

INTRODUCCIÓN

*VANESSA YANES ESTÉVEZ
RICARDO J. DÍAZ ARMAS*

*Departamento de Economía y Dirección de Empresas
Instituto Universitario de la Empresa (IUDE)
Universidad de La Laguna*

INTRODUCCIÓN

La sociedad actual no podría entenderse sin el papel desempeñado por las pymes, como principal fuente de riqueza y creación de valor en economía. Además, el contexto económico actual requiere que todas las miradas, los esfuerzos y cuidados se vuelquen con las pymes.

En este contexto, la posición competitiva de las pymes, y más aún su supervivencia, se convierte en un objetivo de primera necesidad. Así, en este libro se reflexiona sobre las claves estratégicas de las pymes en Canarias desde muy distintos ámbitos como fiscal, contable, estratégico o financiero. Cada uno de los 10 capítulos que componen esta obra pone de relieve una posible fuente de ventaja competitiva para las pymes de una región como Canarias, caracterizada especialmente por tener un tejido empresarial “atomizado”.

La población empresarial canaria posee una serie de condicionantes que la caracterizan y que justifican parte de los resultados obtenidos. Las características socio-demográficas de la pyme canaria están representadas por el dominio de pequeñas empresas (Informe de la Economía Canaria de la CEOE, 2007). De hecho, en el 50% de las empresas canarias no hay asalariados y el 39 % tienen de 1 a 5 personas contratadas, por tanto el 89% de ellas son micropymes.

Además en la empresa canaria, eminentemente de servicios (82%), predomina la actividad comercial de intercambio y hostelería, que se apoyan, para llevar a cabo su actividad, en otras empresas de servicios que representan el 43% de ellas. En el resto del territorio nacional la terciarización de la empresa no es tan elevada y el sector industrial tiene, según comunidades autónomas, mayor representatividad.

Además nuestras empresas son eminentemente importadoras, ya que de cada cuatro empresas importadoras, sólo una exporta, mientras que en el resto del territorio ocurre lo contrario por cada 1,22 que importan existe otra que exporta (Informe de la Economía Canaria de la CEOE, 2007). Esta realidad viene determinada por la inexistencia de recursos propios e industria que evite la dependencia de otros mercados.

Finalmente, si consideramos el contenido tecnológico en las empresas en Canarias los ratios son bajos: una de cada 100 empresas realizan actividades vinculadas a nuevas tecnologías frente a 2-3 empresas en el resto del territorio español (Informe de la Economía Canaria de la CEOE, 2007). Este ratio permite definir el impulso que las empresas canarias ofrecen a la mejora competitiva aprovechando las nuevas tecnologías. Un dato, el 98% de las empresas canarias posee Internet, pero sólo el 37% utiliza de alguna manera las posibilidades de una página “web” propia.

Nuestras empresas, por tanto, se caracterizan, según el Informe de la Economía Canaria de 2007, emitido por la CEOE, por una elevada atomización del tejido empresarial, concentrado en una actividad comercial orientada al mercado canario, siendo la aportación industrial muy reducida; con baja orientación hacia el avance (adopción de mejoras tecnológicas) y búsqueda de nuevos mercados (internacionalización).

Estos datos dibujan una realidad empresarial con una estructura organizativa algo reducida y poco desarrollada, donde predomina el intercambio comercial.

En el primer capítulo de la obra, Ana María García, Juan Ramón Oreja y Vanessa Yanes, analizan el posicionamiento estratégico de las pymes mediante la tipología de Lavie y Fiegenbaum (2000 y 2003) y su relación con las elecciones estratégicas de las empresas. Llegan a la conclusión de que la mayoría de las pymes serían *adaptativas* considerando tanto referencias internas como externas. Sin embargo, sus elecciones estratégicas estarían más condicionadas por el tamaño de la empresa que por las referencias que tienen presentes al decidir.

En el segundo capítulo de Francisco García se trata de avanzar en la evaluación del grado de orientación que las pequeñas empresas canarias presentan hacia la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), así como en tratar de caracterizar los principales perfiles estratégicos a que la gestión de la misma da lugar. Para ello, tras llevar a cabo una delimitación conceptual de la RSC y de sus principales dimensiones, se presentan los resultados de un trabajo empírico que permite clasificar a las empresas analizadas en segmentos, según su nivel de sensibilidad hacia la RSC, así como determinar la motivación empresarial hacia la puesta en marcha de actuaciones relacionadas con la RSC. De los resultados destaca la segmentación con base en la sensibilidad de la empresa hacia las dimensiones de la RSC (filantrópicas, despreocupadas y economicistas) y las diferencias entre segmentos en su perfil estratégico, así como características socio-demográficas.

Si la supervivencia de la pyme despierta un especial interés, la continuidad de la pyme familiar es aún más relevante en las economías actuales. Es el tema que abordan Katuska Cabrera y Josefa D.Martín en el capítulo 3. Entre los aspectos estratégicos para su continuidad destacan la preparación de los procesos de sucesión ya que no parecen llegar al grado óptimo al observar que sólo una minoría de predecesores ha decidido a qué edad jubilarse mientras que la mayoría no ha hecho siquiera testamento o desconoce las ventajas fiscales aplicables a la transmisión patrimonial. La recomendación de las autoras es que los responsables de las empresas familiares tratan de aumentar los niveles de profesionalización en la gestión de sus empresas.

Por su parte, el capítulo 4, elaborado por Rosa María Batista y Esther Hormiga, además de catalogar los indicadores de éxito más utilizados en la literatura, nos permite conocer un poco más al empresariado canario tratando de indagar en uno de los elementos que sustenta su decisión de dar continuidad o no a los nuevos proyectos empresariales que se desarrollan en las Islas. Así, una de sus conclusiones es que aquellos empresarios que prestan más atención a indicadores orientados a los clientes parecen lograr un mayor nivel de éxito en sus empresas. Por el contrario, aquellos que centran su interés exclusivamente en indicadores de tipo económico y financiero se muestran menos satisfechos con el éxito logrado en su nueva empresa.

En el capítulo 5, Margarita Calvo y Zenona González, observan que la situación del mercado internacional refleja la necesidad que deberían tener las pymes de incorporar modificaciones en sus negocios, apostando por innovaciones basadas en sistemas y TI dirigidas al desarrollo de nuevos modelos de comunicación con el entorno para captar las tendencias del mercado y diseñar productos/servicios que respondan a esas necesidades. De la aplicación empírica de sus resultados destaca que las pymes han comenzado a aprovechar el potencial estratégico de los sistemas y TI usándolos como herramientas de apoyo o recursos estratégicos para conseguir alguna ventaja competitiva sostenible.

En el capítulo 6, José Luis Ballesteros, Nieves L.Díaz y Petra de Saá, relacionan dos conceptos de especial relevancia estratégica: la formación como práctica de recursos humanos y la innovación en las PYMES. En su estudio observan que la formación *per se* tiene un efecto negativo sobre la capacidad innovadora de las pymes y que sólo cuando se analiza su interacción con la dotación de activos de conocimiento de la empresa, su incidencia se torna positiva y altamente significativa. Una de las implicaciones que destacan los

autores es que los encargados de la formación deben, entonces, planificar los contenidos y los métodos formativos sobre la base de los activos de conocimientos que sustentan la capacidad innovadora de las pymes.

En el capítulo 7, Ricardo Díaz lleva a cabo un análisis cualitativo para reconocer si el paradigma de la Comunicación Integrada de Marketing es la línea estratégica seguida por las pymes canarias. Una vez que se revisa la literatura y se demuestra la importancia estratégica para las pymes, se desarrollan entrevistas con agencias de comunicación de servicios plenos, para que transmitan al autor qué estrategia perciben que desarrollan dichas empresas. Tras el análisis de contenido de las entrevistas, el autor llega a la conclusión de que las pymes muestran una cierta tendencia al cambio, pero en líneas generales están muy alejadas de los preceptos establecidos por dicho paradigma. Por ello es necesario, según el autor, profundizar en estudios posteriores en esta realidad, para posteriormente diseñar el modelo CIM adecuado a las particularidades de la pyme canaria.

Por su parte, en el capítulo 8, Manuel Rodríguez e Isabel Montero analizan los retos competitivos de las pymes minoristas antes los cambios del entorno como la liberalización que modifica las reglas del mercado en cuanto a competencia y horarios, entre otros. Algunas de las propuestas de los autores son realizar una planificación comercial urbana en las islas para desarrollar un equipamiento comercial equilibrado. Por otra parte, reflexionan sobre las modificaciones del comportamiento de compras de los consumidores, que promoverán planteamientos estratégicos como facilitar la desintermediación para reducir los precios de venta o rediseñar el proceso de aprovisionamiento y logístico, entre otros.

En el capítulo 9, los autores Alicia Correa y Miguel Acosta recogen los cambios normativos en el ámbito contable y fiscal para analizar cómo afectan a la gestión administrativa de las pymes. Para aproximarse a esta realidad llevan a cabo un análisis cualitativo, realizado al colectivo de asesores fiscales y contables, porque ellos son receptores del impacto de estas nuevas normativas. Entre sus resultados cabe destacar, en las normativas contables, la dificultad de aplicación y comprensión de algunas de ellas; en las fiscales consideran que las mejoras no son percibidas como tales, aunque sí creen que determinadas acciones, como la reducción de tipos impositivos en el impuesto de sociedades serán efectivas. Finalmente, opinan que las dotaciones a reserva y su materialización quedan congeladas, debido a que la inversión desde la empresa esta siendo menor en estos momentos de crisis.

Finalmente, en el capítulo 10, los autores Inmaculada Aguiar, Nieves Lidia Díaz, María Victoria Ruíz y Domingo J. Santana analizan los factores determinantes de la estructura financiera de las pymes canarias. Según los autores, las pymes se caracterizan por la concentración de propiedad en pocas personas y de un mismo entorno familiar, que además está implicado en la gestión de la empresa, afectando dicha realidad a su fuente financiera, principalmente ajena. Es por ello que el endeudamiento es una de las líneas de investigación más floreciente en la literatura de la pyme, tratando de explicar los factores determinantes de su decisión de endeudarse y cómo. Los autores destacan factores negativos como el riesgo, los recursos generados, la proporción de activos tangibles y la edad de la empresa, mientras que el tamaño y el crecimiento ejercen una influencia positiva en el nivel de endeudamiento.

CAPITULO I

EL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS PYMES EN CANARIAS

Ana María García Pérez

Juan Ramón Oreja Rodríguez

Vanessa Yanes Estévez

Departamento de Economía y Dirección de Empresas

Instituto Universitario de la Empresa (IUDE)

Universidad de La Laguna

I.1. INTRODUCCIÓN

La importancia de las pymes en las economías europeas actuales queda confirmada con datos como que representan el 99% de las empresas en la Unión Europea o que generan dos tercios del empleo total creado en el sector privado (Comisión Europea, 2007). A nivel nacional se erigen igualmente como el mayor receptor de empleo de España y son además el complemento a la actividad de las grandes empresas (Dirección General de Política de la Pyme, 2007). Canarias, región donde tiene lugar este estudio, no es ajena a esta realidad con un tejido empresarial “atomizado” en el que el “peso y la trascendencia de la pyme es un hecho innegable” (Confederación Canarias de Empresarios, 2006).

Esta incuestionable relevancia de las pymes como motor y fuente de riqueza ha hecho que el estudio de su competitividad, de los factores clave de su éxito y su posicionamiento y orientación estratégicos sea más necesario en los últimos tiempos en aras a contribuir a su supervivencia por medio de un mayor conocimiento de su proceso estratégico.

En este contexto y mediante la metodología de Rasch (1960/1980) en su aplicación a la Administración de Empresas (Oreja, 2005), esta investigación se plantea dos objetivos. El primero consiste en establecer un mapa del posicionamiento estratégico de las pymes a partir de sus puntos de referencia estratégicos (PREs) tomando como base la tipología de posicionamiento estratégico (SPT) desarrollada por Lavie y Fiegenbaum (2000, 2003). El segundo objetivo consiste en determinar si la posición estratégica de las pymes es determinante a la hora de elegir sus estrategias, considerando como referencia la tipología de orientación estratégica de Miles y Snow (1978).

La tipología de posicionamiento estratégico de Lavie y Fiegenbaum (2000, 2003) nos permitirá identificar la posición estratégica de las pymes y la de sus competidores. Los autores establecen dicha clasificación en función de que las empresas o grupos de empresas tengan una orientación más interna, más externa o ambas. En el primer caso, las empresas están más preocupa-

das por ser eficientes y no tanto por adaptarse al entorno; en el segundo, persiguen adaptarse al entorno aunque sea a un alto coste y en el tercer caso, las empresas pretenden ser eficientes y adaptarse (Wright *et al.*, 1995). Existe un cuarto grupo que no se fija ninguna orientación. Esta tipología la haremos coincidir con la tipología de orientaciones estratégicas propuesta por Miles y Snow (1978) que establece cuatro arquetipos de orientaciones estratégicas: defensiva, prospectiva, analizadora y reactiva (Tabla 1).

TABLA 1. TIPOLOGÍA DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y DE LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS

		Baja	Alta
		PRE internos	
PRE externos	Alta	AMORFAS (Prospectiva)	ADAPTATIVAS (Analizadora)
	Baja	MIOPEs (Reactiva)	NARCISISTAS (Defensiva)

Fuente: adaptado de Lavie y Fiegenbaum (2000, 2003) y de Miles y Snow (1978).

Por otro lado, investigaciones sobre dirección estratégica han aplicado la teoría prospectiva (Kahaneman y Tversky, 1979) para explorar el comportamiento estratégico de las empresas. Esta teoría plantea que la forma en la que los empresarios toman sus decisiones estratégicas está determinada por los puntos de referencia estratégicos (PREs-en inglés SRP) considerados (Bowman, 1982; Bromiley, 1991; Fiegenbaum, 1990; Fiegenbaum y Thomas, 1988). Estos PREs son definidos como los objetivos o referencias que utilizan los directivos para evaluar sus elecciones o para tomar sus decisiones estratégicas (Bamberger y Fiegenbaum, 1996). De esta forma, la importancia de los puntos de referencia estratégicos descansa en que, en última instancia, es la elección de la referencia lo que determina la opción estratégica finalmente elegida por el decisor.

Así, los PREs permiten plantear una visión comprensiva del comportamiento estratégico de las empresas y, por lo tanto, de la configuración de su posicionamiento estratégico.

Dada la escasa atención investigadora que han recibido las pymes en el ámbito del comportamiento estratégico y competitivo, se hace necesario comprender cómo se comportan estas organizaciones, mayoritarias en el tejido empresarial español y canario.

El ámbito en el que se aplica esta investigación es la pyme situada en Canarias (España). Las características estructurales de estas empresas hacen que las mismas no sean del todo conscientes de la necesidad de conocer la forma en la que cada una y sus competidores actúan en el mercado; de ahí la importancia de este tipo de planteamiento, que tal y como dicen Lavie y Fiegenbaum (2000, 2003) puede ayudar a los directivos a identificar la posición en la que compiten sus empresas y la de sus competidores.

Para lograr estos objetivos se estructurará el trabajo en cinco partes. Tras la introducción, se expone el planteamiento teórico del trabajo que integra los PREs, la tipología de posicionamiento estratégico de Lavie y Fiegenbaum (2000, 2003) y la tipología de orientación estratégica de Miles y Snow (1978). En el siguiente punto se describe el diseño de la investigación que utiliza como herramienta de análisis el modelo de Rasch. Finalmente, se comentan los resultados, las conclusiones y las líneas futuras de investigación a desarrollar.

I.2. MARCO TEÓRICO

Muchas de las investigaciones sobre aspectos estratégicos en las pymes se centran en el estudio de su competitividad (Camisión 1997), los factores clave de su éxito (Rubio y Aragón, 2002), sus recursos estratégicos (Rubio y Aragón, 2008) o condicionantes concretos de sus resultados, como la orientación al mercado (Armario *et al.*, 2008). También destacan los trabajos en que se analiza la orientación estratégica de las pymes con el último objetivo de vincularla a diversos aspectos, como las características de gestión (Aragón y Sánchez, 2005).

Este trabajo presenta una aportación importante al analizar uno de los pasos esenciales en todo proceso estratégico y etapa previa a todas esas perspectivas y aproximaciones, como es la identificación de las referencias con-

sideradas al decidir, la importancia que le otorgan las pymes y su posible condicionamiento de las elecciones estratégicas.

Fiengenbaum *et al.*, (1996) consideraron a los PREs como un constructo para describir el espacio competitivo de las empresas. La teoría de los PREs integra tres dimensiones de la estrategia competitiva: interna, externa y temporal.

La dimensión interna representa inputs y outputs de la empresa, la dimensión externa está categorizada dentro de clientes, stakeholders y competidores y finalmente la dimensión temporal representa la orientación hacia el pasado, el presente y el futuro de la empresa. De esta manera, la empresa puede tener una orientación más interna que externa o más centrada en el pasado que en el futuro, lo que determinará las elecciones estratégicas por las que se decante. En este trabajo tomaremos en consideración, para establecer el posicionamiento competitivo de las pymes en Canarias, sólo PREs internos y externos.

Según Lavie y Fiengenbaum (2000, 2003) cuatro tipos de posicionamientos estratégicos puede adoptar la empresa atendiendo a su grado de adaptabilidad interna o externa (Tablas 1 y 2). Una organización *miope* es aquella que tiene baja orientación interna y externa, es decir, que la influencia que ejercen los PREs internos y externos es baja. Se trata de empresas con altas probabilidades de fracasar. Las organizaciones en el cuadrante de las empresas *narcisistas* engloban organizaciones influidas por PREs internos más que externos y su principal foco de atención es la eficiencia, aunque se trata de empresas inadaptadas. Las empresas *amorfas* son las que tienen una orientación externa y, por lo tanto, se ven influidas por PREs externos más que internos. Son negocios que pueden llegar a ser ineficientes, deliberadamente, ya que una continua búsqueda de nuevos productos o servicios puede llegar a ser muy costoso. Son empresas que están cuestionándose constantemente. Las empresas *adaptativas* es probable que obtengan éxito dado que buscan ser eficientes y adaptarse al entorno.

TABLA 2. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

INFLUENCIA PERCIBIDA DE LOS PREs (TEORÍA DE LOS SRP)	TIPOLOGÍA DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAVIE Y FIEGENBAUM (2000, 2003)	TIPOLOGÍA DE ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE MILES Y SNOW (1978)
Alta influencia de PREs exterior	AMORFAS Empresas que se adaptan constantemente al entorno	PROSPECTIVAS Empresas que perciben un entorno incierto y mantienen la flexibilidad y la innovación para enfrentarse al mismo
Baja influencia de PREs interior		
Baja influencia de PREs exterior	NARCISISTAS Empresas que buscan la eficiencia	DEFENSIVAS Empresas que perciben el entorno de forma cierta y buscan la estabilidad y el control de sus operaciones y decisiones
Alta influencia de PREs interior		
Alta influencia de PREs exterior	ADAPTATIVAS Empresas que buscan eficiencia y adaptación al entorno	ANALIZADORAS Empresas con un comportamiento estratégico intermedio
Alta influencia de PREs interior		
Baja influencia de PREs exterior e interior	MIOPEs Empresas destinadas al fracaso	REACTIVAS Empresas que carecen de una orientación estratégica clara

Fuente: elaboración propia a partir de Lavie y Fiegenbaum (2000, 2003) y Miles y Snow (1978).

