifra de Ventas</b>					
<b>Mujeres</b>	4,00%	7,56%	9,37%	0,98%	5,47%
<b>Hombres</b>	-0,59%	11,13%	6,29%	5,71%	5,64%

Variación media, calculada a partir del promedio de cada partida para cada año. Tabla de elaboración propia, datos obtenidos de SABI

El crecimiento medio de las ventas en 2014-2015 de las empresas dirigidas por mujeres es de un 4%, a partir de este año las ventas crecen progresivamente hasta el 9,37% en 2016-2017. En el último año, sin embargo, el crecimiento ha sido menor (0,98%). Haciendo la comparativa con las empresas dirigidas por hombres vemos que, en el periodo 2014-2015 las ventas en este grupo decrecen, pero a lo largo del periodo se recuperan notablemente e incluso en media superan ligeramente al incremento en ventas del grupo de las mujeres.

El crecimiento medio de las inversiones a largo plazo es de 4,15% en el caso de las empresas con directivas y 3,29% para las dirigidas por ellos, estos porcentajes son similares al crecimiento de las ventas (5,47% ellas y 4,45% ellos), por lo que si las inversiones siguen creciendo a un ritmo similar a las ventas cabe esperar que las empresas utilicen recursos que habían acumulado previamente para poder realizar estas

inversiones o financiarlas vía endeudamiento ya que los beneficios derivados de su actividad ordinaria no pueden hacer frente a la inversión.

En las empresas dirigidas por mujeres, a este aumento desequilibrado en las inversiones a largo plazo, se le suma el hecho de que los beneficios de explotación crecen a tasas muy inferiores, incluso llegando a decrecer en dos periodos (-11,20%) en 2014 – 2015 y (-24,09%) en 2017 – 2018, lo que confirmaría la necesidad de financiar las inversiones con recursos ajenos. En el caso de los hombres, el resultado de explotación crece a tasas mayores y no presenta decrecimiento en ningún periodo. En cuanto a los beneficios de las empresas, siguen una trayectoria similar al resultado de explotación, las tasas de crecimiento de las empresas con directivas presentan un crecimiento medio del 17,41%, en parte debido al gran crecimiento producido en el periodo 2016 – 2017 (102,01%), las compañías que cuentan con hombres obtienen un 31,38% de media en el periodo.

Las deudas a largo plazo contraídas por las empresas presentan grandes incrementos en los periodos 2014 – 2015 y 2016 – 2017 y disminuciones en los años siguientes. Si hacemos la media de todo el periodo obtenemos que, el endeudamiento de las empresas aumenta, pero el incremento obtenido en media es menor debido a que hay años que se está amortizando deuda. En este periodo las empresas de la muestra analizada no se han endeudado tanto como el incremento de las inversiones hacían prever, esta situación puede deberse a que las empresas tengan fondos suficientes destinados a financiarlas. A partir de este momento y, si las inversiones siguen creciendo y el beneficio no, puede que las empresas se vean obligadas a aumentar su endeudamiento.

Debido al reducido endeudamiento, los gastos financieros, en media, han disminuido en ambos casos (-10,61% en las empresas con directivas y -8.80% en las empresas con directivos).

Una vez analizadas las tasas de variación obtenidas podemos decir que tanto las empresas dirigidas por mujeres como las lideradas por hombres no cumplen con el perfil de crecimiento equilibrado en estos periodos ya que no satisfacen los requisitos mencionados en este apartado. Para conseguir un crecimiento equilibrado las empresas deberían poner en marcha medidas que les permitiesen aumentar sus ventas y así poder financiar con ellas las inversiones realizadas y evitar caer en un modelo de crecimiento denominado “morir de éxito” (Amat et Al (2012)). Las empresas con directivos tienen más fácil esta tarea ya que el resultado derivado de su actividad cuenta con tasas de crecimiento cada vez mayores.

## 9. CONTRIBUCIÓN ECONÓMICA Y CREACIÓN DE EMPLEO

El objetivo de las empresas y agentes económicos es la creación de riqueza, que tiene beneficios tanto para la propia empresa como para la sociedad en general. Para poder generar esta riqueza las empresas necesitan personal por lo que crearan empleo.

En este apartado analizamos si existen diferencias entre la generación de valor añadido y empleo, entre ambos grupos de empresas. Además, realizamos una comparación con las cifras totales de valor añadido y empleo obtenidas en la comunidad autónoma de Aragón. Todo ello con el fin de comprobar si el género del directivo influye en la generación de empleo y valor añadido.

### 9.1. Análisis de valor añadido

El valor añadido bruto (VAB) es el indicador utilizado para analizar la contribución a la riqueza de las empresas. El Instituto Aragonés de Estadística (IAEST), en el periodo 2014 -2018 lo calcula como la diferencia entre el valor de la producción y los consumos intermedios de cada sector. Con el propósito de ver la aportación realizada por las empresas con directivas y directivos, analizamos el valor añadido total de la muestra. Agregando el valor añadido generado por las empresas de la misma y de cada subgrupo (empresas lideradas por hombres y por mujeres) y lo comparamos con el total de Aragón, teniendo en cuenta que este dato está calculado por el IAEST sobre el total de actividades económicas de la comunidad autónoma y no solo para empresas.

**Tabla 18. Aportación y evolución del valor añadido**

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>VAB (miles de euros)</b>					
<b>Mujeres</b>	455.048,11	479.740,10	527.330,56	564.692,59	565.352,59
<b>Hombres</b>	1.925.730,55	2.046.106,91	2.214.413,59	2.511.854,53	2.776.865,09
<b>Aragón</b>	29.850.975	30.238.857	31.476.133	32.984.398	34.096.810
<b>Muestra</b>	2.380.778,66	2.525.847,02	2.741.744,15	3.076.547,13	3.342.217,68
<b>VAB Empresas sobre total muestra (EN PORCENTAJE)</b>					
<b>Mujeres</b>	19,11%	18,99%	19,23%	18,35%	16,92%
<b>Hombres</b>	80,89%	81,01%	80,77%	81,65%	83,08%
<b>Muestra</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<b>Incrementos VAB (miles de Euros)</b>					
<b>Mujeres</b>	455.048,11	24.691,99	47.590,46	37.362,04	659,99
<b>Hombres</b>	1.925.730,55	120.376,37	168.306,67	297.440,94	265.010,56
<b>Muestra</b>	2.380.778,66	145.068,36	215.897,13	334.802,98	265.670,56
<b>Variación del periodo</b>					
<b>Mujeres</b>	24,24%				
<b>Hombres</b>	44,20%				
<b>Muestra</b>	40,38%				

Tabla de elaboración propia, datos extraídos de SABI e IAEST

Los datos de nuestra muestra representan un 7,9% del valor añadido generado en Aragón, por lo que analizaremos la contribución de empresas de directivas o directivos sobre el total de la muestra y no sobre el total de Aragón.

Los resultados que aparecen en la tabla 18 muestran que las empresas dirigidas por hombres aportan en torno a un 80% del valor añadido total de la muestra durante todo el periodo. Centrándonos en la evolución del periodo y, por tanto, en la capacidad de las empresas de generar valor añadido a largo plazo vemos que en ambos casos está aumentando, la contribución de las empresas dirigidas por mujeres ha crecido un 24,24% y las compañías que cuentan con directivos un 44,20%.

## 9.2. Creación de empleo

Tan importante como la capacidad de las empresas a la hora de generar valor económico a la sociedad es su eficacia para crear empleo. El empleo es una parte fundamental para mejorar el desarrollo económico.

En este apartado analizaremos la generación de empleo de los dos grupos de empresas. Para realizar el estudio hemos tomado los datos que publican las empresas con respecto a sus empleados y hemos calculado el gasto de personal que realizan por empleado para cada año y grupo de empresas. Para poner en situación el empleo en Aragón hemos cogido los datos que publica el IAEST obtenidos a partir de las afiliaciones a la Seguridad Social, tanto en el régimen general como en los especiales.

El número de trabajadores dados de alta en la Seguridad social en Aragón durante los últimos años se encuentra en torno a los 600.000 (tabla 19), el número de empleados se ha incrementado todos los años, alcanzando una tasa de crecimiento del 9,98% en el periodo analizado.

**Tabla 19. Valor Añadido Bruto (VAB) corriente y empleo total en Aragón**

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Total VAB (miles de eur)</b>	29.850.975	30.238.857	30.238.857	32.984.398	34.096.812
<b>Total Empleo (núm. de empleados)</b>	550.800	562.900	580.300	595.600	605.800

Fuente: IAEST. Contabilidad Regional de España, Base 2010 y Afiliados en Alta Laboral, total regímenes. Aragón.