Cada uno de estos cuatro tipos de grupos de empresas se espera que tengan comportamientos estratégicos diferentes en la línea de las cuatro orientaciones estratégicas planteadas por Miles y Snow (1978) que están basadas en el grado de ajuste entre la estrategia, la estructura y la tecnología de las empresas (Tablas 1 y 2). Este modelo de Miles y Snow (1978) se acepta globalmente para el estudio de las pymes (Aragón y Sánchez, 2003). Así, el grupo de empresas narcisistas tendría una orientación estratégica *defensiva*, es decir, que se corresponden con empresas que se concentran en un estrecho y limitado ámbito del producto-mercado, tratan de proteger su cuota de mercado sin buscar nuevas oportunidades fuera de su negocio, tienen una orientación interna, enfatizando la reducción de costes y el incremento de la eficiencia.

A la orientación estratégica del grupo de empresas *amorfas*, Miles y Snow (1978) la llaman *prospectiva* y es opuesta a la anterior. Buscan constantemente nuevas oportunidades de mercado mediante procesos de innovación

y desarrollo de nuevos productos y nuevos mercados. Actúan rápidamente ante tendencias emergentes del entorno y suelen propiciar cambios en el sector.

El grupo de empresas *adaptativas* coincide con una orientación estratégica que Miles y Snow (1978) llaman *analizadora* y es una simbiosis de las dos posturas anteriores.

Por su parte, las empresas *miopes* tienen una orientación estratégica denominada por Miles y Snow (1978) como *reactiva* y son empresas que carecen de una estrategia consistente y clara. Se caracterizan por una perpetua inestabilidad e inconsistencia debido a su incapacidad para responder a los cambios del entorno.

I.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

I.3.1. Obtención de la información

Este estudio forma parte de una línea de investigación cuyo objetivo es ofrecer una visión comprensiva del comportamiento estratégico de las empresas en Canarias (García *et al*, 2008). La información necesaria se obtuvo mediante un cuestionario completado por la persona con responsabilidades estratégicas en la empresa o con un conocimiento global de la misma¹ (Tabla 3).

En dicho cuestionario se incluyeron un conjunto de preguntas cerradas sobre el entorno de la empresa (Tabla 4), que nos permitieron identificar los PREs externos, otro conjunto de cuestiones en relación al ámbito interno (Tabla 5) del que se obtuvieron los PREs internos y otro sobre elecciones estratégicas (Tabla 6). Los individuos señalaron la influencia que percibían de cada uno de los PREs, mediante una escala que varía desde (1), que es un nivel muy bajo de influencia, hasta (5) que representa un nivel muy alto. Esta misma escala fue utilizada para valorar la importancia de las diferentes elecciones estratégicas (1, muy poco importante hasta 5 muy importante).

¹ Contrato de Investigación 981201 de FYDE-CajaCanarias - Universidad de La Laguna.

TABLA 3. FICHA TÉCNICA

CARACTERÍSTICAS	TRABAJO EMPIRICO
Procedimiento metodológico	Encuestas personales autoadministradas.
Tipo de preguntas	Actitudinales y cerradas.
Universo	Individuos de empresas con roles decisorios.
Ámbito geográfico	Comunidad Autónoma de Canarias (España).
Tipo de muestreo	No probabilística por cuota.
Muestra inicial	97 pymes
Muestras tras la calibración de las medidas	88 pymes en los análisis de los PRE externos e internos.
Muestra final utilizada	83 pymes
Fecha del trabajo de campo	Primer cuatrimestre de 2006
Tratamiento de la información	Winsteps 3.60.1 y SPSS

Fuente: elaboración propia.

El estudio parte de una muestra de 237 empresas que desarrollan sus actividades en Canarias (España) durante el año 2005. Tras su depuración, se seleccionan las que se consideran pymes según la Recomendación de la Comisión Europea de 6 de mayo de 2005 (DOCE 20.05.2003)², resultando un total de 97 empresas, que conformarán nuestra muestra inicial. Se aplica a continuación la metodología de Rasch a cada uno de los grupos de ítems (internos y externos) por separado. Como resultado de cada una de estas dos ejecuciones y tras las correspondientes calibraciones, se obtuvieron unas muestras válidas de 88 empresas en cada uno de los análisis. A continuación se eliminaron aquellas organizaciones que carecían de alguna de las medidas o de algún tipo de información necesaria para los análisis posteriores. Así, la muestra final utilizada en este estudio es de 83 pymes, de las que se analizan conjuntamente sus PREs internos y externos, así como sus elecciones estratégicas.

Esta muestra final está compuesta en un 44,6% por microempresas, el 36,1% son pequeñas y el 19,3 % medianas. La mayoría pertenece al sector

² En el caso de que no coincidieran al menos 2 criterios de los propuestos por la Unión Europea o se careciera de alguno de los datos, ha prevalecido el número de trabajadores para clasificar las empresas.

comercio (33'7%) y al resto de de servicios (33'71%) y en relación a la edad, el 43'4 % tiene menos de 10 años y sólo un 6 % supera los 40 años.

I.3.2. Planteamiento metodológico: el modelo de Rasch (1960/1980).

La elección de la metodología de Rasch (1960/1980) para la realización de esta investigación se debe principalmente a varias de sus características distintivas que la hacen especialmente adecuada para nuestros objetivos, como:

- En el modelo de Rasch, de las respuestas de los sujetos entrevistados derivan tanto los parámetros para jerarquizar los ítems como para medir los sujetos, siendo la propuesta de Rasch uno de los modelos más simples y “elegantés” que permite esta transformación (Andrich, 1978). Así, modela simultáneamente personas y parámetros de ítems (Engelhard, 1984).
- El planteamiento de Rasch, para calibrar los ítems del test, se desarrolla como una técnica centrada en el individuo y no en el nivel grupal como ocurre en otras propuestas, que necesitan por tanto hacer asunciones adicionales sobre la distribución que siguen los datos (Engelhard, 1984).
- La metodología propuesta por Rasch centra su énfasis en el papel desempeñado por el modelo. De esta forma, el proceso de ajuste comienza con el diseño de un modelo que psicométricamente cumple con las características deseables desde el punto de vista de las medidas (Engelhard, 1984). Una vez obtenido dicho modelo ideal son los datos quienes se ajustan al modelo.
- La diferencia entre los datos observados y los que describe el modelo de Rasch con sus parámetros nos permite identificar aquellas fuentes de información no válidas, sesgadas (Schmitt, 1981) o desajustadas. Esta información a nivel de individuo es sin duda una de las grandes virtudes de esta aproximación ya que su análisis permite averiguar quiénes no siguen los patrones ideales, es decir, quiénes desajustan y por qué.

I.3.3. Escalas de medición: diseño y calibración

Para la identificación de los PREs externos se consideraron variables del entorno específico (Porter, 1980) y del entorno general (Oreja, 1999), ya que

abarcan un amplio abanico de factores externos a la empresa que pueden condicionar su comportamiento y ser percibidos como referencias (Tabla 4).

TABLA 4. PRE DE CARÁCTER EXTERNO

PREGUNTA DEL CUESTIONARIO	ITEMS
Nivel de influencia en la gestión de su empresa	Pertenencia a la Unión Europea Inflación Tipos de interés Cambio tecnológico Paro Tipo de cambio del euro Cambio de la normativa laboral Costes laborales Fiscalidad Política administración central Política administración autonómica Política administración insular Política administración municipal Asociacionismo empresarial Acceso a cursos de formación externos Asesoramiento externo Disponibilidad de medios de comunicación Lentitud en la Administración. Ley del comercio (horario comerciales) Cambio de tipo de comercio Protección al consumidor Hábitos de consumo
Nivel de influencia en su empresa	Presión de los proveedores Presión de los distribuidores Presión de los clientes finales Los productos sustitutivos Los competidores actuales La amenaza de los nuevos competidores

Fuente: García et al (2008).

Por su parte, para el estudio de la influencia de los PREs internos, se incluyeron variables relacionadas con la dirección de las empresas canarias, así como aspectos que contemplan la gestión de sus recursos humanos y las influencias internas para lograr los objetivos fijados por los empresarios (Tabla 5).

TABLA 5. PRE DE CARÁCTER INTERNO

PREGUNTA DEL CUESTIONARIO	ITEMS
Influencia en la gestión y dirección de su empresa	Creatividad Formación Flexibilidad ante problemas internos Adaptación al cambio del entorno Fijación de objetivos concretos a empleados Comunicación entre dirección y empleados Iniciativa individual. Cooperación Dependencia toma decisiones de empresa matriz Descentralización de toma de decisiones Control
Influencia en la gestión de los recursos humanos	Motivación Satisfacción (de los empleados). Absentismo Rotación Formación para el puesto Resistencia a los cambios Identificación con la empresa Participación en la toma de decisiones Participación en la fijación de objetivos Autonomía de decisión en la realización de su trabajo Iniciativa en su trabajo Control sobre su trabajo
Influencia en el logro de objetivos	Eficacia directivos La forma de tomar decisiones Sistema de información Sistema de comunicación Participación toma decisiones Proceso de control

Fuente: García et al (2008).

Para acercarnos a las elecciones estratégicas se ha incluido un listado de alternativas estratégicas concretas vinculadas con el crecimiento (amplitud producto-mercado), la tecnología (p. e. eficiencia, estandarización del producto) y la estructura organizativa (p. e. flexibilidad laboral) integrándolas en las diferentes orientaciones estratégicas propuestas por Miles y Snow (1978). Esta agrupación se debe tomar con cierta cautela debido a la falta de unanimidad que existe en la literatura sobre el tema (Aragón y Sánchez, 2005; Cabello *et al.*, 2000; Shoham y Fiegembaum, 2002) y a la alta discrecionalidad existente para conformar los arquetipos estratégicos (Roca, 2004) (Tabla 6).

TABLA 6. ELECCIONES ESTRATÉGICAS

PROSPECTIVA	Absorción Fusiones y adquisiciones Alianzas estratégicas Diversificación mercados Penetración nuevos mercados Reestructuración Diversificación de productos Diferenciación de productos Satisfacción del cliente* Fidelización del cliente * Flexibilidad laboral* Desarrollo (ampliar el servicio)*
DEFENSIVA	Supervivencia Decrecimiento Concentración de mercados Control del mercado Reducción de costes Especialización en productos Estandarización del producto Estabilidad en el empleo Disminución costes laborales Estabilidad
ANALIZADORA	Flexibilidad laboral* Calidad en el trabajo Subcontratación Mejora formación profesional Calidad de servicio Desarrollo (ampliar el servicio)* Calidad Satisfacción del cliente* Fidelización del cliente * Incrementar cuota mercado Desarrollo interno
* Estrategia que puede pertenecer a varios tipos de orientaciones estratégicas. Nota: La reactiva no se ha considerado dado que su orientación estratégica no responde a una estrategia clara	

Fuente: elaboración propia.

De todo lo anterior se deriva que la variable a situar en el continuo lineal del modelo de Rasch es la influencia que se percibe de cada una de las dimensiones de la matriz de PREs considerada y que estará compuesta por el nivel de influencia que se perciba para cada uno de los ítems anteriores (Tabla 4 y 5) y la importancia otorgada a las diferentes elecciones estratégicas y que se medirá a partir de la importancia que se le da a cada opción (Tabla 6).

Los requisitos de fiabilidad fueron comprobados obteniendo en ambos casos resultados satisfactorios (Tabla 7). También se procedió a la calibración de las medidas, eliminando aquellas empresas que mostraban desajustes al no ser explicado su comportamiento por el modelo ideal elaborado por la metodología de Rasch para cada análisis realizado.

TABLA 7. FIABILIDAD DE LAS MEDIDAS

	Fiabilidad de las pymes	Fiabilidad de los ítems
Referencias internas	Real : 0.86 Model: 0.88	Real : 0.95 Model: 0.96
Referencias externas	Real : 0.79 Model: 0.82	Real : 0.91 Model: 0.92
Elecciones estratégicas (DIF posicionamiento estratégico)	Real : 0.85 Model: 0.86	Real : 0.97 Model: 0.97
Elecciones estratégicas (DIF tamaño de la empresa)	Real : 0.88 Model: 0.89	Real : 0.97 Model: 0.97

Fuente: elaboración propia.

TABLA 8. MEDIDAS DE LOS PRE EXTERNOS E INTERNOS

EMPRESA	TAMAÑO	PRE ext	PRE int	EMPRESA	TAMAÑO	PRE ext	PRE int
E1	PEQ	,70	,81	E50	MED	,23	1,00
E2	MIC	,58	-,28	E51	PEQ	,29	1,21
E3	MIC	,43	,39	E52	MED	,54	,31
E4	MIC	,10	,16	E53	MIC	,87	1,21
E5	PEQ	,59	1,04	E54	MIC	,47	,59
E6	MED	,23	-,35	E55	MIC	-,22	-,10
E7	MED	,65	,18	E56	MIC	,26	,84
E8	MIC	-,22	1,58	E57	PEQ	,10	,52
E9	MED	,81	,76	E58	PEQ	-,64	,39
E10	PEQ	-,30	-,17	E59	PEQ	,07	,31
E11	PEQ	,78	1,39	E61	MIC	,17	1,26
E12	MIC	-,44	-,19	E62	MIC	1,15	,43
E14	MIC	-,05	,35	E63	PEQ	-,25	,04
E15	PEQ	,06	,57	E64	PEQ	,00	,05
E16	MIC	-,19	,27	E66	MED	-,06	,59
E17	MED	,86	,90	E67	MED	-,10	-,35
E18	PEQ	-,10	-,03	E68	MIC	,70	-,03
E20	MIC	,33	,16	E69	PEQ	-,13	,46
E21	MED	-,51	,39	E70	MIC	,29	,67
E22	MED	-,25	,21	E71	MIC	,66	2,48
E24	MIC	-,32	,55	E72	MIC	-,25	1,38
E25	MIC	1,05	,85	E73	MIC	-,78	-,85
E26	MED	,03	,23	E74	MIC	-,44	,12
E27	MIC	,51	1,52	E75	MIC	-,38	-,54
E28	PEQ	,48	,83	E77	MED	,34	,57
E29	MIC	,91	1,05	E78	PEQ	,00	,11
E30	PEQ	-,19	,39	E79	MIC	-,14	1,00
E32	PEQ	,19	,81	E80	PEQ	,16	,05
E33	PEQ	1,10	1,32	E81	MIC	,30	,81
E34	MIC	,23	1,66	E83	PEQ	-,10	,85
E37	MED	,43	,59	E84	MIC	,29	,35
E38	PEQ	-,16	1,26	E85	MED	,29	,42
E39	MIC	,47	1,59	E87	MIC	,91	2,15
E40	PEQ	-,35	,11	E88	MED	-,54	,89
E41	PEQ	,54	,72	E90	PEQ	,62	,63
E42	MED	,91	1,00	E91	PEQ	,32	-,03
E43	PEQ	1,31	2,48	E92	MIC	,13	-,34
E44	PEQ	-,03	,39	E93	MIC	,29	,44
E45	PEQ	,91	,76	E94	MIC	,29	-,28
E47	MIC	,19	-,10	E95	MIC	-,38	,76
E48	MIC	,16	1,24	E96	PEQ	,51	1,82
E49	PEQ	-,71	,05				

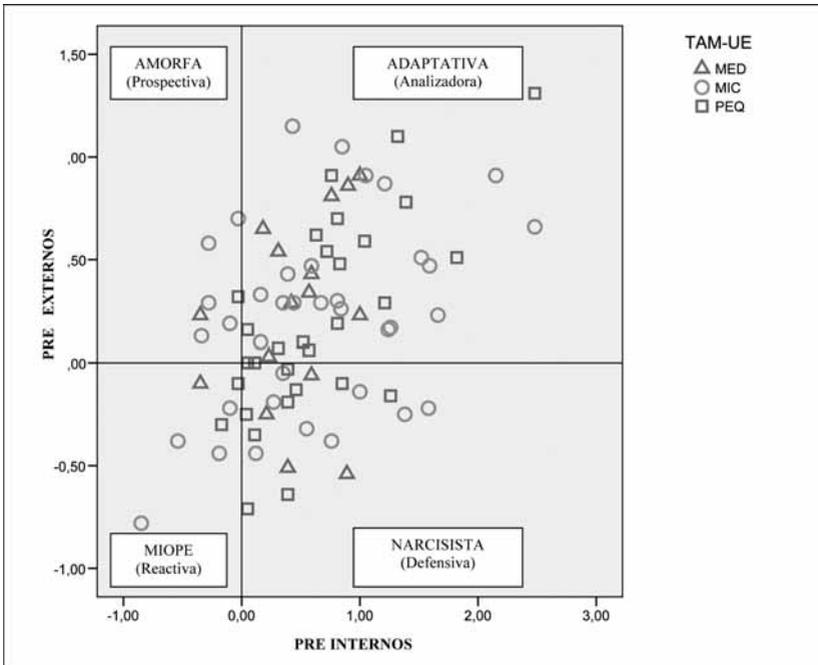
NOTA: en esta tabla sólo se incluyen las medidas de las empresas que forman la muestra final (83 empresas). No se incluyen por tanto las que se eliminan por desajustar en alguno de los análisis de los PRE.

Fuente: elaboración propia.

La función logística simple en que descansa la modelización de Rasch, hace posible la generalización de las medidas, denominándose esta característica como “objetividad específica” (Wright y Stone, 1998) y siendo una de sus aportaciones más destacadas al solventar problemas clásicos de medición. De esta manera, el modelo logístico hace que sus estimaciones sean independientes de la muestra con la que son calculados (Schmitt, 1981).

El ajuste de los datos al modelo de Rasch se realiza mediante el programa de computación Winsteps (Linacre, 2007), que usa los algoritmos PROX y JMLE (estimación conjunta de máxima verosimilitud).

GRÁFICO 1. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS PYMES EN CANARIAS



Fuente: elaboración propia

Así, con las medidas de los PRE internos y externos proporcionadas con el modelo de Rasch (Tabla 8) se construye la tipología de posicionamiento estratégico de las pymes en Canarias utilizando un gráfico de dispersión proporcionado por el SPSS 15.0, tal y como se fijó en el primer objetivo. Con un análisis diferencial del funcionamiento de los ítems (DIF) se determina si la orientación estratégica de las pymes es diferente según el posicionamiento estratégico de las mismas y, por lo tanto, si eligen estrategias analizadoras, prospectivas o defensivas según el cuadrante en el que estén situadas para, de esta manera, lograr el segundo objetivo.

I.4. RESULTADOS

I.4.1. Análisis de la tipología de Lavie y Fiegenbaum (2000, 2003).

Las medidas de las pymes obtenidas del análisis de los PREs internos y externos tras la aplicación de la metodología de Rasch (Tabla 8) permitieron construir el Gráfico 1 siguiendo la propuesta de tipología de Lavie y Fiegenbaum (2000, 2003). Dicho gráfico demuestra que la mayoría de las pymes se sitúan en el cuadrante *adaptativo* (48 empresas) y en segundo lugar en el *narcisista* (21 empresas) indicando, de esta manera, que bastantes empresas buscan ser eficientes pero sin olvidar la necesaria adaptación al entorno, aunque otras intentan sólo ser eficientes sin preocuparles la adaptación exterior.

Parece lógico que se den estos resultados con relación a los PRE internos pues las pymes se caracterizan por tener una escasa orientación al mercado.

Por último, los cuadrantes correspondientes al grupo de empresas *amorfas* y *miopes* son los que menos organizaciones contienen (7 empresas cada uno), es decir, que aquellas pymes cuyas referencias se encuentran en el entorno o en ninguna de las dos dimensiones consideradas son minoría.