A continuación, analizamos cómo se distribuye el gasto de personal por empleado, así como la evolución de éstos a lo largo del periodo. El objetivo es ver la evolución de

estos indicadores a lo largo del periodo, si existen diferencias entre las empresas con directivas y directivos y si sus tasas de variación son similares a las de Aragón.

**Tabla 20. Datos de los empleados**

	2014	2015	2016	2017	2018	Tasa Var	Media
<b>Número total de empleados</b>							
<b>Mujeres</b>	10.812	11.150	11.920	12.712	13.122	21,37%	11.943,2
<b>Hombres</b>	31.626	33.831	35.447	37.188	38.754	22,54%	35.369,2
<b>Gasto de personal (miles de euros)/ Empleado</b>							
<b>Mujeres</b>	28,21	29,26	30,09	30,16	30,17	-	29,58
<b>Hombres</b>	31,48	38,15	31,78	32,21	32,8	-	33,29
	<b>2014-2015</b>	<b>2015-2016</b>	<b>2016-2017</b>	<b>2017-2018</b>	<b>Total empleos Generados</b>		
<b>Variación en el número de empleados</b>							
<b>Mujeres</b>	338	770	792	410	2.310		
<b>Hombres</b>	2.205	1.616	1.741	1.566	7.128		

Tabla de elaboración propia, datos extraídos de SABI

El personal a cargo de mujeres directivas se ha incrementado un 21,37% en el periodo analizado y los empleados liderados por directivos han aumentado un 22,54%. Como vemos en la tabla 20, las empresas con hombres al mando generan, en media, más empleo que las que están lideradas por mujeres (35.369,20 frente a 11.943,20). La creación de empleo es positiva durante todo el periodo en ambos grupos.

Como hemos mencionado en los apartados anteriores, las empresas dirigidas por mujeres son de menor tamaño que las lideradas por hombres. Conforme van pasando los años, tanto las empresas con directivas como con directivos van aumentando el número de sus empleados, si bien las dirigidas por hombres lo hacen en mayor proporción.

Tanto las empresas dirigidas por mujeres como por hombres han contribuido positivamente al empleo, durante todos los años el número de empleados ha aumentado por lo que están generando empleo. Las empresas con directivas han incorporado un total de 2.310 personas a sus equipos mientras que las compañías con directivos han aumentado sus plantillas en 7.128 empleados. Comparando la información obtenida de nuestra muestra con los datos proporcionados por el IAEST y detallados en la tabla 20 vemos que las empresas de nuestra muestra representan un porcentaje muy pequeño por lo que realizaremos un análisis relativo. El número de empleados en Aragón, en el periodo analizado, se ha incrementado un 10% aproximadamente, las empresas de

nuestra muestra han aumentado sus plantillas un 21,37% las empresas con directivas y un 22,54% las compañías con directivos. Por tanto, las empresas de nuestra muestra están generando empleo por encima de la media aragonesa.

En cuanto al gasto de personal dedicado a cada empleado revela pequeñas diferencias. Los empleados de empresas dirigidas por hombres obtienen mayor retribución en media 33.292 euros frente a 29.580 euros en las empresas con directivas. En la tabla 20 vemos que la evolución de este ratio es positiva, podemos decir que las empresas con directivas cada vez dedican más recursos a la retribución de sus empleados. En el caso de las empresas dirigidas por ellos vemos que también aumenta el gasto de personal por empleado, si bien lo hace en menor medida.

En resumen, cuando hablamos de la contribución realizada por las empresas, los datos de nuestra muestra reflejan que las dirigidas por ellos son las que aportan la mayor parte de la riqueza generada. La tendencia del periodo es positiva, tanto las empresas lideradas por ellos como las dirigidas por ellas tienen mayor capacidad para generar riqueza al final del periodo. En cuanto a la generación de empleo, en ambos casos, han aumentado el número de trabajadores, por lo que están contribuyendo positivamente a la generación de empleo. Como hemos mencionado a lo largo de todo el estudio las empresas que dirigen las mujeres son de menor tamaño y, por tanto, tienen menos personal a su cargo. A pesar de esto las directivas están incorporando trabajadores a sus empresas por lo que es posible que en un futuro lleguen a liderar compañías de mayor tamaño. Debido al mayor tamaño de las empresas con directivos, estos tienen mayor capacidad para retribuir a sus empleados por lo que realizan mayor gasto de personal por empleado que las empresas que cuentan con directivas.

En conclusión, las empresas con directivas con el transcurso de los años van creando empleo a un ritmo similar que las compañías con directivos por lo que cada vez tienen más personal a su cargo. Las empresas con directivas gastan menos en personal por empleado durante todo el periodo, pero su tendencia es positiva y la diferencia con las empresas de directivos en este aspecto se está reduciendo.

## **10. CONCLUSIONES**

A lo largo de este trabajo se ha tratado de analizar la diferencia que existe entre las empresas atendiendo al género de sus directivos de dos maneras: revisando la literatura existente sobre el tema y haciendo un estudio analítico utilizando como base de datos

las empresas aragonesas. El objetivo principal ha sido realizar un análisis de las empresas aragonesas con directivas, explicando la información que nos aporta la literatura de los distintos tipos de liderazgo y estilos de dirección para saber cómo influye el género en estos. Para la parte analítica se ha realizado una comparativa con las compañías lideradas por hombres. El estudio de las empresas se ha abordado desde el punto de vista de la localización, tamaño, internacionalización y actividad empresarial. Para realizar la comparativa según el género del directivo también se ha analizado desde el punto de vista económico, financiero y productivo. Para concluir el estudio se ha elaborado el modelo de crecimiento y se ha analizado la contribución realizada por las empresas a la riqueza y al empleo.

En base a la literatura, se ha concluido con que las empresas que cuentan con mujeres en sus cúpulas de dirección fomentan más el trabajo en equipo interesándose por el bienestar común (liderazgo transformacional) y no solo en el individual como tradicionalmente han hecho los directivos (liderazgo transaccional). A pesar de que las mujeres están más cualificadas les es más difícil alcanzar puestos de alta dirección y suelen encontrarse con más barreras que los hombres. En referencia a la información obtenida, la mejor solución para las empresas es lograr la diversidad en sus equipos de dirección.

Con los datos extraídos de la muestra se ha demostrado que las empresas con directivas son de menor tamaño (predominan las microempresas y pequeñas empresas) y que este aspecto influye directamente sobre los empleados y la internacionalización, las empresas con directivos realizan más operaciones con el exterior y cuentan con más personal. En cuanto a la actividad empresarial también existen diferencias y es que mientras las empresas con directivas se concentran en su mayoría en el sector servicios, las compañías que cuentan con directivos tienen mayor representatividad en el sector industrial.

Del análisis de la situación económica es importante señalar que las empresas con directivas presentan mayor peso en las inversiones a corto plazo, mientras que en las empresas dirigidas por hombres predominan las inversiones a largo plazo. La diferencia entre las empresas con directivas y directivos es que las compañías de estos últimos se encuentran con escasez en sus activos líquidos, situación que puede desencadenar en problemas de tesorería. Por lo tanto, las empresas dirigidas por mujeres son más

líquidas y cuentan con mayor capacidad a la hora de hacer frente a sus deudas a corto plazo.

Independientemente del género del directivo, en las empresas de la muestra prima la financiación ajena sobre la propia. A priori, los resultados de las empresas no indican problemas de endeudamiento ni de solvencia y la financiación ajena es cubierta con la totalidad del activo no corriente y parte del activo corriente por lo que existe equilibrio financiero.

Económicamente, en ambos casos los resultados de la actividad principal se ven minorados por los costes financieros derivados de hacer frente a su financiación ajena, a pesar de esto sus rentabilidades son positivas.

Las empresas con directivos resultan significativamente más productivas debido al incremento en sus ventas. Los dos grupos de empresas presentan una tendencia positiva a lo largo del periodo por lo que consiguen ser cada vez más productivas.

El modelo de crecimiento refleja que ningún grupo de empresas cumple con el perfil de crecimiento equilibrado ya que su crecimiento en ventas no cubre el crecimiento en las inversiones realizadas. En este aspecto, las empresas con directivos llevan ventaja ya que sus tasas de crecimiento de ventas cada vez son mayores y se aproximan a las de inversiones.