TABLA 9. DESCRIPTIVOS SEGÚN TIPOLOGÍA DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

	EMPRESAS	PRE EXTERNOS				PRE INTERNOS			
		Mín.	Máx.	Media	Desv. típica	Mín.	Máx.	Media	Desv. típica
NARCICISTA	21 (25.3%)	-.71	-.03	-.2814	.1939	.04	1.58	.5729	.4433
ADAPTATIVA	48 (57.8%)	.00	1.31	.4865	.3372	.05	2.48	.8592	.5928
MIOPIA	7 (8.4%)	-.78	-.10	-.3314	.2366	-.85	-.03	-.3186	.2893
AMORFA	7 (8.4%)	.13	.70	.3486	.2115	-.35	-.03	-.2014	.1430
TOTAL	83 (100%)	-.78	1.31	.2116	.4637	-.85	2.48	.5980	.6506

Fuente: elaboración propia.

Observando las medias y los valores máximos de la Tabla 9 y el Gráfico 1, se puede deducir que cuando la empresa se ve condicionada tanto por sus referencias internas como externas (*adaptativa*) se alcanzan los valores máximos de influencia. Del mismo modo, en el caso de las pymes clasificadas como *miopes* al percibir una menor influencia de las referencias, los valores asignados son inferiores tanto en su máximo como mínimo a la situación en que sólo se percibe influencia de una referencia. En conclusión, en caso de verse la pyme condicionada por ambas referencias el impacto se multiplica y refuerza, mientras que cuando no se percibe ninguna influencia, también se vinculan y se infravalora la importancia de ambas referencias.

**TABLA 10. FRECUENCIAS SEGÚN TIPOLOGÍA
(PRE INTERNO, PRE EXTERNO)**

	NARCISISTA (+, -)	ADAPTATIVA (+, +)	MIOPÍA (-, -)	AMORFA (-, +)
SECTOR DE ACTIVIDAD				
Industria	4 (19.0%)	6 (12.5%)	4 (57.1%)	1 (14.3%)
Construcción	1 (4.8%)	9 (18.8%)	-	1 (14.3%)
Comercio	3 (14.3%)	20 (41.7%)	1 (14.3%)	4 (57.1%)
Otros servicios	13 (61.9%)	13 (27.1%)	1 (14.3%)	1 (14.3%)
Primario	-	-	1 (14.3%)	1 (14.3%)
TOTAL	21 (100%)	48 (100%)	7 (100%)	7 (100%)
EDAD				
0-10 años	7 (33.3%)	19 (39.6%)	6 (85.7%)	4 (57.1%)
11-20 años	9 (42.9%)	17 (35.4%)	-	1 (14.3%)
21-30 años	4 (19.0%)	9 (18.8%)	1 (14.3%)	1 (14.3%)
Más de 31 años	1 (4.8%)	3 (6.3%)	-	1 (14.3%)
TOTAL	21 (100%)	48 (100%)	7 (100%)	7 (100%)
TAMAÑO*				
Microempresa	8 (38.1%)	20 (41.7%)	4 (57.1%)	5 (71.4%)
Pequeña empresa	9 (42.9%)	18 (37.5%)	2 (28.6%)	1 (14.3%)
Mediana empresa	4 (19.0%)	10 (20.8%)	1 (14.3%)	1 (14.3%)
TOTAL	21 (100%)	48 (100%)	7 (100%)	7 (100%)
* Según Recomendación de la Comisión Europea de 6 de mayo de 2005 (DOCE 20.05.2003)				

Fuente: elaboración propia.

Para obtener más información sobre cada una de las tipologías podemos analizar las características estructurales de las empresas que las constituyen (Tabla 10). Así, se aprecia que los cuadrantes en que la empresa da una especial importancia a las referencias externas (*adaptativa* y *amorfa*) están constituidos en su mayoría por pymes comerciales. Al mismo tiempo se destaca que la industria es el sector predominante entre las empresas *miopes* y el resto de servicios entre las *narcisistas*. El hecho de que las pymes que le dan más importancia a las referencias externas sean del sector comercial es lógico, dado que se trata de una actividad volcada absolutamente en el mercado, con unos clientes finales con gustos cambiantes y cada vez más exigentes. Además, el que la pyme industrial esté posicionada en el cuadrante de las empresas que no atienden a referencias estratégicas ni internas ni externas nos hace pensar, por un lado, que las pymes se encuentran “más cómodas” dedicándose al sector comercial o de servicios (Dirección General de Política de la Pyme, 2007) y, por otro, que es un sector caracterizado por su pequeña dimensión dentro de la economía canaria (si excluimos el subsector energético) y por su escasa aportación al valor añadido bruto de Canarias; aunque, sin embargo, objetivamente, sea un sector condicionado por unos factores exógenos, como la lejanía y la insularidad, y endógenos, como el reducido tamaño del mercado regional (Consejo Económico y Social de Canarias, 2006).

Si analizamos la edad de las empresas y su tamaño (Tabla 10), todas las tipologías se caracterizan por el predominio de las micro-empresas con menos de 10 años de antigüedad. La excepción viene representada por las *narcisistas*, en su mayoría empresas pequeñas constituidas hasta hace 2 décadas. Quizás una vez superadas las etapas iniciales críticas y con algo más de aceptación en el mercado, se preocupan por sus referencias internas en la búsqueda de modelos de gestión y procesos eficientes que les hagan adentrarse en las siguientes etapas con una mejor posición de partida.

**TABLA 11. FRECUENCIAS POR CADA CARACTERÍSTICA DESCRIPTIVA.
(PRE INTERNO, PRE EXTERNO)**

	NARCISISTA (+, -)	ADAPTATIVA (+, +)	MIOPÍA (-, -)	AMORFA (-, +)	TOTAL
SECTOR DE ACTIVIDAD					
Industria	4 (26.7%)	6 (40.0%)	4 (26.7%)	1 (6.7%)	15 (100%)
Construcción	1 (9.1%)	9 (81.8%)	--	1 (9.1%)	11 (100%)
Comercio	3 (10.7%)	20 (71.4%)	1 (3.6%)	4 (14.3%)	28 (100%)
Otros servicios	13 (46.4%)	13 (46.4%)	1 (3.6%)	1 (3.6%)	28 (100%)
Primario	--	--	1 (100%)	--	1 (100%)
EDAD					
0-10 años	7 (19.4%)	19 (52.8%)	6 (16.7%)	4 (11.1%)	36 (100%)
11-20 años	9 (33.3%)	17 (63.0%)	--	1 (3.7%)	27 (100%)
21-30 años	4 (26.7%)	9 (60.0%)	1 (6.7%)	1 (6.7%)	15 (100%)
Más de 31 años	1 (20.0%)	3 (60.0%)	--	1 (20.0%)	5 (100%)
TAMAÑO*					
Microempresa	8 (21.6%)	20 (54.1%)	4 (10.8%)	5 (13.5%)	37 (100%)
Pequeña empresa	9 (30.0%)	18 (60.0%)	2 (6.7%)	1 (3.3%)	30 (100%)
Mediana empresa	4 (25.0%)	10 (62.5%)	1 (6.3%)	1 (6.3%)	16 (100%)

*Según Recomendación de la Comisión Europea de 6 de mayo de 2005 (DOCE 20.05.2003).

Fuente: elaboración propia

Otra forma de obtener información adicional sobre el posicionamiento competitivo de las pymes es analizar las frecuencias desde el punto de vista de cada característica descriptiva (Tabla 11). En este caso, no se aprecia ningún elemento diferenciador ya que todos los tipos de empresas, por su tamaño, edad y sector, están situados en su mayoría en el cuadrante de *adaptativas*, estando condicionadas altamente tanto por sus referencias internas como externas.

1.4.2. Análisis de las elecciones estratégicas según la tipología de Miles y Snow (1978)

Una vez identificadas las tipologías de pymes según la importancia que conceden a sus referencias, analizamos si el pertenecer a un cuadrante determinado de dicha tipología tiene su reflejo en las elecciones estratégicas de las empresas. Vinculamos así la tipología de Fiegenbaum y Lavie (2000, 2003) sobre el posicionamiento estratégico de las empresas con las orientaciones estratégicas propuestas por Miles y Snow (1978). Para ello, aplicamos la

metodología de Rasch a la información sobre las elecciones estratégicas (Tabla 6) de las empresas de la muestra, centrándonos en el análisis diferencial del ítem (DIF). En este primer caso, el ítem diferencial es la pertenencia al cuadrante de las empresas *adaptativas* frente a cualquiera de los otros dos en que se da importancia sólo a una de las dos referencias (*narcisista* y *amorfa*)³.

**TABLA 12. DIFERENCIAS EN LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA
SEGÚN LAS REFERENCIAS**

ELECCIÓN ESTRATÉGICA	DIF measure	DIF S.E.	DIF measure	DIF S.E.	t	Prob
Especialización en productos	Pymes <i>Adaptativas</i>		Pymes <i>Narcisistas</i> y <i>Amorfas</i>		-2.13	.0377
	-.28	.21	.41	.25		

Fuente: elaboración propia.

Los resultados de la Tabla 12 nos indican que la única diferencia significativa se encuentra entre la importancia que conceden las empresas a la especialización en productos, como orientación estratégica. Así, las empresas *adaptativas* se decantan más por centrar sus esfuerzos en un determinado producto que las empresas *narcisistas* y *amorfas*. La razón pudiera estar en que al tener en cuenta su posición de pyme frente a sus referencias internas y externas son más conscientes de que su ventaja competitiva más clara y evidente la tienen en la especialización en un solo producto. Esto también significa que no actúan con una orientación estratégica analizadora propia de su posicionamiento estratégico sino defensiva.

Con el objetivo de tener una mayor información sobre diferencias en la orientación estratégica de las pymes y dado que su posicionamiento estratégico no es determinante en este sentido, analizamos si el tamaño pudiera ser una fuente de orientaciones estratégicas diferentes. Para ello aplicamos también un análisis diferencial del ítem (DIF) de la metodología de Rasch al tamaño de la empresa. Los resultados son los que se muestran en la Tabla 13. De ellos se deriva que las pymes con un menor tamaño, las microempresas,

³ En este caso no se tienen en cuenta las empresas *miopes*, que carecen de ambas referencias y de orientación estratégica clara (reactivas).

le dan menos importancia a las alternativas de crecimiento y expansión de sus mercados que las pequeñas y medianas. Además, prefieren centrarse más que las mayores en la satisfacción del cliente y la calidad del servicio. De esta forma, se personifica en las microempresas el énfasis y la cercanía al cliente de las pymes, mientras que a medida que crecen y se afianzan en el mercado, buscan expandir su idea del negocio a otros mercados. La conclusión podría ser que las más pequeñas (microempresas) tienen una orientación estratégica más *analizadora* y las de mayores dimensiones (pequeñas y medianas) tienen una orientación estratégica más *prospectiva*.

TABLA 13. DIFERENCIAS EN LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PYMES SEGÚN SU TAMAÑO

ELECCIÓN ESTRATÉGICA	DIF measure	DIF S.E.	DIF measure	DIF S.E.	t	Prob
Diversificación de mercados	Microempresas		Pequeñas empresas		2.20	.0320
	.74	.20	.00	.27		
Penetración en nuevos mercados	Microempresas		Medianas empresas		2.16	.0366
	.66	.20	-.22	.36		
Satisfacción del cliente	Microempresas		Medianas empresas		-2.62	.0120
	-2.79	.40	-1.26	.43		
Calidad del servicio	Microempresas		Medianas empresas		2.20	.0333
	-2.37	.35	-1.15	.43		

Fuente: elaboración propia.

I.5. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Las pymes son uno de los grandes motores y fuentes de riqueza de las economías actuales. Es por ello que, especialmente en los últimos tiempos, se ha acentuado el interés por su estudio. Este trabajo se centra en su comportamiento estratégico a partir de la importancia relativa que conceden a sus referencias y a las elecciones estratégicas. Para ello consideran dos de las tipologías clave de la literatura, la de Fiegenbaum y Lavie (2000, 2003) para el posicionamiento estratégico, y la de Miles y Snow (1978) para la orientación estratégica. Las principales conclusiones y reflexiones que derivan de su análisis son:

- La mayoría de las pymes de la muestra durante el 2005, se podrían definir como *adaptativas*, ya que consideran tanto sus referencias internas

como externas en el diseño de su comportamiento estratégico. A éstas hay que añadir el segundo grupo más numeroso que son las *narcisistas*, que sólo conceden importancia a las internas. De esta forma, el 83% de las pymes consideran relevantes sus referencias internas, evidenciando la escasa orientación al mercado con que se viene caracterizando a las pymes.

- Del estudio detallado de las diferentes tipologías obtenidas, se puede destacar el caso de las pymes industriales que constituyen la mayoría de las empresas que carecen de cualquier tipo de referencia (*miopes*) o las pequeñas empresas y de 11 a 20 años que predominan entre las empresas que dan más importancia a las referencias internas (*narcisista*), mientras en el resto de cuadrantes sobresalen las microempresas de 0 a 10 años. Si analizamos los diferentes tipos de empresas según su tamaño, edad y sector, predominan en todos los casos las empresas *adaptativas*.
- En cuanto a su comportamiento estratégico, parece no estar relacionado con la importancia que conceden a sus referencias y, por lo tanto, con el posicionamiento estratégico que ocupan. De esta forma, las pymes que afirman dar importancia a referencias externas e internas sólo se diferencian del resto de empresas en la estrategia de especialización de producto. Estrategia que está más cerca de orientaciones estratégicas defensivas que analizadoras. Aunque es una estrategia muy propia de las pymes en general.
- Sin embargo, la orientación estratégica de las pymes parece estar más condicionada por el tamaño de las mismas que por las referencias que dicen considerar al diseñar sus respuestas estratégicas. Así, las microempresas están más centradas en estrategias de satisfacción del cliente y la calidad del servicio, mientras que a medida que crecen y se afianzan en el mercado, buscan expandir su idea del negocio a otros mercados. Por lo tanto, las empresas más pequeñas (microempresas) tienen una orientación estratégica más *analizadora* y las de mayores dimensiones (pequeñas y medianas) tienen una orientación estratégica más *prospectiva*.

La conclusión final de este trabajo podría ser que el posicionamiento estratégico de las pymes en Canarias, y por lo tanto los PREs que les influyen, determina menos sus orientaciones estratégicas que el tamaño de las mismas.

Si bien estas conclusiones nos permiten un mayor conocimiento del comportamiento estratégico de las empresas analizadas, lo que consideramos aún

más importante son las posibilidades que se abren a partir de este punto. La más inmediata es comprobar si el posicionamiento estratégico en cada uno de los cuadrantes de la tipología y con ello la percepción de una determinada influencia de las referencias se ve reflejada en el éxito de la empresa. Para ello tenemos en mente realizar un análisis diferencial de los resultados de las empresas en función del cuadrante en que se sitúe la empresa.

Otro aspecto interesante a desarrollar a partir, precisamente, de una de las más sobresalientes propiedades de la propuesta de Rasch (1960/1980) es el análisis de los desajustes. Podría ser que esos grupos de empresas desajustados no se adapten al patrón de comportamiento general porque tienen su propio modelo explicativo.

BIBLIOGRAFÍA

ANDRICH, D. (1978): "Relationships between the Thurstone and Rasch approaches to item scaling". *Applied Psychological Measurement*, vol.2 (3), pp.449-460.

ARAGÓN, A. y SÁNCHEZ, G. (2003): "Orientación estratégica, características de gestión y resultados: un estudio en las pyme españolas". *Información Comercial Española*, vol. 809, pp.169-187.

ARAGÓN, A. y SÁNCHEZ, G. (2005): "Strategic orientation, management characteristics, and performance: a study of Spanish firms". *Journal of Small Business Management*, vol.43 (3), pp. 287-308.

ARMARIO, J.; D. RUIZ y E. ARMARIO (2008): "Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises". *Journal of Small Business Management*, vol.46 (4), pp.485-511.

BAMBERGER, P. y FIEGENBAUM, A. (1996): "The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resources strategy". *Academy of Management Review*, vol. 21 (4), pp. 926-958.

BOWMAN, E. (1982): "Risk seeking by troubled firms". *Sloan Management Review*, vol. 23, pp. 33-42.

BROMLEY, P. (1991): "Testing causal model of corporate risk taking and performance". *Academy of Management Journal*, vol. 34 (1), pp. 37-59.

CABELLO, C.; M. GARCÍA; A. JIMÉNEZ Y J. RUIZ (2000): "Tipología estratégica de Miles y Snow y factores competitivos: un análisis empírico". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 7, pp. 365-381.

COMISIÓN EUROPEA (2007): *La PYME primero*. Dirección General de Empresa e Industria. Comisión Europea.

CONFEDERACIÓN CANARIA DE EMPRESARIOS (2006): *Informe sobre la economía canaria 2005*. Confederación Canaria de Empresarios. Las Palmas de Gran Canaria.

CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL DE CANARIAS (2006): *Informe Anual 2006. La Economía, la sociedad y el empleo en Canarias durante el año 2005*. Consejo Económico y Social de Canarias.

DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA DE LA PYME (2007): *Logística y competitividad de las pymes*. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Madrid.

ENGELHARD, G. (1984): "Thorndike, Thurstone and Rasch: a comparison of their methods of scaling psychological and educational test". *Applied Psychological Measurement*, vol. 8 (1), pp. 21-38.

FIEGENBAUM, A. (1990): "Prospect theory and the risk-return association: an empirical examination in 85 industries". *Journal of Economic Behaviour and Organization*, vol. 14, pp. 187-204.

FIEGENBAUM, A. y THOMAS, H. (1988): "Attitudes toward risk and the risk return paradox: prospect theory explanations". *Academy of Management Journal*, vol. 31, pp. 85-106.

FIEGENBAUM, A.; S. HART y SCHENDEL, D. (1996): "Strategic Reference Point Theory". *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 219 – 235.

GARCÍA-PÉREZ, A.; YANES-ESTÉVEZ, V. y OREJA-RODRÍGUEZ, J.R. (2008): “Análisis competitivo y factores críticos de éxito de las empresas canarias. Un enfoque configuracional”. En Parra López, E. y Medina Muñoz, D. (Coor.) (2008): *Análisis de la competitividad e innovación en la empresa en Canarias*. Ed. FYDE- CajaCanarias y Dirección General de Promoción Económica, Gobierno de Canarias. Tenerife, Islas Canarias.

KAHNEMAN, D. y TVERSKY, A. (1979): “Prospect Theory: an Analysis of decision under risk”. *Econometrica*, vol.47 (2), pp.263-291

LAVIE, D. y FIEGENBAUM, A. (2000): “The strategic reaction of domestic firms to foreign MNC dominance: the Israeli experience”. *Long Range Planning*, 33, pp. 651-672.

LAVIE D. y FIEGENBAUM A. (2003): “The dominant strategic positioning of foreign MNCs: a typological approach and the experience of Israeli industries”. *Journal of Business Research* vol. 56, pp. 805-814.

LINACRE, J.M. (2007): *Winsteps. Rasch measurement computer program*. Chicago: Winsteps.com. <http://www.winsteps.com/winman/index.htm> (disponible el 3/10/08).

MILES, R. E. Y C. C. SNOW (1978): *Organizational strategy, structure and processes*. McGraw-Hill, New York.

OREJA-RODRÍGUEZ, J.R. (1999): “El método GEPS de análisis y diagnóstico del entorno empresarial. Aplicaciones para entornos insulares”. En Oreja Rodríguez, J.R. [Dir]: *El impacto del entorno en las actividades empresariales* (pp.33-64). Santa Cruz de Tenerife: FYDE-CajaCanarias- IUDE (Universidad de La Laguna).

OREJA-RODRÍGUEZ, J. R. (2005): “Introducción a la medición objetiva en Economía, Administración y Dirección de Empresas: El Modelo de Rasch”. *IUDE. Serie Estudios* nº 2005/47. Santa Cruz de Tenerife: Instituto Universitario de la Empresa de la Universidad de La Laguna.