Las empresas dirigidas por hombres contribuyen en mayor medida a la generación de riqueza, aunque al final del periodo ambos grupos disponen de mayor capacidad para generarla. En el caso del empleo, ocurre algo similar, tanto las empresas con directivas como con directivos están creando cada vez más puestos de trabajo. La incorporación de nuevo personal a las empresas con directivas indica que cada vez están dirigiendo empresas de mayor tamaño y que quizás la diferencia de con las empresas con directivos cada vez sea menor. En cuanto al gasto de personal por empleado realizado, las empresas con directivos también llevan la ventaja, pero el pronóstico es que esta diferencia sea cada vez menor ya que las tasas de crecimiento de las empresas con directivos están aumentando mientras que las presentadas por las empresas con directivos se están estabilizando.

## BIBLIOGRAFÍA

Berbel Sánchez, S (2013) *Directivas y empresarias. Mujeres rompiendo el techo de cristal*. Aresta Mujeres, Madrid

Raya, A. *El liderazgo femenino, la clave del futuro*. Available at: <http://andresraya.com/p385/> [Último acceso: 20/08/2020]

Santos García, B (2013) *Diferencias de estilo de liderazgo y dirección entre hombres y mujeres*. Trabajo fin de máster, Universidad Politécnica de Cartagena.

Castaño Collado, C (2009) *Mujeres y poder empresarial en España*. Instituto de la Mujer (Ministerio de Igualdad), Madrid.

Grant Thornton (2018) Informe “*Women in Business: ¿cumplir o liderar?*” páginas: 4-11; 20-24.

Cuéllar Fernández, B; Ferrer García, C; Fuertes Callén, Y (2014) *Las empresas de alto crecimiento en Aragón durante la crisis económica*. Consejo económico y social de Aragón.

Cuéllar Fernández, B; Fuertes Callén, y; Ferrer García, C (2018) *Mapa de crecimiento y rentabilidad empresarial en Aragón durante la década 2005-2015*. Consejo económico y social de Aragón.

Alonso Nuez, M; Galve Górriz (2008) *Análisis de supervivencia de nuevas empresas en el ámbito de Aragón*. Dialnet.

Tellaeché García, S (2019) *Liderazgo femenino y su impacto en los resultados empresariales*. Trabajo fin de grado, Universidad Pontificia de Comillas.

García Solarte, M; García Pérez de Lema, D; Madrid Guijarro, A (2012) “Caracterización del comportamiento de las Pymes según el género del gerente: un estudio empírico”. *Cuadernos de Administración*, Vol. 28, N° 47, páginas: 3-7.

Díaz García, M; Jiménez Moreno, J (2009) “Recursos y resultados de las pequeñas empresas: nuevas perspectivas del género”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la empresa*, Vol. 13 N° 42, páginas 153 – 156; 166 – 167.

Contreras Torres, F; Pedraza Ortiz, J; Mejía Restrepo, X (2011) “La mujer y el liderazgo empresarial”. *Diversitas – Perspectiva en psicología*, Vol. 8, n°1, páginas 187 – 190.

Querol Gutiérrez, C (2017) *Análisis del modelo de liderazgo en la dirección de los conservatorios profesionales en España*. Tesis doctoral, Universidad de Granada.

Eurostat; Instituto Nacional de Estadística (2017) *La vida de las mujeres y hombres en Europa: un retrato estadístico*. Available at: <https://www.ine.es/prodyser/myhue17/index.html> [Último acceso: 15/07/2020]

Eurostat; Instituto Nacional de Estadística (2019) *La vida de las mujeres y los hombres en Europa: un retrato estadístico*. Available at: <https://www.ine.es/prodyser/myhue19/index.html?lang=es> [Último acceso: 15/07/2020]

Instituto Aragonés de la Mujer (2018) *Guía para la elaboración de informes de impacto de género en Aragón*.

Largo Joven, R (2019) *El liderazgo empresarial en las mujeres de Aragón*. Trabajo final de grado, Universidad de Zaragoza.

Macián Aparicio, C (2017) *(In) congruencia de identidad en mujeres directivas: un estilo exploratorio cualitativo*. Trabajo final de grado, Universidad Jaume I.

González Macón, J (2017) *El perfil de las mujeres directivas: el camino al liderazgo*. Trabajo final de grado, Universidad de Valladolid.

López Pérez, S (2007) Dossier: “*La mujer en el mercado de trabajo*”. *Rompiendo el techo de cristal*, N° 207, páginas: 78 – 82.

Cabrera Ferreiro, N (2006) *Liderazgo empresarial*. Trabajo fin de grado, Universidad de Holguín.