PORTER, M. E. (1980): *Competitive Strategy*. The Free Press. Nueva York

RASCH, G. (1980): *Probabilistic models for some intelligence and attainment tests*. Chicago: University of Chicago Press. (Primera edición en 1960, Danish Institute for Educational Research, Copenhagen).

ROCA, V. (2004): *El ajuste en las tipologías estratégicas: análisis de su influencia en los resultados económicos*. <http://www.tdx.cesca.es/TDX-0602104-125401/> (disponible el 27/10/08)

RUBIO, A. y ARAGÓN, A. (2002): “Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico de la pyme”. *Cuadernos de Gestión*, vol.2 (1), pp.49-63.

RUBIO, A. y ARAGÓN, A. (2008): “Recursos estratégicos en las pymes”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.17 (1), pp.103-126.

SCHMITT, N. (1981): “Rasch analysis of the Central Life Interest Measure”. *Applied Psychological Measurement*, vol.5 (1), pp.3-10.

SHOHAM, A. Y A. FIEGEMBAUM (2002): “Competitive determinants of organizational risk-taking attitude: the role of strategic reference points”. *Management Decision*, 40/2, pp. 127-141.

WRIGHT B. D. y STONE M. H. (1998): *Diseño de mejores pruebas*. Méjico: CENEVAL.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PRAY, B. y LADO, A. (1995): “Strategic orientations, competitive advantage and business performance”. *Journal of Business Research*, Vol.33, pp. 143-151.

CAPÍTULO II

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA COMO PRIORIDAD ESTRATÉGICA EN LA PYME CANARIA

Francisco J. García Rodríguez
Departamento Economía y Dirección de Empresas
Universidad de La Laguna

II.1. INTRODUCCIÓN

El concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC, en adelante) poco a poco se ha ido asentando en el contexto empresarial, no con un enfoque meramente “altruista” de la actividad de la empresa, sino desde una perspectiva global y partiendo del hecho de que, a largo plazo, las estrategias que imbriquen al cada vez más amplio conjunto de grupos de interés de la organización en la toma de decisiones mejorarán las posibilidades de la misma para generar y mantener ventajas competitivas (Porter y Kramer, 2002, 2006).

Y ello frente a la visión clásica, que circunscribía los objetivos empresariales a la maximización del beneficio, con la única limitación impuesta por los márgenes de la legalidad (Friedman, 1970). Así, se ha venido imponiendo un concepto más amplio de Responsabilidad Social que incorpora a la legitimidad de la empresa un planteamiento ético que trasciende el cumplimiento de las leyes y la obtención de beneficios.

En un contexto empresarial como el canario, con empresas de muy pequeño tamaño, en su mayoría encuadradas en el sector servicios, circunscritas al mercado interior y con relativamente escasa orientación hacia la adopción de mejoras tecnológicas (Confederación Canaria de Empresarios, 2008), resulta de especial interés determinar en qué medida y de qué manera la RSC se percibe como una prioridad estratégica en nuestro tejido empresarial.

En este contexto se plantea el presente trabajo en el que, tras llevar a cabo una delimitación conceptual de la RSC y de sus principales dimensiones, se presentan los resultados de un trabajo empírico, cuyo objetivo general consistió en avanzar en la evaluación del grado de orientación que las pequeñas empresas canarias presentan hacia la RSC, más allá de la focalización en el corto plazo orientada al resultado y al incremento de las ventas, así como en tratar de caracterizar los principales perfiles estratégicos a que la gestión de la RSC da lugar.

II.2. ANTECEDENTES TEÓRICOS

II.2.1. El Concepto de Responsabilidad Social Corporativa

El debate acerca del servicio que las empresas deben prestar a una sociedad, que a la vez constituye su mercado, y de cómo ésta influye en el comportamiento de las compañías, exigiéndoles ciertas conductas o sancionando otras, está plenamente abierto y es de gran complejidad (Reich, 1998; Comisión de las Comunidades Europeas, 2001; AECA, 2004; Marín 2004).

Así, la responsabilidad social de la empresa abarcaría aspectos tan diversos como la explotación laboral infantil, seguridad y calidad de los productos o impacto medioambiental de las empresas, los cuales tienden progresivamente a recibir una mayor atención por parte de los medios de comunicación, a originar nueva legislación, provocar respuestas de los consumidores a través de su función de demanda y a ser tenidos en cuenta por parte de los inversores al configurar su cartera (Harrison y Freeman, 1999).

En opinión de Wood (1991), mejorar el rendimiento social de la organización significa alterar el comportamiento de la misma para reducir los daños y producir resultados beneficiosos para la sociedad. Sin embargo, existen algunas barreras para el logro de esta meta, entre las que se encontraría la restrictiva e insatisfactoria definición de la RSC.

En este sentido, en los años 60, académicos y profesionales de la gerencia concibieron la Responsabilidad Corporativa como la ausencia de daños provocados por el comportamiento de la organización, teniendo como resultado una regulación que imprimiría severos costes a las compañías. Así, sociedad y empresa distrajeran su atención de un concepto de responsabilidad centrado en la ética y el deber, para centrarse en una acción pública y política carente de contenido ético. Todo ello configuró un marco restrictivo dentro del cual la idea de una RSC que la empresa pudiera correlacionar con una mejora de sus resultados no podía ser racionalmente planteada (Wood, 1991).

En 1971, el Comité para el Desarrollo Económico¹ simbolizaba la RSC mediante “tres círculos concéntricos”. El círculo interior incluiría las funcio-

¹ Committee for Economic Development (1971): Social Responsibilities of Business Corporations; CED; New York . Citado en: Carroll (1991).

nes económicas básicas (crecimiento, producción, empleo); el círculo intermedio sugería que las funciones económicas deberían ser ejercitadas con una conciencia sensible de valores y prioridades sociales cambiantes mientras que, finalmente, el círculo exterior recogería las recién emergentes y todavía amorfas responsabilidades que la empresa debería asumir para involucrarse más activamente en la mejora del entorno social.

La cuestión clave sería la conciliación de la orientación económica de la empresa con su orientación social. Un paso en esta dirección lo constituye el establecimiento de una definición comprensiva de la RSC, a partir de la idea de que la organización no tiene únicamente obligaciones económicas y legales, sino también éticas y discrecionales –filantrópicas– (Carroll, 1979). La idea central es que la RSC, para ser aceptada como legítima, tiene que abordar el espectro completo de obligaciones que la empresa tiene con la sociedad, incluida las más fundamentales, económicas.

En este sentido, en opinión de Wood (1991) el concepto de Rendimiento Social Corporativo (Corporate Social Performance²) puede proporcionar un marco coherente para definir la relación entre empresa y sociedad. Dicho término ha emergido como un concepto global que abarca la RSC, la sensibilidad social y todo el espectro de actividades socialmente beneficiosas de la empresa. El enfoque de rendimiento social centra su interés en la acción y realización de la empresa en la esfera social, a través de la formulación de metas social y la aplicación de programas, así como integrando la sensibilidad ética en la toma de decisiones. Todo ello implicaría una orientación de la empresa dirigida hacia una normalización de criterios que incluiría cantidad, calidad, eficacia y eficiencia (Wood, 1991).

Wartick y Cochran (1985) definen el CSP como: *“la configuración de principios de responsabilidad social de la organización de una empresa, procesos de sensibilidad social y políticas, programas y resultados vinculados a las relaciones sociales de la empresa”*. Por tanto, para evaluar el rendimiento social de una empresa se debería examinar el grado en que los principios de responsabilidad social motivan acciones por parte de la compañía, el grado en que la empresa desarrolla procesos socialmente sensibles, la existencia y naturaleza de políticas y programas diseñados para dirigir las relaciones con su entorno y los impactos sociales de sus acciones, programas y políticas.

2 En adelante, CSP

Precisamente, para delimitar esos principios de responsabilidad social que deben motivar las acciones de la empresa en el ejercicio de su RSC, Wood (1991) distingue tres niveles de análisis:

- Institucional: que responde a las expectativas que la sociedad pone en las empresas a causa de su rol como instituciones económicas;
- Organizacional: expectativas puestas en unas empresas en particular a causa de quiénes son o qué hacen;
- Individual: expectativas puestas en gerentes (y otros) como actores morales dentro de la empresa.

Tales niveles se toman como referencia para explicar los correspondientes principios de la RSC, como se resume en la tabla 1.

TABLA 1: PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

El principio de Legitimidad	La sociedad garantiza la legitimidad y el poder a la empresa. En el largo plazo, quienes no empleen el poder de una forma que la sociedad considere responsable, tenderán a perderlo.
El principio de Responsabilidad Pública	Las empresas son responsables de los efectos que causan a la sociedad, directa e indirectamente, a través de sus relaciones
El principio de la Prudencia Gerencial	Los gerentes son actores morales. En el marco de la responsabilidad social corporativa están obligados a ejercer tanta prudencia como les sea posible respecto a sus efectos/resultados socialmente responsables.

Fuente: adaptación propia de Wood (1991)

Definiciones posteriores de la RSC enfatizan el carácter voluntario de la incorporación de la preocupación social en los planteamientos de la empresa. Así por ejemplo, la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) define la RSC como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”.

En el marco de este debate, la definición planteada por la AECA (2004) para el concepto de la RSC integra, a nuestro entender, la mayor parte de los matices puestos de manifiesto con anterioridad. En este sentido, la AECA entiende la RSC como “*el compromiso voluntario de las empresas con el*

desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa. Dicha responsabilidad social centra su atención en la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés a través de determinadas estrategias, cuyos resultados han de ser medidos, verificados y comunicados adecuadamente. Así, la responsabilidad social va más allá del mero cumplimiento de la normativa legal establecida y de la obtención de resultados exclusivamente económicos a corto plazo. Supone un planteamiento de tipo estratégico que afecta a la toma de decisiones y a las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas”.

Lo anterior hace que el concepto de RSC, que poco a poco ha ido cobrando vigencia, trasciende una visión meramente “altruista” de la actividad empresarial y entiende, desde una perspectiva global, que a largo plazo las estrategias que imbriquen al cada vez más amplio conjunto de grupos de interés de la organización en la toma de decisiones mejora las posibilidades de la misma de generar y mantener ventajas competitivas (Porter y Kramer, 2002, 2006).

II.2.2. Dimensiones de la RSC

Según el planteamiento de Carroll (1991), la RSC abarcaría el rango completo de las dimensiones constitutivas de la responsabilidad de la organización, concretándola en cuatro: económicas, legales, éticas y filantrópicas. El contenido de tales dimensiones se resume en la tabla 2.

De estas cuatro dimensiones, en los últimos años las funciones ética y filantrópica han adquirido una posición significativa (Carroll, 1991), superando la original perspectiva de Friedman (1970), centrada en la económica y, en todo caso, legal. En este sentido, la participación de las entidades en actividades de carácter filantrópico (“acción social” de la empresa), constituye uno de los aspectos más visibles de la RSC.

**TABLA 2. COMPONENTES DE LA RESPONSABILIDAD
SOCIAL CORPORATIVA**

Componentes	Contenido
Responsabilidad Económica	La naturaleza económica de las organizaciones empresariales es evidente, puesto que se crean con la finalidad de proporcionar unos bienes y servicios a cambio de un precio. Por ello, el objetivo de maximizar el beneficio derivado de su actividad es primordial, y se considera que la rentabilidad de la explotación constituye la base sobre la que se fundamenta el resto de responsabilidades de la empresa.
Responsabilidad Legal	Las empresas deben actuar de acuerdo con las leyes y normas que regulan el funcionamiento del mercado y la sociedad de la que forman parte.
Responsabilidad Ética	Refleja los códigos no formalmente escritos, las normas y valores derivados implícitamente de la sociedad y que trascienden de los marcos meramente legales.
Responsabilidad Filantrópica	La sociedad desea que las empresas actúen como buenos ciudadanos y comprometan parte de sus recursos en mejorar la situación de bienestar común. Ello no implica obligación para las empresas, que, de no actuar de esta manera, no tendrían que ser necesariamente tachadas de falta de ética.

Fuente: Elaboración propia a partir de Carroll (1991)

En este sentido, la Fundación Empresa y Sociedad (2004) define formalmente la acción social de la empresa como la dedicación de recursos empresariales a proyectos de desarrollo socioeconómico que apoyan a personas desfavorecidas, en las áreas de integración social, salud, educación, formación profesional y empleo. Además, señala que la acción social comienza a ser considerada por algunas empresas no como un apoyo puntual a una determinada causa social, sino como una participación continua en proyectos sociales que requiere una gestión por objetivos y que esta nueva orientación supone una evolución desde la filantropía hacia la estrategia corporativa.

Estos cuatro grandes componentes de la RSC apuntados por Carroll (1991) son concretados por la Comisión de las Comunidades Europeas (2001), quien distingue dos grandes ámbitos de responsabilidad:

- a) Responsabilidad Interna: aquella que se desarrolla en el ámbito interno de la empresa y que afectaría fundamentalmente a los trabajadores, y a la gestión de los recursos naturales empleados en la producción.
- b) Responsabilidad Externa: aquella que se extiende hasta las comunidades locales incluyendo un amplio abanico de interlocutores (socios comerciales, proveedores, consumidores, autoridades, ONGs, etc.).

II.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este contexto, se llevó a cabo una investigación cuyo objetivo general consistió en avanzar en la evaluación del grado de orientación que las pequeñas empresas canarias presentan hacia la RSC, más allá de la focalización en el corto plazo orientada al resultado y al incremento de las ventas, así como en tratar de caracterizar los principales perfiles estratégicos a que la gestión de la RSC da lugar. Más concretamente, el trabajo se planteó con los siguientes objetivos:

- Clasificar las empresas analizadas en segmentos, según su nivel de sensibilidad hacia la RSC.
- Determinar la motivación empresarial que explica la puesta en marcha de actuaciones relacionadas con la RSC.
- Apuntar los perfiles estratégicos que, desde la perspectiva de la RSC, pueden delimitarse para las pymes canarias, específicamente a partir de la perspectiva apuntada por Miles y Snow (1978).
- Percepción del protagonismo que habría de asumir la empresa de cara a la resolución de las diferentes problemáticas sociales.

Todo ello en un contexto empresarial como el canario, donde lo característico es la preponderancia de la micropyme (1 a 10 empleados) en casi un 80% del total de empresas, en su mayoría encuadradas en el sector servicios (72,26%), especialmente el sector comercial (21,6%), orientadas al mercado interior y con baja orientación hacia la adopción de mejoras tecnológicas (Confederación Canaria de Empresarios, 2008).

II.4. METODOLOGÍA

Para conseguir los objetivos anteriores se ha desarrollado una aproximación cuantitativa a través de una encuesta personal dirigida a pequeñas empresas de menos de 50 empleados, con la finalidad de focalizar el estudio

en empresas de reducido tamaño, de las dos provincias Canarias, durante el primer semestre de 2007. La estructura del cuestionario utilizado ha sido la siguiente:

1. Perspectivas de la situación económica en general
 - Evolución y perspectivas de la situación económica en general
2. Perspectivas empresariales
 - Evolución y perspectivas de la cifra de negocio, del número de trabajadores, de los precios de venta, de la inversión, ...
 - Factores que limitan la actividad empresarial
3. Estrategias
 - Estrategias emprendidas para mejorar la competitividad (Miles y Snow, 1978)
 - Necesidades para desarrollar las estrategias empresariales
4. Responsabilidad Social Corporativa (RSC)
 - Importancia y perspectivas de la responsabilidad social corporativa: económica, ética, legal y filantrópica.
 - Áreas y grupos sociales de interés a los que ha contribuido la empresa con algún recurso en el último año o en los que cree que deberían emplearse recursos.
 - Empresas e instituciones que habrían de estar implicadas en desarrollar iniciativas sociales.
 - Valoración de la iniciativa de la empresa a emplear recursos en el bienestar social.
 - Motivación principal por las que se impulsan las acciones de RSC desde las empresas.
5. Datos socio-demográficos de la empresa

TABLA 3: FICHA TÉCNICA DE LA MUESTRA DE EMPRESAS

Universo	Pequeñas empresas (menos de 50 empleados) de las dos provincias Canarias
Tipo de entrevista	Encuesta personal en la sede de la empresa
Procedimiento de muestreo	Aleatorio
Tamaño muestral	72
Error muestral	$\pm 9,94\%$ y nivel de confianza del 90%
Pretest	Estudio previo en 2006 a una muestra reducida empresas
Fecha trabajo de campo	Primer semestre de 2007

Fuente: Elaboración propia

En el presente estudio se han utilizado 72 cuestionarios, de 104 recibidos, siendo el error muestral asumido del $\pm 9,94\%$ para el universo de pequeñas empresas canarias, a un nivel de confianza del 90%. El trabajo de campo se llevó a cabo en la sede de la empresa, a través de un entrevista personal al responsable, gerente o director (ver tabla 3).

II.5. RESULTADOS

II.5.1. Segmentación de las empresas según la prioridad estratégica de la RSC.

Del contraste de resultados con la metodología del cluster k medias es posible detectar la existencia de tres grupos de empresas. Estos segmentos, fruto del contraste de varias iteraciones, muestran que son las agrupaciones más homogéneas internamente y heterogéneas entre los diferentes resultados logrados. Para la construcción de segmentos se utilizaron las dimensiones que representan la RSC (económica, legal, ética y filantrópica).

A cada encuestado se le solicitaba que fijara la prioridad estratégica que para él representaba cada una de las dimensiones, evaluándolo a través de una escala de cinco puntos tipo Likert. A través de dicha escala se le pedía que fijara si había aumentado o disminuido la prioridad de su empresa en cada uno de los aspectos considerados. Los aspectos valorados fueron los siguientes:

- Niveles de ventas y rentabilidad: responsabilidad económica.
- Adaptación para el cumplimiento de las diferentes normativas (laboral, medio ambiental, etc.): responsabilidad legal.
- Mayor adecuación de los productos y servicios a las demandas y necesidades de los clientes: responsabilidad económica
- Garantía de la seguridad de los productos y servicios (que no sean peligrosos a la hora de usarlos, etc.): responsabilidad ética.
- Evitar que las actividades de la empresa ocasionen problemas a la sociedad (medio ambiente, cultura local, etc) aunque estuvieran permitidas por la ley: responsabilidad ética.
- Preocupación por el mantenimiento de los puestos de trabajo, remuneración adecuada, apoyo a la formación y desarrollo de los trabajadores, así como garantía de la seguridad laboral: responsabilidad económica-ética.

- Trato respetuoso a los empleados, facilitándoles toda la información importante de la empresa y escuchando sus opiniones: responsabilidad ética.
- Apoyo económico a (actividades culturales, medio – ambientales, artísticas, deportivas, sociales, etc.) promovidas por instituciones de su entorno (Administración Pública, Asociaciones, Fundaciones, etc.): responsabilidad filantrópica.
- Puesta en marcha de iniciativas propias y sin ánimo de lucro, aportando los recursos necesarios, para contribuir a la mejora del bienestar social de su entorno (actividades socio-culturales y deportivas, protección del medio ambiente, lucha contra la exclusión social...): responsabilidad filantrópica.

A partir de la valoración de la prioridad estratégica en las dimensiones de la RSC por parte de las empresas y con la metodología del cluster k-medias se extraen tres segmentos, que pueden caracterizarse de la siguiente manera:

- Un grupo de empresas (29%), definido como *filantrópico*, establece una elevada prioridad por las actuaciones derivadas de las dimensiones legal, ética y filantrópica, siendo mucho más reducida la prioridad para la dimensión económica. Para este grupo de empresas lo prioritario en el último ejercicio han sido las dimensiones ética y filantrópica. Poseen un carácter filantrópico y son sensibles a la toma de decisiones vinculadas al concepto de la RSC.
- Un segundo grupo (26%), caracterizado como *despreocupado*, se define por no establecer prioridades claras y seguir orientada de forma similar a como viene haciéndolo en años anteriores, no ofreciendo un interés estratégico por la RSC.
- Un tercer segmento (45%), *economicista*, se caracteriza por establecer una alta prioridad a la dimensión económica y legal y sentir cierta preocupación por la dimensión ética. Por el contrario, la dimensión filantrópica no es parte importante en la toma de decisiones y no es considerada prioritaria.

La técnica, en nuestro caso el conglomerado K-medias, es uno de los métodos no jerárquicos más usados por los investigadores en el ámbito social, con la dificultad de tener que determinar a priori el número de grupos o segmentos a analizar. Aunque cada algoritmo tiene sus particularidades, Hair, Anderson, Tatham y Black (1999) consideran que el método jerárquico es más inestable y, siempre y cuando el juicio del investigador esté contrastado, esta

metodología “no jerárquica” es válida para segmentar. No obstante, la confirmación y adecuación de los segmentos que arroje el Cluster se ha de llevar a cabo en dos fases, las cuales se han seguido en este caso:

- Primero se lleva a cabo un análisis discriminante para contrastar la composición de los segmentos, de forma que conoceremos el porcentaje aproximado de individuos bien ubicados, así como los impactos con mayor poder discriminante entre segmentos. El método usado ha sido el de inclusión por pasos y la distancia de Mahalanobis (Hair et al, 1999; Luque, 2000). Las funciones que aporta el análisis discriminante son estadísticamente significativas, explican el 100% de la varianza total, estando ambas funciones altamente correlacionadas con las variables utilizadas. Los valores de clasificación global correcta son del 97,1. Además existe una elevada concentración en torno al centroide de los casos analizados, gráficos de dispersión, que ratifican el resultado alcanzado por el Cluster. Todos los segmentos muestran una correcta clasificación con valores superiores al 95% bien asignados a excepción del segmento despreocupado que muestra un 94,4% de individuos bien clasificados.
- En segundo lugar, se caracterizan los segmentos para comprobar que poseen un perfil de impactos homogéneos, internamente, y heterogéneos entre ellos. Para contrastar los perfiles entre segmentos y descubrir las diferencias entre los cluster fijados acudiremos al contraste de distribución de frecuencias (Z y χ^2) entre las dimensiones consideradas para construir los segmentos. Los resultados observados permiten contrastar que existen diferencias estadísticamente significativas en todas las dimensiones utilizadas para caracterizar los segmentos.

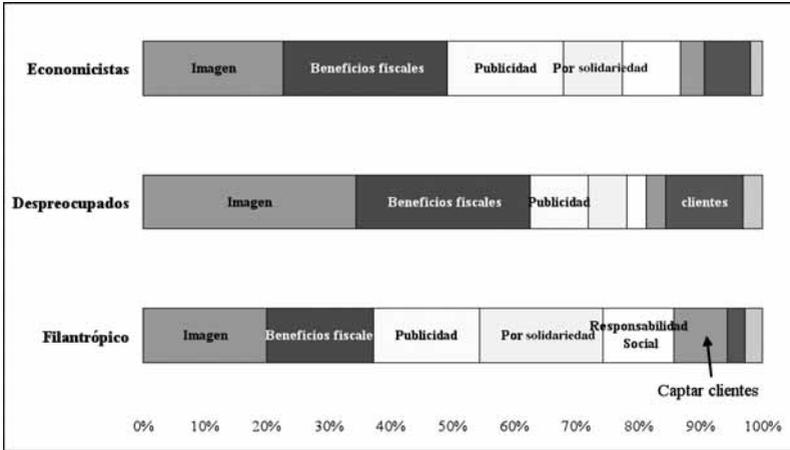
II.5.2. Principales motivaciones empresariales hacia la RSC.

Contrastada la existencia de cierta predisposición de las empresas a orientar su gestión de manera acorde con las diferentes dimensiones de la RSC, pasamos a analizar las motivaciones que explican este hecho.

En este sentido, el gráfico 1 muestra como, independientemente del segmento considerado, en un 80% de las respuestas la causa principal atribuida a las actuaciones de las empresas en el ámbito de la RSC son imagen, publicidad o beneficios fiscales. Idéntica tendencia se observa en el conjunto de perfiles sociodemográficos analizados, para lo cual se aplicaron contrastes estadísticos (Z y χ^2). Estos resultados serían indicativos, por tanto, del escaso peso explica-

tivo que posee el componente más filantrópico en las acciones derivadas de la RSC, según la perspectiva de los encuestados. Lógicamente, este hecho podría afectar negativamente, caso de ser percibido por los consumidores, a la posible eficacia de las acciones de comunicación de la empresa.

GRÁFICO 1: PRINCIPALES MOTIVACIONES PARA LLEVAR A CABO ACCIONES DE RSC



No obstante, como también se aprecia en el gráfico 1, se plantean motivaciones algo diferenciadas según los distintos segmentos. Así, en el caso del segmento de empresas denominadas **filantrópicas**, los motivos de solidaridad, responsabilidad social o captación de clientes posee un mayor peso que en el resto de empresas, ratificando su caracterización como segmento sensible a acciones de RSC. En cambio, en el segmento de empresas **despreocupadas**, la motivación de mejora de la imagen es predominante (61%), mientras que en los **economicistas** se unen a la imagen los beneficios fiscales y la publicidad.

II.5.3. Visión y perfil estratégico de la pyme canaria desde la perspectiva de la RSC

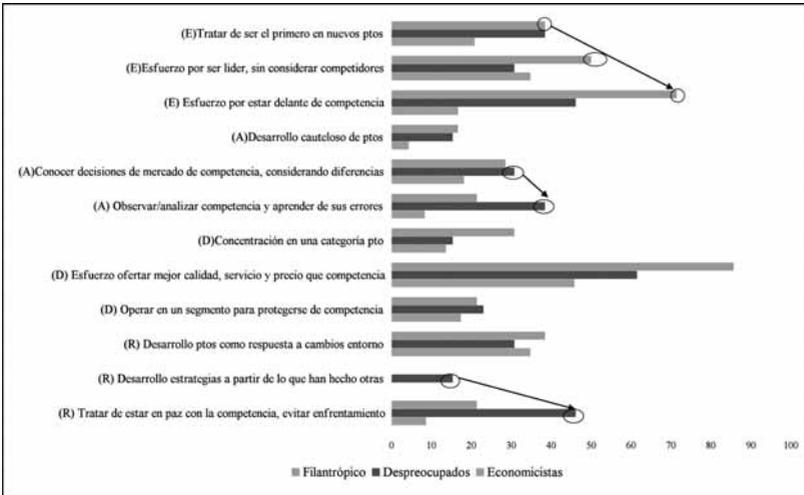
Con la finalidad de observar las posibles diferencias en el comportamiento y perfil estratégico entre segmentos (filantrópico, despreocupado y eco-

nomicista) se trató de situar a las empresas según el modelo de comportamiento apuntado por Miles y Snow (1978). Asimismo, se complementó dicho análisis con una aproximación a la edad, expectativas de crecimiento y factores limitantes de la actividad en los diferentes segmentos.

En primer lugar, para determinar la existencia de una posible orientación estratégica diferencial, se les pidió a las empresas que evaluaran su comportamiento a partir de un grupo de estrategias predefinidas, de cara a identificar empresas proactivas, exploradoras, analizadoras, defensoras y reactivas (Miles y Snow, 1978). Dichos ítemes fueron los siguientes:

1. Tratar de ser el primero en nuevos productos (explorador)
2. Concentración en una familia o categoría de productos determinados (defensor)
3. Desarrollo de forma cautelosa de nuevos productos (analizador)
4. Desarrollo de nuevos productos como respuesta a los nuevos acontecimientos del entorno y la competencia (reactiva)
5. Se esfuerza por ser el líder sin considerar la posición de los competidores (explorador)
6. Se esfuerza en ofertar mejor calidad, servicio y precio que los competidores (defensor)
7. Trata de conocer las decisiones de mercado de la competencia y considerar aquellas raras o diferentes. (analizador)
8. Desarrolla estrategias de mercado a partir de lo que han hecho las demás empresas (reactiva)
9. Se esfuerza en mantenerse por delante de la competencia (explorador)
10. Opera en un segmento de mercado para proteger sus acciones de la competencia (defensor)
11. Observa y analiza las decisiones de la competencia, para aprender de sus errores (analizador)
12. Trata de estar en paz con los competidores, evita el encuentro (reactiva)

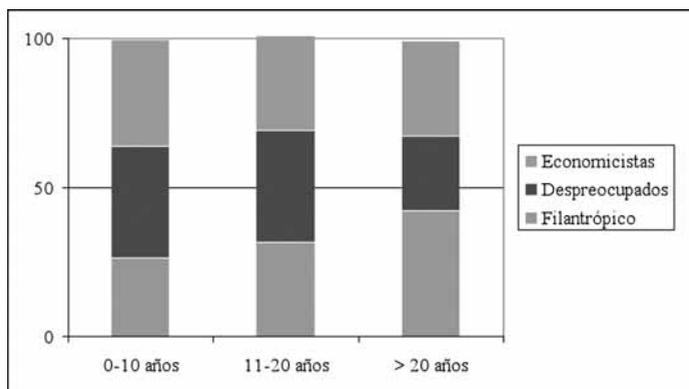
GRÁFICO 2: PERFIL ESTRATÉGICO DE LAS EMPRESAS



Del análisis del gráfico 2 se puede concluir, en primer lugar, que un porcentaje importante de las pequeñas empresas analizadas no mantienen un comportamiento estable, que permita encuadrarlas en un arquetipo estratégico de manera continuada. No obstante, sí puede observarse que las empresas que eligen las estrategias proactivas (exploradoras) se encuadran, en mayor medida, en el segmento *filantrópico*. Asimismo, se constata que las empresas incluidas en el grupo de *despreocupadas* son más proclives a las estrategias analizadoras o reactivas que el resto de segmentos. Finalmente, las empresas que hemos denominado *economicistas* no presentan ningún perfil estratégico especialmente delimitado.

En relación a la edad de las empresas (gráfico 3), sin duda lo más destacable es el hecho de que entre las empresas más longevas (con una vida superior a veinte años) existe un porcentaje muy superior de empresas pertenecientes al segmento de *filantrópicas* que del resto de segmentos. Justo el fenómeno contrario aparece para el caso de las empresas *despreocupadas*, donde la mayoría presenta una vida inferior a los veinte años, existiendo una alta concentración en menores de diez años.

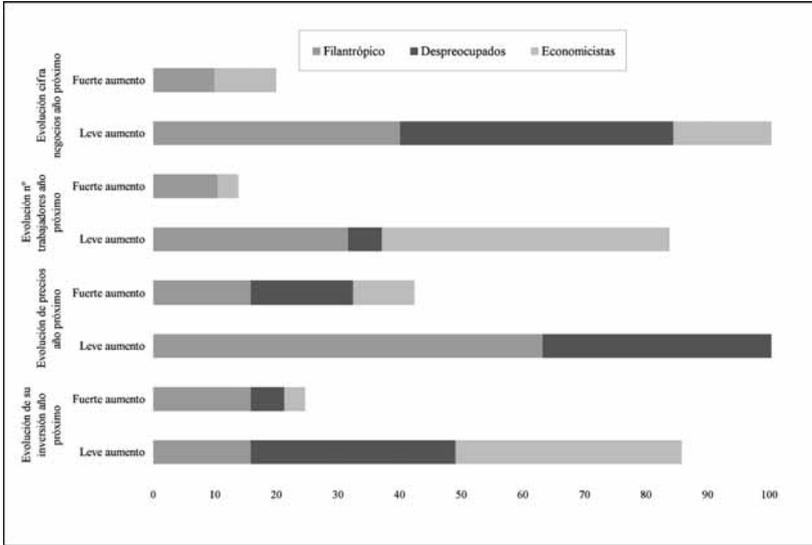
**GRÁFICO 3: PREPONDERANCIA DE LOS SEGMENTOS
POR INTERVALOS DE EDAD**



Finalmente, como se indicaba anteriormente, se trataron de determinar las expectativas de crecimiento coyuntural (para el año siguiente) así como los factores limitantes de la actividad empresarial en los diferentes segmentos. En este sentido pueden destacarse los resultados siguientes:

- 1) Las empresas filantrópicas tienen una expectativa de crecimiento para el año siguiente superior al resto de segmentos (gráfico 4): son las que presentan más expectativas de fuerte aumento en su cifra de negocio, de crecimiento de plantilla y de mejoras en los precios. No obstante, aunque algunas consideran que realizarán un aumento considerable del volumen de inversión, el resto de segmentos (despreocupados y economicistas) mejoran esos porcentajes.
- 2) Los principales factores que limitan la actividad empresarial en el caso del segmento *filantrópico* son la “debilidad en la demanda” y “escasez de mano de obra cualificada”. Para el caso de las *despreocupadas* habría que añadir “insuficiencia de capacidad instalada” y “el aumento de la competencia”. Finalmente, para el segmento de *economicistas* también son importantes los “problemas de financiación”.

GRÁFICO 4: EXPECTATIVAS COYUNTURALES (AÑO PRÓXIMO) SEGÚN SEGMENTOS

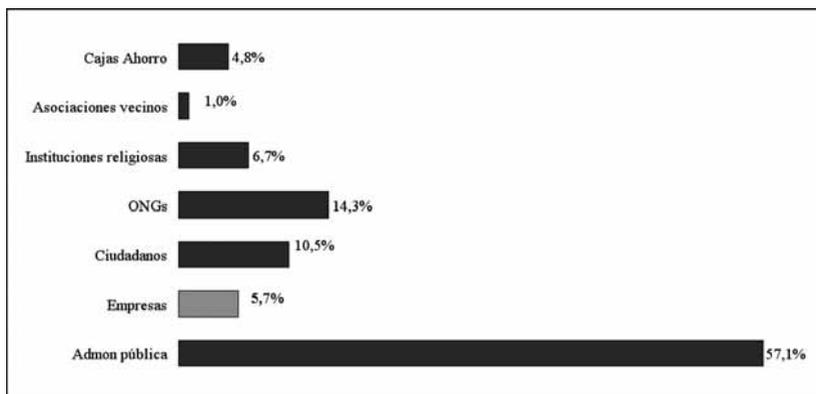


II.5.4. Percepción del protagonismo empresarial ante las problemáticas sociales.

Por último, respecto al grado de responsabilidad autoatribuido por las empresas en cuanto a su contribución al bienestar social, del análisis del gráfico 5 resalta el elevado número de respuestas que identifican a la administración pública como principal agente responsable (57,1%).

Destaca además el número de respuestas que indican que las acciones de RSC deben ser llevadas a cabo por ONG`s o los propios ciudadanos, muy por encima del porcentaje que se los atribuye a las propias empresas. Este comportamiento se acentúa en el segmento de *economicistas*, donde las administraciones públicas (96,5%) o los ciudadanos (24%), adquieren un peso muy superior.

GRÁFICO 5: ¿QUIÉN DEBE ASUMIR EL PAPEL DE PROMOVER EL BIENESTAR SOCIAL?



II.6. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

El conjunto de resultados expuestos permiten apuntar un primer esbozo del campo estratégico de las pymes canarias en relación con la RSC. En este sentido, parece apreciarse la existencia de un grupo de pequeñas y medianas empresas, todavía incipiente, orientado estratégicamente hacia la RSC, que integra la misma en sus planteamientos organizativos.

Este conjunto de empresas parecen identificarse con aquellas que disfrutan de una mayor estabilidad en el mercado, que están más consolidadas en el mismo, que presentan unas perspectivas más optimistas frente a la coyuntura económica y que dependen menos de factores económicos y de mercado a la hora de evaluar sus principales limitaciones de cara al futuro.

No obstante, también se observan elementos que invitan a pensar en la no excesiva interiorización de la orientación estratégica de la RSC, como por ejemplo el escaso peso atribuido a la empresa como agente protagonista en la mejora del bienestar social, lo cual parecería limitar la visión de los stakeholders del entorno social de la empresa a únicamente los clientes de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (2004): “Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa”; Documentos AECA, nº 1, (enero).

CARROLL, A.B. (1979): “A three-dimensional conceptual model of corporate social performance”; *Academy of Management Review*, 4:4, 497-505.

CARROLL, A.B. (1991): “The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders”; *Business Horizons*, 34:4, 39-48.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001): Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas; COM (2001) 366 final (18.07.2001); Comisión de las Comunidades Europeas; Bruselas.

CONFEDERACIÓN CANARIA DE EMPRESARIOS (2008): “Informe Anual de la Economía Canaria 2007”. Disponible en: <http://www.ccelpa.org/demo/flash/IA2007/index.html>

FRIEDMAN, M. (1970): *The Social Responsibility of Business is to increase its Profits*; The New York Times Company; New York.

FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD (2004): *La responsabilidad corporativa y la acción social en la Memoria 2003 de grandes empresas españolas*; Fundación Empresa y Sociedad; Madrid.

HAIR, A. et al (1999): *Análisis Multivariante*. Editorial Prentice Hall.

HARRISON, J.S. Y FREEMAN, R.E. (1999): “Stakeholders, social responsibility and performance: empirical evidence and theoretical perspectives”; *Academy of Management Journal*, 42:5, 479-487.

LUQUE, T. et al (2000): *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Edita Pirámide.

MARÍN, A. (2004): “Del Marketing con causa a la responsabilidad social de la empresa”; *Investigación y Marketing*, nº 85, 48-51.

MILES, R Y SNOW, C (1978): *Organizational strategy, structure and process*. McGraw-Hill, New York.

PORTER, M. Y KRAMER, M.R. (2002): “The Competitive Advantage of Corporate Philantropy”, *Harvard Bussiness Review*, vol 80, nº 12, 57 - 68

PORTER, M. Y KRAMER, M.R. (2006): “Strategy and Society: The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Bussiness Review*, december, 78 – 92.

REICH, R. B. (1998): “The new meaning of corporate social responsibility”; *California Management Review*, 40:2, 8-17.

WARTICK, S.L.; COCHRAN, P.L. (1985): “The evolution of the corporate social performance model”; *Academy of Management Review*, 10, 758-769.

WOOD, D. J. (1991): “Toward improving corporate social performance-building «the good society»”, *Business Horizons*, 34:4, 66-73.

CAPÍTULO III

ASPECTOS ESTRATÉGICOS PARA LA CONTINUIDAD DE LA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR

M^a Katuska Cabrera Suárez

Josefa D. Martín Santana

Departamento de Economía y Dirección de Empresas

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

III.1. INTRODUCCIÓN

El estudio de las empresas familiares está recibiendo un interés cada vez mayor por parte de un creciente número de investigadores procedentes de diversos campos y disciplinas. Una de las razones para ello es que puede considerarse que las empresas cuya propiedad y/o dirección se encuentran en manos de una familia son el tipo de empresa predominante en todo el mundo (Chua et al., 2003; Gersick et al., 1997; Neubauer y Lank, 1998; Steier et al., 2004; Westhead, 2003). Concretamente en Canarias existe evidencia de que más de un 70% de las empresas son de propiedad familiar (Cabrera et al., 2006).

Sin embargo, la elevada tasa de mortalidad de este tipo de empresas señala que el problema de la sucesión es el reto fundamental que tienen que afrontar (Bjuggren y Sund, 2001; Le Breton-Miller et al., 2004; Mazzola et al., 2008). De hecho, para muchos autores, la transferencia intergeneracional de liderazgo y de la propiedad de la empresa constituye la esencia misma del concepto de empresa familiar (Goldberg, 1996; Goldberg y Woolridge, 1993; Handler, 1989; Lansberg, 1999; Ward, 1987; Westhead, 2003). Por tanto, el problema de la sucesión es uno de los más investigados en el campo de la empresa familiar, y fruto de esta investigación cuestiones como la planificación de la sucesión, la situación de la empresa y el grado de profesionalización en la misma aparecen como aspectos clave para lograr superar con éxito este complicado proceso (Cabrera, 1998; Dyck et al., 2002; Morris et al., 1997; Le Breton-Miller et al., 2004).

Por consiguiente, el objetivo de este trabajo es analizar si las empresas familiares en la provincia de Las Palmas están afrontando los procesos sucesorios con ciertas garantías de éxito en términos del grado de planificación y preparación del proceso de sucesión, de la existencia de determinados mecanismos que según la literatura pueden apoyar el proceso, y de una serie de aspectos relacionados con el contexto de gestión empresarial que son indicativos del grado de profesionalización alcanzado en la misma.

Con el fin de conseguir este objetivo, el estudio se centra en una muestra de empresas familiares canarias que han experimentado o están experimentando un proceso de sucesión. En este sentido, se considera que una empresa familiar es aquella donde una familia posee el porcentaje de capital necesario para controlar la empresa (más del 50% en este caso), existen miembros de la familia que están implicados de manera efectiva en la dirección de la empresa y el sucesor al frente de la empresa es o se espera que sea un miembro de la familia propietaria. Esta implicación transgeneracional de la familia tanto en la propiedad como en la dirección de una empresa es el origen del complejo sistema de relaciones que caracteriza a las empresas familiares y las distingue de las no familiares (Astrachan, et al., 2002; Cabrera, 2005; Chrisman, et al., 2004; Chua, et al., 1999; Dyer, 2003).

El trabajo se estructura de la siguiente forma. En la sección siguiente se realiza la justificación de la importancia para el éxito de la sucesión de los elementos relacionados con la planificación y profesionalización sobre la base de la revisión de la literatura. A continuación se describe la metodología empleada en el trabajo. Posteriormente se presentan y discuten los resultados obtenidos. En el último apartado se ofrecen las conclusiones y recomendaciones del estudio.

III.2. LA PLANIFICACIÓN Y LA PROFESIONALIZACIÓN COMO CLAVES PARA EL ÉXITO SUCESORIO

En la literatura sobre sucesión en la empresa familiar es frecuente encontrar referencias a la importancia que tiene la planificación y preparación del proceso de sucesión de cara a mejorar las posibilidades de que dicho proceso se desarrolle con éxito (Cabrera, 1998; Dyck et al., 2002; Morris et al., 1997). Un plan de sucesión que se haya desarrollado sobre la base de la reflexión puede incrementar la probabilidad de cooperación entre los diversos *stakeholders* en la empresa e incrementar la satisfacción con el proceso (Dyck et al., 2002; Sharma et al., 2003).

No obstante, muchas empresas familiares, especialmente las pequeñas, se enfrentan al proceso de sucesión sobre la base de una escasa reflexión sobre el mismo (Motwani et al., 2006). Una de las causas a que puede atribuirse esta carencia es el elevado grado de emocionalidad generado por el proceso, que fuerza a los predecesores a afrontar la idea de su mortalidad y hace que otros miembros de la familia se enfrenten a la necesidad de cambio

(Cabrera, 1998; Dyer, 1986; Lansberg, 1988; Le Breton-Miller et al., 2004; Sharma et al., 2003). Por otro lado, en las pequeñas empresas familiares es muy poco probable que exista consenso sobre el momento en que se va a producir la sucesión y, por otro lado, el número de sucesores potenciales suele estar limitado por el número de miembros de la familia (Motwani et al., 2006). Asimismo, determinados órganos de gobierno que pudieran impulsar y monitorizar el proceso tal como el consejo de administración no suelen existir o no tienen el grado de desarrollo suficiente (Neubauer y Lank, 1998; Ward, 1987; Westhead, 2003).

La planificación de la sucesión puede considerarse como parte del proceso de planificación de los recursos humanos de la organización (Cabrera, 2005; Astrachan y Kolenko, 1994; Leibman y Bruer, 1994), el cual, a su vez, debería enmarcarse en el proceso global de planificación estratégica de la organización (Ward, 1987; Sharma et al., 1997). De hecho, Malone (1989) encuentra asociación positiva entre la planificación de la sucesión y el nivel de planificación estratégica realizado por la empresa, así como con la presencia de externos en el consejo de administración y la armonía familiar. Por otro lado, Mazzola et al. (2008) consideran que la implicación de los sucesores en el proceso de planificación estratégica en la empresa puede incluso contribuir a su proceso de formación y desarrollo. Los resultados de la empresa y las perspectivas de crecimiento del negocio puede influir positivamente en el interés de los hijos por asumir la dirección de la empresa familiar y a considerar de forma proactiva las cuestiones sucesorias (Westhead, 2003). La propia organización de la empresa, y en particular aspectos tales como las políticas de recursos humanos y el grado de desarrollo de sus políticas comerciales, puede tener una influencia determinante en la correcta evolución del proceso de sucesión. Puede argumentarse que cuanto mayor sea el grado de planificación y utilización de criterios adecuados de gestión empresarial, es más probable que la empresa sea capaz de tomar decisiones correctas acerca de la elección del sucesor o sucesores y del desarrollo de su carrera profesional en la empresa.

Asimismo, un aspecto que puede resultar determinante para la supervivencia y desarrollo de las empresas familiares está relacionado con la existencia de determinados instrumentos y mecanismos cuyo fin es garantizar una correcta gestión de las dinámicas y del patrimonio familiares (Gersick et al., 1997; Neubauer y Lank, 1998; Carlock y Ward, 2001). Entre esos instrumentos podemos destacar el consejo de familia que se define como un orga-

nismo creado en el ámbito familiar con el objetivo de regular las interrelaciones entre la familia y la empresa, siendo una de sus principales funciones el desarrollo del llamado protocolo familiar. Este documento incluye ciertas cuestiones básicas del gobierno de la familia, el gobierno de la empresa y las relaciones entre los dos ámbitos. El protocolo debería contener medidas específicas diseñadas para establecer programas y actividades para los miembros de la familia tales como la formación, un código ético de la familia, una regulación de las condiciones de trabajo de los familiares en la empresa tratando de evitar el nepotismo irresponsable y mecanismos para mejorar la comunicación entre los accionistas familiares y otros grupos de interés. Todas estas medidas tratan en definitiva de asegurar que sólo los aspectos positivos de la implicación familiar afecten al funcionamiento de la empresa y, de esta manera, evitar los problemas de la naturaleza familiar que puedan amenazar la supervivencia a largo plazo de la empresa. Por consiguiente, el gobierno de las empresas familiares requiere un pensamiento paralelo en el ámbito familiar y empresarial de forma que las relaciones familiares sean gestionadas de forma aditiva a las relaciones empresariales (Neubauer y Lank, 1998).

Por consiguiente, es evidente que la complejidad a la que se enfrentan el propietario y la familia cuando desean planificar y desarrollar una sucesión intergeneracional dentro de la familia es muy elevada, dado que además de los factores personales se entremezclan cuestiones de tipo económico-fiscal (Bjuggren y Sund, 2001). Por tanto, entre los diversos tópicos que se han mencionado en la literatura como de interés para incluir en un plan de sucesión, y que abordaremos en este trabajo, podemos mencionar la planificación testamentaria y fiscal, la actitud del predecesor ante el proceso y su grado de preparación para la jubilación, la actitud y grado de implicación del sucesor y el grado de desarrollo de estructuras y políticas organizativas relacionadas con el tratamiento de los recursos humanos y la actividad comercial, así como el grado de desarrollo de determinados mecanismos e instrumentos para fomentar la confianza y la comunicación entre familiares (Morris et al., 1997).

III.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para seleccionar la población objeto de este estudio se llevó a cabo un primer estudio telefónico sobre una base de datos de 3.427 empresas de carác-

ter familiar con sede en la provincia de Las Palmas (España), al objeto de identificar aquellas empresas en las que se había producido o se estaba produciendo un proceso sucesorio. Al finalizar este primer trabajo de campo, el número de encuestas realizadas ascendió a 667 empresas, de las cuales 138 habían experimentado o estaban experimentando un proceso sucesorio. En este primer estudio se consideraron como informantes clave los propietarios de las empresas o algún cargo directivo de las mismas, dadas las características específicas de la información que se solicitaba.

Partiendo de este tamaño poblacional de 138 empresas, se llevó a cabo una encuesta personal realizada en la sede de las empresas y en la que nos encontramos con cuatro posibles situaciones: (1) empresas en las que el predecesor es el único que toma decisiones y el sucesor todavía no ha entrado a formar parte de la empresa, procediéndose a encuestar únicamente al predecesor; (2) empresas en las que el predecesor toma las decisiones y el sucesor colabora en la empresa, procediéndose a realizar la encuesta al predecesor y al sucesor; (3) empresas en las que el sucesor ya tiene responsabilidades directivas y capacidad para tomar decisiones, pero el predecesor sigue supervisando la actuación del sucesor, procediéndose a realizar la encuesta al predecesor y al sucesor, y (4) empresas en las que el predecesor ya no colabora en la empresa, siendo el sucesor el único responsable de la toma de decisiones, procediéndose a realizar la encuesta únicamente al sucesor.

En la tabla 1 se recoge la ficha técnica del estudio en la que resume el proceso metodológico seguido. Tal y como se observa en la misma, el tamaño muestral ascendió a 113 encuestas cumplimentadas (42 predecesores y 71 sucesores), que representan a 93 empresas familiares. En la tabla 2 se recoge el perfil sociodemográfico de las empresas encuestadas, pudiéndose observar que: (1) predominan las sociedades limitadas y los empresarios individuales; (2) casi un 50% de las empresas tiene una antigüedad inferior o igual a 20 años y el otro 50% una edad superior a 20 años, alcanzando un pequeño porcentaje de ellas (6.7%) una edad superior a los 50 años; (3) en cuanto a su tamaño, medido en términos de número de empleados, se observa como más del 75% son microempresas con un número de empleados que no supera a 10, y (4) algo más del 60% de las empresas encuestadas son de primera generación, es decir, en ellas todavía no se ha consumado el traspaso de las funciones directivas y/o de la propiedad a la segunda generación.

TABLA 1. FICHA TÉCNICA

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO:	Encuestas personales a través de cuestionarios totalmente estructurados
POBLACIÓN DE ESTUDIO:	138 empresas en diferentes estados del proceso sucesorio identificadas en el estudio telefónico
ÁMBITO:	Gran Canaria
INFORMANTES CLAVE:	Predecesores, sucesores consumados y sucesores en curso
LUGAR DE CONTACTO:	Sede de las empresas
MUESTRA DEFINITIVA:	113 encuestas cumplimentadas, que representan a 93 empresas familiares
TRABAJO DE CAMPO:	1 a 22 de marzo de 2006

TABLA 2. PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS

CARACTERÍSTICAS	%	CARACTERÍSTICAS	%
Forma jurídica:		Número de empleados:	
S.A.	8.0%	Sin asalariados	16.1
S.L.	49.6%	Entre 1 y 10 empleados	61.3
Empresario individual	37.2%	Entre 10 y 49 empleados	20.4
Otras	5.3%	Más de 50	2.2
Antigüedad de la empresa:		Generación:	
Hasta 10 años	23.6	Primera generación	61.1%
Entre 11 y 20 años	26.9	Segunda y sucesivas generaciones	38.9%
Entre 21 y 30 años	21.4		
Entre 31 y 50 años	21.4		
Más de 50 años	6.7		

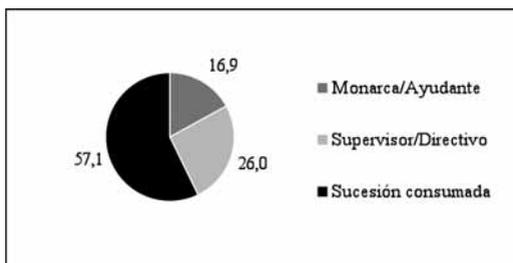
El diseño de las encuestas dirigidas a predecesores y sucesores es muy similar en cuanto a su contenido, ya que el objetivo era que tanto los predecesores como los sucesores aportasen su percepción subjetiva sobre una serie de aspectos relativos al proceso sucesorio. Más concretamente, en esta investigación se ha analizado (1) el grado de desarrollo y planificación del proceso sucesorio: la identificación de la etapa en que se encuentra el proceso de sucesión, el grado de preparación para la sucesión de los predecesores, el grado de concienciación de los sucesores y la existencia de elementos de apoyo para la continuidad de la empresa; y (2) el contexto empresarial: la percepción sobre la posición competitiva de la empresa, el análisis de las claves de su política comercial y de la gestión de los recursos humanos de carácter familiar y las cuestiones percibidas como relevantes para el futuro de las empresas.

III.4. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

III.4.1. Grado de desarrollo y planificación del proceso sucesorio

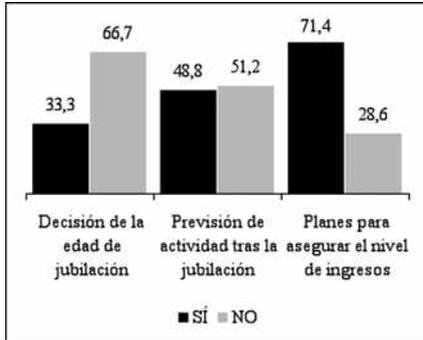
A partir de la información recabada en esta investigación, se ha procedido a analizar en primer lugar en qué etapa del proceso de sucesión se encuentran las empresas encuestadas. En relación a esta cuestión, los resultados de la figura 1 muestran como casi la mitad de las empresas de la muestra (42.9%) se encuentran inmersas en un proceso de sucesión. Más concretamente, un 16.9% se encuentra en una situación que puede describirse en términos del binomio monarca/ayudante, donde el predecesor toma las decisiones y el sucesor colabora en la empresa, y un 26% en una situación que puede catalogarse del tipo supervisor/directivo, donde el sucesor ya tiene responsabilidades directivas y capacidad para tomar decisiones, pero el predecesor sigue supervisando su actuación. Con respecto a las sucesiones ya consumadas, donde el sucesor ha asumido todas las competencias, éstas suponen el 57.1% de la muestra.

FIGURA 1. ETAPA DEL PROCESO SUCESORIO DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS



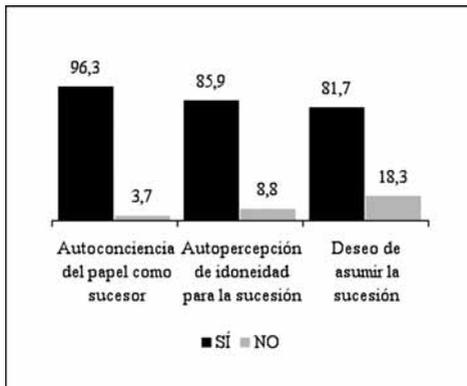
La Figura 2 muestra algunos indicadores del nivel de preparación de los predecesores de cara a la sucesión. Como se puede observar, a pesar de que el 66.7% de los mismos no ha decidido la edad a la que se jubilará, casi la mitad de estas personas tiene alguna previsión de qué actividad realizará después de la jubilación y un porcentaje aún mayor (71.4%) ha hecho planes para asegurar su nivel de ingresos en el futuro.

FIGURA 2. PREPARACIÓN DEL PREDECESOR PARA LA SUCESIÓN



Tal y como se desprende de los resultados recogidos en la figura 3, los sucesores, por su parte, declaran de manera casi unánime ser conscientes de ser las personas designadas para asumir en el futuro la dirección de sus empresas. Asimismo, mayoritariamente consideran que son las personas idóneas para asumir dicha responsabilidad. No obstante, aunque de forma minoritaria, existe un 18.3% de sucesores que declaran no desear asumir las responsabilidades de dirigir la empresa en el futuro. Los motivos que aducen para ello tienen que ver con la percepción de que trabajar con la familia es complicado, la existencia de problemas en el proceso de sucesión o en la evolución de la empresa, sentimientos de falta de preparación o de preferencia por otro tipo de actividad profesional y la percepción de exceso de responsabilidad.

FIGURA 3. CONCIENCIACIÓN DEL SUCESOR DE CARA A LA SUCESIÓN



En cuanto a la existencia y desarrollo de los mecanismos de apoyo necesarios para un correcto desarrollo del proceso de sucesión, la tabla 3 recoge información sobre la presencia o no de dichos elementos en las empresas participantes en nuestro estudio, que, más concretamente, se corresponden con la existencia de consejo de familia, la existencia de protocolo, la redacción del testamento, el conocimiento de ventajas fiscales, el cumplimiento de requisitos fiscales y la existencia de mecanismos para la compra-venta de capital. La lectura de estos datos revela claramente que son muy pocas las empresas que presentan un consejo de familia y además que es muy escaso el porcentaje de empresas que ha manifestado haber desarrollado un protocolo familiar.

TABLA 3. EXISTENCIA DE ELEMENTOS DE APOYO PARA LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

CARACTERÍSTICAS	PREDECESOR		SUCESOR		
	SÍ	NO	SÍ	NO	No sabe
Existencia de consejo de familia	14.3	85.7	26.8	73.2	---
Existencia de protocolo	19.0	81.0	15.5	84.5	---
Redacción de testamento	42.9	57.1	33.8	28.2	38.0
Conocimiento de ventajas fiscales	26.2	73.8	28.2	70.4	---
Cumplimiento de requisitos fiscales	80.0	20.0	73.7	15.8	10.5
Mecanismos para compra-venta de capital	12.2	87.8	15.4	84.6	---

Por otra parte, es interesante señalar la existencia de algunas diferencias en las respuestas dadas por predecesores y sucesores con respecto a estas cuestiones. Así, existe un mayor número de respuestas afirmativas de los sucesores en relación a la cuestión de la existencia de consejos de familia. Esto puede deberse a la presencia de sucesores consumados entre este grupo de encuestados, que representan a empresas de segunda generación donde es más necesario el desarrollo de mecanismos para permitir la comunicación de la familia en asuntos relacionados con la empresa.

Uno de los aspectos clave a tratar de cara a la organización futura de la empresa y que puede tener una influencia importante en la viabilidad de la sucesión directiva es la relacionada con la planificación testamentaria, patrimonial y fiscal. En este sentido, es interesante señalar que (1) algo más de la mitad de las empresas encuestadas no ha redactado aún el testamento y (2)

un 38% de sucesores declara no saber si sus predecesores han realizado testamentos, lo cual es un indicador de la falta de planificación y comunicación con respecto a una cuestión básica.

En lo que se refiera a la planificación fiscal, la legislación actual recoge una serie de ventajas para las empresas familiares relacionadas fundamentalmente con exenciones en el impuesto sobre el patrimonio y en el de sucesiones y donaciones. Para tener derecho a esas importantes exenciones, es necesario cumplir una serie de requisitos relacionados con la actividad de la empresa, los porcentajes de capital en manos de los propietarios, el ejercicio real de funciones de dirección por parte de la familia, el mantenimiento de la actividad de la empresa, etc. En este sentido, de la tabla 3 podemos concluir que aproximadamente un 70% de los encuestados, ya sean predecesores o sucesores, no conoce esas ventajas fiscales y es interesante observar que de los sucesores que sí los conocen, un 10.5% no sabe si su empresa cumple con los requisitos para disfrutar de los beneficios fiscales existentes.

Por último, otro aspecto que debe formar parte de la planificación de los procesos de sucesión está relacionado con el desarrollo de mecanismos para la compra-venta del capital de la empresa. Esta cuestión es una fuente habitual de problemas entre los herederos que no coinciden en sus intereses y expectativas con respecto a la empresa y que puedan desear vender sus participaciones. Si no se establecen criterios para facilitar esa salida (como por ejemplo en relación a la fijación del precio o al orden de preferencia en la compra), la posibilidad de conflictos aumenta considerablemente. En relación a esta cuestión, los datos indican que más de un 80% de las empresas de Gran Canaria no ha previsto nada a este respecto.

III.4.2. Contexto empresarial

Antes de abordar los aspectos de mayor relevancia para las empresas familiares encuestadas, se ha estimado oportuno conocer, desde un punto de vista subjetivo, la posición competitiva de las empresas tanto desde la perspectiva del predecesor como de la del sucesor. Para ello, en los cuestionarios utilizados se han incluido tres ítems con los que se pretendía conocer la opinión de los encuestados en relación con su percepción sobre los resultados de la empresa comparados con los de sus principales competidores, la evolución de los ingresos de la empresa en los últimos tres años y, finalmente, la evolución de los beneficios de la empresa en los últimos tres años. En la tabla 4 se

recogen los resultados de los análisis efectuados, pudiéndose observar que en líneas generales la percepción de los sucesores es más positiva que la de los predecesores. Así mismo, en relación con los resultados de la empresa en los últimos tres años, algo más de un 50% de sucesores y de predecesores consideran que tales resultados han sido similares a los de sus principales competidores; mientras que tan sólo un 17% y un 5.7% de los predecesores y de los sucesores, respectivamente, consideran que son peores o mucho peores. En cuanto a la evolución de los ingresos en los últimos tres años, se aprecia una diferencia en la percepción de ambos tipos de informantes, ya que si bien el 33.3% de los predecesores ha manifestado que sus ingresos se han reducido, tan sólo el 19.7% de los sucesores se ha manifestado en tal sentido. En cuanto a la evolución de los beneficios, el comportamiento de respuesta es similar al de los ingresos, aunque en este caso se observa que existe una mayor distribución de la muestra en los tres estados de la variable (menores, normales y superiores). En líneas generales, se puede concluir diciendo que las empresas familiares en los últimos tres años han perdido posición competitiva en el mercado global en el que operan, ya que tanto sus ingresos como sus beneficios se han visto mermados. No obstante, se observa que las empresas consideran que su posición en el sector en el que operan no es preocupante, pues los resultados obtenidos en líneas generales son similares o superiores a los de sus principales competidores.

TABLA 4. POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA

CARACTERÍSTICAS	PREDECESOR				SUCESOR			
	Menores	Normales	Superiores	Media D.T.	Menores	Normales	Superiores	Media D.T.
Resultados de la empresa en comparación con los competidores	17.0	51.2	31.8	3.22 0.909	5.7	58.6	35.7	3.37 0.765
Evolución de los ingresos en los últimos tres años	33.3	40.5	26.2	2.95 1.125	19.7	40.8	39.5	3.21 1.054
Evolución de los beneficios en los últimos tres años	33.3	38.1	28.6	2.98 1.070	21.1	43.7	35.2	3.14 0.990

En relación con la cuestión de la política de recursos humanos, un buen indicador del nivel de profesionalización existente en las empresas familiares puede ser el tratamiento que se da en las mismas a los empleados de la familia. En este sentido, la tabla 5 muestra que hay criterios que se utilizan de forma mayoritaria tales como el proporcionar a los familiares una formación adecuada a sus puestos, remunerarles sobre la base de su rendimiento o exigirles una formación adecuada previamente a su entrada en la empresa. Estos criterios son aspectos positivos para un correcto tratamiento de los recursos humanos. Otros aspectos positivos, pero que se dan de forma menos frecuente, son la remuneración basada en criterios de mercado o condicionar la incorporación de los familiares a la adecuación de sus capacidades y experiencia a las necesidades del puesto. Particularmente, la exigencia de experiencia previa en otras empresas antes de la incorporación es un requisito que sólo se emplea de forma elevada en un 16% de las empresas. Por otro lado, más de la mitad de los encuestados declara que en sus empresas a los familiares se les paga de forma homogénea, se les proporciona siempre un puesto de trabajo y se les da prioridad para ocupar puestos directivos. Estos tres últimos criterios, aunque muy ligados a la naturaleza familiar de las empresas, pueden perjudicar seriamente el ambiente laboral en las mismas.

**TABLA 5. CRITERIOS DE LA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS
RESPECTO A FAMILIARES**

CRITERIOS	Nivel de utilización (%)		
	Mucho o Bastante	Regular	Poco o Nada
Exigencia previa de una formación adecuada al puesto	62.7	19.6	17.6
Formación proporcionada adecuada al puesto	81.4	8.8	9.8
Remuneración homogénea	52.0	13.7	34.3
Remuneración sobre la base del rendimiento	74.0	9.0	17.0
Remuneración sobre la base de criterios de mercado	46.5	16.8	36.6
Prioridad para ocupar puestos directivos	67.0	10.3	22.7
Exigencia de experiencia en otra empresa antes de incorporarse	16.0	15.0	69.0
Incorporación condicionada a la adecuación de sus capacidades y experiencia a las necesidades del puesto	50.5	21.8	27.7
Colocación incondicional en la empresa	56.6	22.2	21.2

En cuanto a la política comercial de la empresa, la tabla 6 indica que las actividades con un nivel de importancia percibida más alta para las empresas de la muestra tienen que ver con el logro de la satisfacción de los clientes. Estas actividades son el tratar de conocer el nivel de satisfacción de los clientes; la identificación de mejoras en los productos o servicios que puedan incrementar la satisfacción de los mismos y registrar, analizar y dar respuesta a sus quejas; y valorar en el proceso de contratación las habilidades para el tratamiento de los clientes. Asimismo, las empresas dan un nivel de importancia elevado de forma mayoritaria al análisis tanto de su entorno como de la propia empresa y a la difusión de información de interés entre los miembros de la empresa. Un grado algo menor de importancia se concede a la segmentación de clientes, al mantenimiento de reuniones periódicas entre los departamentos, al análisis de los competidores y del mercado para adoptar las mejores prácticas, al logro de implicación de los empleados en políticas de mejora, a ofrecer una respuesta rápida a los cambios de precio de la competencia o a la definición anual de objetivos comerciales. Estas actividades denotan un mayor nivel de sofisticación en la gestión que probablemente vaya más allá de las posibilidades de empresas pequeñas y con responsables con una baja cualificación académica tal y como son las que se incluyen en este estudio. Esto se observa aún más claramente si tenemos en cuenta que son minoría las empresas que declaran dar una importancia elevada a la realización de estudios de mercado o al desarrollo de planes de marketing formales.

TABLA 6. ACTIVIDADES DE LA POLÍTICA COMERCIAL

ACTIVIDADES	Nivel de importancia (%)		
	Mucho o Bastante	Regular	Poco o Nada
Analizar el entorno en el que opera la empresa para detectar oportunidades a aprovechar para mejorar el negocio y contrarrestar amenazas que pongan en peligro la supervivencia de la empresa	81.8	13.6	4.5
Analizar la propia empresa para identificar sus puntos fuertes y débiles en comparación con los competidores	88.9	7.4	3.7
Analizar a los competidores para conocer sus actuaciones en el mercado	72.2	14.8	13.0
Analizar las mejores prácticas del mercado para su posible aplicación en la empresa	72.0	15.9	12.1
Identificar grupos de clientes que demanden productos y servicios diferentes	78.7	9.3	12.0
Definir anualmente unos objetivos comerciales	63.9	19.4	16.7
Registrar y analizar las quejas formuladas por los clientes, dando respuesta a las mismas	90.0	6.4	3.6
Desarrollar anualmente planes de marketing formales	33.7	23.1	43.3
Realizar estudios de mercado para obtener información de los clientes y los competidores	41.5	13.2	45.3
Identificar posibles mejoras en los productos y servicios que satisfagan mejor a los clientes	91.9	6.3	1.8
Conocer la satisfacción de los clientes	94.6	5.4	---
Realizar programas que aumenten la fidelización de los clientes	61.7	15.9	22.4
Mantener reuniones periódicos con los diferentes departamentos de la empresa para intercambiar opiniones sobre los clientes y la competencia	63.5	15.6	20.8
Difundir información de interés entre todos los miembros de la empresa	81.5	9.3	9.3
Responder rápidamente a los cambios de precios de la competencia	69.7	13.8	16.5
Valorar en el proceso de selección del personal las habilidades sociales de los candidatos para tratar con los clientes	80.0	10.5	9.5
Buscar la participación de los empleados en políticas de mejora	76.9	9.6	13.5

En lo que se refiere a las cuestiones de relevancia para el futuro de las empresas, en la tabla 7 se presentan datos sobre la opinión de los encuestados en relación con tales cuestiones. De la misma podemos extraer que las cuestiones a las que se concede más importancia son la selección y formación de sucesores, la resolución de conflictos entre familiares, el asegurar el control y la propiedad de la empresa en manos de la familia y la formación

y remuneración de los familiares que trabajan en la empresa. Otras cuestiones que preocupan también mayoritariamente, pero con una intensidad menor, son las relacionadas con la lealtad y la remuneración de directivos no familiares y con definir las funciones del consejo de administración.

Las cuestiones que menos preocupan están relacionadas con la introducción de ajenos a la familia en los equipos directivos o en los consejos de administración y su inclusión en las direcciones estratégicas. Es posible que estas cuestiones no preocupen porque sencillamente las empresas ni siquiera se planteen esta posibilidad.

TABLA 7. CUESTIONES RELEVANTES PARA EL FUTURO DE LA EMPRESA

CUESTIONES	Nivel de importancia (%)		
	Mucho o Bastante	Regular	Poco o Nada
Seleccionar y formar al sucesor	97.5	---	2.5
Que la familia sea la única propietaria de la empresa	85.7	8.9	5.4
Mantener el control familiar en la empresa	87.5	7.1	5.4
Resolver conflictos entre familiares	93.7	2.7	3.6
La formación de los familiares que trabajan en la empresa	87.0	4.6	8.3
La remuneración de los familiares que trabajan en la empresa	83.3	13.0	3.7
Tratar con familiares poco cualificados en la empresa	31.6	21.4	46.9
La selección de los directivos no familiares	42.5	13.8	43.7
La lealtad de los directivos no familiares	66.3	3.6	30.1
La remuneración de los directivos no familiares	58.5	9.8	31.7
Cambiar la dirección familiar por una no familiar	22.0	8.8	69.2
Implicar a directivos no familiares en las decisiones estratégicas	32.6	17.4	50.0
Incluir a no familiares en el Consejo de Administración	29.4	17.6	52.9
Definir las funciones del Consejo de Administración	61.9	8.3	29.8
Mejorar el funcionamiento del Consejo de Administración	59.5	13.1	27.4

III.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con esta investigación, que se enmarca en el contexto de la empresa familiar en la Provincia de Las Palmas, se ha pretendido abordar un objetivo de

marcada relevancia por su contribución al mayor conocimiento de la empresa familiar y de sus circunstancias de cara a afrontar con éxito los procesos de sucesión en que se encuentran inmersas.

Entre las conclusiones que se extraen de los resultados obtenidos, podemos señalar el hecho de que no parece existir un grado óptimo de preparación de los procesos de sucesión en las empresas familiares analizadas. Así, aunque los predecesores tienden a señalar que tienen pensado cuál será su futuro después de la jubilación, podemos constatar que los que han decidido a qué edad se jubilarán constituyen la minoría. Asimismo, un número elevado de ellos no ha hecho siquiera testamento y, aún en el caso de haberlos realizado, hay un número de sucesores que declara que no conoce su contenido, lo cual indica la carencia de comunicación en las familias en relación con esta cuestión fundamental para el futuro de las empresas y a las circunstancias a las que se enfrentarán los propios sucesores. Por otro lado, un porcentaje mayoritario de los implicados reconoce que no conoce las ventajas fiscales que se pueden aplicar a la transmisión patrimonial de las empresas familiares, e incluso algunos declaran que aún conociéndolos no saben si sus empresas cumplen con los requisitos para obtenerlas. Tampoco se han desarrollado mecanismos para la compra-venta de capital entre propietarios familiares, con lo cual existe un elevado potencial para el surgimiento de conflictos en torno a esta cuestión. Toda esta evidencia es congruente con la escasa presencia en las empresas estudiadas de ciertos mecanismos en el ámbito de la familia que permitirían fomentar la comunicación entre los familiares de cara la planificación del proceso de sucesión, tales como consejos de familia y protocolos familiares. Una consecuencia de ello puede ser, por ejemplo, que una parte de los sucesores exprese que no desea asumir estas responsabilidades.

En cuanto a las circunstancias del contexto empresarial en el que se están desarrollando los procesos de sucesión, si bien no parece preocupante la situación competitiva que declaran percibir los informantes, de los datos sí surge una cuestión que puede indicar el potencial para debilidades estratégicas. Así, en relación a estas cuestiones, se observan diferencias importantes en cuanto a las percepciones de predecesores y sucesores, lo cual puede ser indicativo de la escasa actividad de planificación y comunicación que se da en las empresas analizadas. Esto viene además corroborado por la escasa sofisticación de las políticas comerciales y la existencia de determinadas prácticas en cuanto al tratamiento de los empleados familiares que pueden

percibirse como un agravio comparativo por parte de los empleados no familiares, lo cual puede originar problemas de desmotivación y dificultades para incorporar personal cualificado a las empresas. Esto puede considerarse aún más preocupante si tenemos en cuenta que la posibilidad de incorporar a personal no familiar a cargos de responsabilidad es algo que muchas de las empresas analizadas ni siquiera contemplan.

La evidencia obtenida es congruente con la aportada por estudios previos en cuanto a la reducida actividad planificadora en la empresa familiar y especialmente en la pequeña (e.g. Motwani et al., 2006). Sin embargo, son precisamente las empresas pequeñas las que pueden presentar mayor vulnerabilidad ante un proceso tan complejo como es la sucesión. Por tanto, sería recomendable que los responsables de las empresas familiares trataran de aumentar los niveles de profesionalización en la gestión de sus empresas. Así, el desarrollo de actividades de planificación estratégica, que necesariamente incluirán cierta planificación en el ámbito de los recursos humanos, permitirán abordar de una manera más oportuna y racional la cuestión de la sucesión en la alta dirección de la empresa. Para ello es imprescindible que aumenten también los niveles de profesionalización en las familias empresarias, lo cual implica una mejora en sus mecanismos de gobierno, tales como los consejos de familia, que permitan el desarrollo de los cauces de comunicación adecuados para canalizar la influencia de la familia sobre la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

ASTRACHAN, J.H.; KOLENKO, T.A. (1994): "A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices". *Family Business Review*, Vol. VII, pp. 251-262.

ASTRACHAN, J.H.; KLEIN, S.B.; SMYRNIOS, K.X. (2002): "The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem". *Family Business Review*, Vol. XV, pp. 45-58.

BJUGGREN, P.; SUND, L. (2001): "Strategic Decision Making in Intergenerational Successions of Small- and Medium-Size Family Owned Businesses". *Family Business Review*, Vol. XIV, pp. 11-23.

CABRERA-SUÁREZ, K. (1998): *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar*. Tesis doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

CABRERA-SUÁREZ, K. (2005): "Leadership Transfer and the Successor's Development in the Family Firm". *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, pp. 71-96.

CABRERA-SUÁREZ, K. (CORD.); AGUIAR-DÍAZ, I.; DE SAÁ-PÉREZ, P.; DÉNIZ-DÉNIZ, M.C.; DÍAZ-DÍAZ, N.; SANTANA-MARTÍN, D.; TING-DING, J.; ZÁRRAGA OBERTY, C. (2006): *La empresa familiar versus no familiar en Canarias: Análisis organizativo y de gestión*. Las Palmas de Gran Canaria: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Servicio de Publicaciones.

CARLOCK, R.S.; WARD, J.L. (2001): *Strategic Planning for the Family Business Parallel Planning to Unify the Family and the Business*. New York: Palgrave.

CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H.; LITZ, R.A. (2004): "Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, pp. 335-354.

CHUA, J.H.; CHRISMAN, J.J.; SHARMA, P. (1999): "Defining the Family Business by Behaviour". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, pp.19-39.

CHUA, J.H.; CHRISMAN, J.J.; STEIER, L.P. (2003): "Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, pp. 331-338.

DYCK, B.; MAUWS, M.; STARKE, F.A.; MISCHKE, G.A. (2002): "Passing the Baton. The Importance of Sequence, Timing, Technique and Communication in Executive Succession". *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, pp. 143-162.

DYER, W.G., Jr. (1986): *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

DYER, W.G., Jr. (2003): "The Family: The Missing Variable in Organizational Research". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27, pp. 401-416.

GERSICK, K.E.; DAVIS, J.A.; McCOLLUM, M.; LANSBERG, I. (1997): *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. MA, United States: Harvard Business School Press.

GOLDBERG, S.D. (1996): "Effective Successors in Family-owned Businesses: Significant Elements". *Family Business Review*, Vol. 9, pp. 185-197.

GOLDBERG, S.D.; WOOLDRIDGE, B. (1993): "Self-confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms". *Family Business Review*, Vol. 6, pp. 55-73.

HANDLER, W.C. (1989): *Managing the Family Firm Succession Process: The Next-generation Family Member's Experience*. UMI Dissertation Services.

MALONE, S. (1989): "Selected Correlates of Business Continuity Planning in the Family Business". *Family Business Review*, Vol. II, pp. 341-353.

MAZZOLA, P.; MARCHISIO, G.; ASTRACHAN, J. (2008): "Strategic Planning in Family Business: A Powerful Developmental Tool for the Next Generation". *Family Business Review*, Vol. XXI, pp. 239-258.

MORRIS, M.H.; WILLIAMS, R.O.; ALLEN, J.A.; AVILA, R.A. (1997): "Correlates of Success in Family Business Transitions". *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, pp. 385-401.

MOTWANI, J.; LEVENBURG, N.M.; SCHWARZ, T.V.; BLANKSON, C. (2006): "Succession Planning in SMEs: An Empirical Analysis". *International Small Business Journal*, Vol. 24, pp. 471-495.

NEUBAUER, F.; LANK, A.G. (1998): *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. London, GB: McMillan Press LTD.

LANSBERG, I.S. (1988): "The Succession Conspiracy: Resistance to Succession Planning in First Generation Family Firms". *Family Business Review*, Vol. 1, pp.119-143.

LANSBERG, I.S. (1999): *Succeeding Generations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

LE BRETON-MILLER, I.; MILLER, D.; STEIER, LL. (2004): "Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, pp. 305-328.

LEIBMAN, M.; BRUER, R. (1994): "Where There's a Will There's a Way". *Journal of Business Strategy*, Vol. 15, pp. 26-34.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J.; CHUA, J. (1997): "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges". *Family Business Review*, Vol. X, pp. 1-35.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J.; CHUA, J. (2003): "Predictors of Satisfaction with the Succession Process in Family Firms". *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, pp. 667-687.

STEIER, L.; CHRISMAN, J.; CHUA, J. (2004): "Entrepreneurial Management and Governance in Family Firms: an Introduction". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, pp. 295-313.

WARD, J. L. (1987): *Keeping the Family Business Healthy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

WESTHEAD, P. (2003): "Succession Decision-making Outcomes Reported by Private Family Companies". *International Small Business Journal*, Vol. 21, pp. 369-401.

CAPÍTULO IV

EL ÉXITO DE LAS NUEVAS INICIATIVAS EMPRESARIALES DESDE LA PERSPECTIVA DEL EMPRESARIO CANARIO

Rosa María Batista Canino

*Departamento de Economía y Dirección de Empresas
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

Esther Hormiga Pérez

*Departamento de Economía y Organización de Empresas
Universidad de Barcelona*

IV.1. INTRODUCCIÓN

Se han ofrecido evidencias acerca de la importancia del proceso emprendedor en el desarrollo de la economía de los países (Storey, 1994; Reynolds *et.al*, 2005), existiendo cierto consenso sobre el impacto que las nuevas empresas producen sobre el conjunto de la economía (Baumol, 1986; Birch, 1987; Reynolds, 1987; Timmons, 1990; Amit *et al.*, 1993), especialmente en términos de generación de riqueza y empleo para su entorno (Brush y Vanderwerf, 1992). Esta relación ha avalado por largo tiempo el interés del campo de la función empresarial por identificar los factores que permiten diferenciar las empresas que consiguen sobrevivir, y contribuyen además al crecimiento económico y social de un territorio, y las que no (Brokhaus, 1980; Hofer y Sandberg, 1987; Duchesneau y Gartner, 1990; Brüderl y Preisendorfer, 1998; Hay y Ross, 1989; Baron y Markman, 2000). No obstante, y a pesar de la importancia creciente del fenómeno de la creación de empresas en los últimos años, la mayoría de las investigaciones en este campo no se han ocupado de delimitar el concepto de éxito, existiendo una clara falta de consenso en su definición.

De este modo, el éxito empresarial ha sido uno de los tópicos sobre el que los investigadores han mantenido un interés constante en el campo que nos ocupa, analizándose desde muy diversas perspectivas y puntos de vista (Van Praag, 2003). No obstante, esta gran variedad de perspectivas y aproximaciones al estudio no ha contribuido a lograr un acuerdo acerca de la definición de éxito o rendimiento de la nueva empresa, alejando la posibilidad de encontrar la necesaria confluencia de criterios para lograr el deseado avance científico. Así, si definir el éxito de una empresa es una tarea ya complicada, ésta adquiere sin duda un mayor grado de dificultad cuando el objeto de estudio son las empresas de nueva creación, y especialmente en el contexto de la PYME. Dado su limitado período de vida, este tipo de empresas carece de información histórica, por lo general no presentan beneficios en sus primeros años operando y aún no han consolidado medidas contables e indica-

dores de rendimiento que guíen sus decisiones (Brush y Vanderwelf, 1992; Chandler y Hanks, 1993; Mc Dougall *et al.*, 1992). Si a ello se añade, desde el punto de vista del interés investigador, la dificultad que entraña el acceso al fundador en esta etapa de la vida empresarial, el tiempo que supone la recogida de datos y la cuestionable veracidad de los mismos, los problemas para su estudio se multiplican en exceso para el trabajo empírico (Brush y Vanderwelf, 1992).

Los estudios realizados en el campo del *entrepreneurship* aportan diversas y contradictorias definiciones de éxito, desde la simple supervivencia hasta el logro de determinados niveles en las ratios financieras más utilizadas. Dado que, como Sexton (1988) apunta, lo realmente importante es el crecimiento del campo de investigación más que una ingente producción de investigación en el mismo, el reto del presente trabajo es poner de manifiesto qué se entiende por éxito empresarial en el contexto que nos ocupa y, más específicamente, cómo el empresario en las Islas mide este logro en la etapa inicial del negocio. Así, se pretende contribuir a la investigación futura dentro de este campo para generar una base de discusión válida para la comparación entre distintos estudios en la materia. Estos fundamentos inspiran el presente trabajo cuyo objetivo, además de catalogar los indicadores de éxito más utilizados en la literatura, es conocer un poco más al empresariado canario tratando de indagar en uno de los elementos que sustenta su decisión de dar continuidad o no a los nuevos proyectos empresariales que se desarrollan en el Archipiélago.

IV.2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

El estudio de los factores que influyen en el éxito de las nuevas empresas ha sido uno de los tópicos estrella en el campo del *entrepreneurship* (Cooper y Gimeno-Gascon, 1992). A pesar de esto, y de que han sido muy numerosos los estudios que han intentado hallar las variables que influyen en el rendimiento de las empresas, son muy escasos los trabajos que han reparado en la variable dependiente de este tipo de investigaciones (Sapienza *et al.*, 1988; Murphy *et al.*, 1996; Jarvis *et al.*, 2000).

Tras revisar la literatura sobre este tópico se puede apreciar la existencia de una permanente confusión de términos, de forma tal que diferentes conceptos son utilizados indistintamente sin reparar en su verdadera naturaleza. De este modo, en muchas de las investigaciones realizadas la elección de una

u otra medida no parece estar justificada (Robinson y McDougall, 1988), decidiéndose el autor entre un indicador u otro sin un criterio específico u optando por aquel que mejor se ajusta a las pretensiones de su proyecto o a la facilidad de acceso a la información. En la literatura tradicionalmente se han utilizado medidas de éxito como el incremento en las ventas, la supervivencia, el incremento en el número de empleados o la rentabilidad (Brush y Vanderwerf, 1992; Bosma *et al.*, 2004). Sin embargo, las empresas nuevas poseen diferentes características que se deben considerar al evaluar si ésta está siendo exitosa en sus primeros años de andadura. Así, Kalleberg y Leicht (1991:138) definen una organización exitosa como “[...] aquella que mejor se adapta y aprovecha las oportunidades que el entorno le ofrece”. Sin embargo, este tipo de definiciones no resultan operativas para los trabajos de investigación en el objeto que nos ocupa ya que implican un elevado nivel de complejidad a la hora de medir el grado de adaptación de las organizaciones a las oportunidades.

En la literatura se pueden identificar diferentes clasificaciones de las medidas de éxito¹. Entre ellas destaca la sugerida por Stuart y Abetti (1987) que distingue entre: subjetiva *vs* objetiva, bimodal, multimodal y continua, así como financiera *vs* no financiera. Así, hace tan solo una década la mayoría de los estudios utilizaban medidas objetivas de éxito a través de diferentes indicadores (Brush y Vanderwerf, 1992) y eran anecdóticos los estudios que se atrevían a utilizar medidas subjetivas (Stuart y Abetti, 1988; Chambers *et al.*, 1988). Sin embargo, algunos autores comienzan a darse cuenta de que las medidas subjetivas pueden también evaluar de manera bastante fiable el éxito de las nuevas empresas pudiendo llegar a convertirse en el mejor modo de obtener información que, de otra manera, resultaría difícil de recabar. En tal sentido, Chandler y Hanks (1993) presentan evidencias que apoyan la validez de medidas de rendimiento proporcionadas por los propios fundadores de las empresas, referidas al crecimiento o el volumen de negocio. Si bien en estos casos la medida goza de menor precisión, este tipo de indicadores están fuertemente relacionados con criterios objetivos de rendimiento y presentan una validez más que satisfactoria (Wang y Ang, 2004).

De esta manera, las medidas subjetivas son descritas generalmente como valoraciones sujetas a la percepción individual, que proporcionan medidas

¹ En el Apéndice I se presenta la relación de indicadores extraídos de la literatura siguiendo el primer tipo de clasificación.

relativas de rendimiento en lugar de valores numéricos exactos (Brush y Vanderwerf, 1992:159). En este sentido, Wang y Ang (2004) establecen tres razones fundamentales por las que en el campo que nos ocupa estas medidas son comúnmente utilizadas en lugar de las objetivas: (i) la mayoría de las pequeñas empresas son incapaces o no están dispuestas a proporcionar información objetiva sobre el negocio, especialmente en los primeros años de su vida; (ii) en estas empresas estos datos contables son de difícil interpretación y, finalmente, (iii) si la muestra está formada por empresas de distintos sectores, los datos contables pueden estar influidos por el sector determinado al que pertenecen las mismas. No obstante, las medidas subjetivas han recibido duras críticas debido al alto componente no objetivo que conllevan, descuidando el hecho de que el nivel de rendimiento no puede mantenerse ajeno al mercado (Reid y Smith, 2000). Con el fin de dar validez a las medidas subjetivas de rendimiento, diversos autores han comparado los datos proporcionados por los directivos o propietarios de la empresa con los datos reales de las mismas. Así, Baron y Markman (2003) encuentran una gran semejanza entre ambos datos y consideran que las evaluaciones y los datos proporcionados por los individuos mantienen un alto grado de exactitud. Sin embargo, unos años antes, Sapienza *et al.* (1988) no encontraron unos resultados tan optimistas al analizar la correlación existente entre las medidas objetivas y las subjetivas de rendimiento en las pequeñas empresas.

Por este conjunto de contradicciones, algunos autores prefieren utilizar una combinación de técnicas subjetivas y objetivas a la hora de medir el rendimiento de estas nuevas empresas (Naman y Slevin, 1993; Gupta y Govindarajan, 1984). A pesar de todas las desventajas comentadas anteriormente, muchos investigadores consideran que estas medidas de auto-informe son de gran utilidad dentro de este campo. Por su parte, estudios pioneros en este campo como el de la *Science Policy Research Unit* en 1972 (citado en Stuart y Abetti, 1987:217), en el contexto de la innovación, tratan de clasificar las empresas como exitosas o no exitosas llevando a cabo una clasificación bimodal que para muchos se presenta como demasiado simple ya que imposibilita el ordenar o clasificar la importancia de la innovación que da origen al éxito. La solución a este problema se ha resuelto proponiendo diferentes niveles de éxito con una clasificación multimodal (Litvak y Maule, 1980). Sin embargo, la tendencia más utilizada en los últimos años ha sido la de considerar variables continuas como el crecimiento de las ventas, la ROI o la ROA.

Finalmente, el uso de medidas financieras ha sido generalizado, si bien no siempre de forma aislada sino en combinación con medidas de naturaleza no financiera. Es el caso de Venkataraman y Ramanujam (1986), los cuales distinguen entre rendimiento financiero y operacional (no-financiero). Así, desde hace muchos años las medidas financieras han sido consideradas como las más fiables medidas de rendimiento de una empresa, equiparadas, en ocasiones, a los conceptos de éxito y rendimiento económico (Willard *et al.*, 1992; Zahra y Covin, 1995; Murphy *et al.*, 1996; Robinson, 1999; Santos Requejo y González Benito, 2000; Harada, 2003). En esta categoría se pueden encontrar indicadores sobre el crecimiento de las ventas, la rentabilidad -con ratios como ROI, ROS o ROE- o los ingresos por acción. Sin embargo, es muy frecuente encontrar sectores, como las empresas de alta tecnología, en los que la inversión inicial de capital es muy elevada y en los que no se suele esperar una alta rentabilidad en los primeros años de vida (McGee *et al.*, 1995; Bosma *et al.*, 2004). De esta manera, Stuart y Abetti (1987) proponen un concepto de rendimiento más amplio que incluye indicadores no financieros, como ha sido utilizado posteriormente por diversos investigadores a través del uso de la cuota de mercado (Bamford *et al.*, 2000; Zahra y Bogner, 2000), la introducción de nuevos productos o su calidad (McGee *et al.*, 1995), la efectividad de las políticas de marketing o el valor añadido del producto. La principal motivación de esta forma de proceder es que el éxito de una nueva empresa resulta difícil de medir con los indicadores financieros convencionales (Hart *et al.*, 1995).

Por su parte, y lejos del anterior debate, existe una importante cantidad de estudios en esta área que equiparan el concepto de éxito empresarial de un negocio con su supervivencia (Bosma *et al.*, 2004). Los autores que optan por esta medida de éxito encuentran apoyo en los modelos dinámicos de la organización industrial, los cuales establecen que las empresas jóvenes que obtienen beneficios deciden permanecer en el mercado, mientras que las que incurren en pérdidas terminan abandonando la actividad (Jovanovic, 1982; Harada, 2003). Además, la supervivencia es de fácil identificación y medida. Sin embargo, hay estudios que confirman que el éxito y la supervivencia son conceptos bien distintos, y que variables, como pueden ser las relativas al empresario o al tamaño inicial de la empresa, afectan de manera bien diferente a estas dos medidas (Blau, 1984; Meyer y Zucker, 1989; Kalleberg y Leicht, 1991; Gimeno *et al.*, 1997). Además, existen numerosas razones que pueden motivar el cierre de una empresa, incluso en el caso en

que los beneficios y la rentabilidad sean moderadamente buenos o excelentes. La decisión final de cerrar el negocio o permanecer en el mercado dependerá, en parte, de sus propietarios, más concretamente de sus intereses personales y profesionales, ya que en la mayoría de los casos esta decisión supondrá un cambio significativo en su estilo de vida.

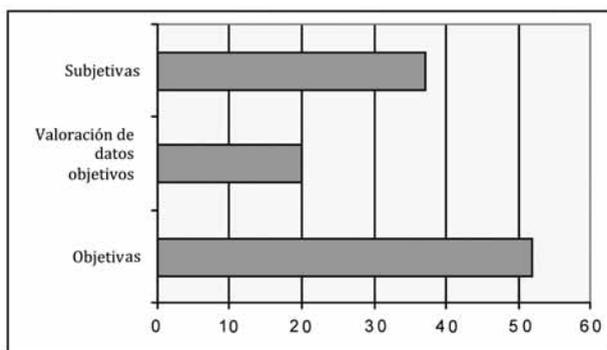
Indicadores y medidas de éxito utilizados en la literatura

Una revisión concienzuda de los artículos publicados entre los años 1995 y 2006², con el fin de conocer la tendencia existente en la última década sobre cómo se ha operativizado el concepto de éxito en las investigaciones con respecto al asunto que nos ocupa, y especialmente considerando el uso de las técnicas objetiva, subjetiva o de valoración de datos objetivos por parte de algún miembro de la organización, por ser la clasificación que ha dado más juego en la revisión de la literatura, se puede apreciar que durante los últimos doce años existe un predominio de la técnica objetiva sobre las otras dos. A este respecto es importante destacar que muchos autores consideran que el autoinforme de datos por parte de un miembro de la organización, aunque éstos sean contables o financieros, es en sí una técnica subjetiva. A pesar de que en el presente trabajo se ha optado por considerarlas de manera independiente debido a su naturaleza diferenciada de los indicadores puramente subjetivos, si se consideran de manera conjunta se encontraría un equilibrio prácticamente perfecto, cercano al 50%, entre las medidas de corte subjetivo y objetivo. No obstante, alguna de las investigaciones analizadas utiliza más de una técnica para extraer la información deseada, por lo

2 La revisión fue llevada a cabo en cuatro revistas del campo de la Dirección de Empresas general: *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Administrative Science Quarterly* y *Strategic Management Journal*, todas ellas con un elevado índice de impacto, y en tres revistas interesadas en la investigación en *entrepreneurship*: *Journal of Business Venturing (JBV)*, *Journal of Small Business Management (JSBM)* y *Small Business Economics (SBE)*: Con el objeto de lograr una revisión lo más rigurosa posible se consideraron, con ciertas adaptaciones, los criterios propuestos por Murphy *et al.* (1996) para la inclusión de cada uno de los artículos revisados desde la literatura, es decir: (1) que la investigación tuviera carácter empírico, (2) que el éxito o rendimiento fuera la variable dependiente y que (3) la unidad de análisis fueran empresas de nueva creación. Tras la revisión realizada, los artículos que cumplían las condiciones necesarias para ser incluidos en el estudio fueron un total de 84. De todos ellos, únicamente un 4,8% fueron extraídos de revistas de dirección de empresas en general. El resto estaban repartidos prácticamente de manera similar entre las tres revistas especializadas en temas de *entrepreneurship* que fueron analizadas: JBV (27 artículos), JSBM (24 artículos) y SBE (29 artículos).

que el número de artículos que se muestra en la figura 1 es superior al número total de artículos analizados. Profundizando en cada una de las técnicas se observa que el 62% de los artículos analizados, un total de 52 trabajos, utilizan técnicas objetivas entre sus métodos para extraer información sobre el rendimiento de la organización. Con respecto a las técnicas de valoración de datos objetivos, el porcentaje baja hasta el 23% de los artículos analizados, mientras que los investigadores que optan por la medición a través de técnicas subjetivas del rendimiento de la organización es de un 43%, correspondiendo a un total de 37 trabajos.

FIGURA 1. NÚMERO DE ARTÍCULOS QUE HA UTILIZADO TÉCNICAS OBJETIVAS, TÉCNICAS DE VALORACIÓN DE DATOS OBJETIVOS O TÉCNICAS SUBJETIVAS PARA LA MEDICIÓN DEL ÉXITO DE LAS EMPRESAS DE NUEVA CREACIÓN (1995-2006)



Ahora bien, si la atención se centra en los indicadores concretos utilizados por las distintas investigaciones para medir el éxito en estas empresas, los resultados muestran que el más utilizado, con independencia de la técnica que lo sustenta, es el crecimiento de las ventas –véase tabla 1-. Tras éste, le siguen en importancia los indicadores que hacen referencia al número de empleados o al crecimiento de éstos, con 20 artículos, y al beneficio neto, con 17 artículos, lo que representa un 7,54% y un 6,41% respectivamente del total de los indicadores propuestos. Otras medidas con alta frecuencia de uso en las investigaciones son los indicadores de la ROA, ROS y ROE. Finalmente, se encuentran la cuota de mercado y la rentabilidad, con ocho alusiones en las investigaciones analizadas, respectivamente.

Por su parte, y agrupando los indicadores por dimensiones, en función de su naturaleza, se encontraron un total de once dimensiones diferenciadas: *Crecimiento, Rentabilidad, Beneficio, Liquidez, Capital humano, Proceso productivo, Producto/servicio, Ingresos, Clientes, Cuota de mercado y Otros*. De este modo, el crecimiento es, con bastante diferencia, la dimensión preferida a la hora de reflejar el rendimiento y el éxito de las nuevas empresas, representando un 31% del total de las medidas utilizadas en los artículos analizados -véase tabla 2-. Finalmente, existen otras medidas de éxito alternativas que corresponden principalmente a medidas subjetivas y que surgen, en muchas ocasiones, de los investigadores con la necesidad de buscar nuevos métodos ante la imposibilidad de obtener los datos de manera convencional debido a las características de la muestra con la que han debido trabajar y a la complejidad que ésta conlleva. Entre éstas destacan, por ejemplo, el logro de los objetivos establecidos, la supervivencia a largo plazo o la satisfacción del emprendedor con su situación actual.

TABLA 1. INDICADORES MÁS UTILIZADOS PARA MEDIR EL ÉXITO DE LAS EMPRESAS DE NUEVA CREACIÓN

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje del total de indicadores propuestos
Crecimiento de las ventas	39	14.71
Crecimiento o número de empleados	20	7.54
Beneficio neto	17	6.41
ROA	15	5.66
ROS	15	5.66
ROE	9	3.39
Cuota de mercado	8	3.01
Rentabilidad	8	3.01

TABLA 2. DIMENSIONES UTILIZADAS PARA MEDIR EL ÉXITO DE LAS EMPRESAS DE NUEVA CREACIÓN

Dimensiones	Número de indicadores	Porcentaje del total de indicadores
Crecimiento	83	31.32
Rentabilidad	48	18.11
Beneficio	37	13.96
Liquidez	19	7.16
Ingresos	12	4.52
Capital humano	12	4.52
Proceso productivo	9	3.39
Cuota de Mercado	8	3.01
Producto/servicio	6	2.26
Clientes	5	1.88
Otros	26	9.81
<i>Total</i>	265	100.00

IV.3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

Con el ánimo de evidenciar la existencia o no de diferente criterio para medir el éxito de las empresas nuevas por parte de los empresarios, frente a los investigadores interesados en este hecho, se abordó el análisis empírico que a continuación presentamos. El trabajo se desarrolla en el contexto específico de las Islas Canarias, lo que enmarca el estudio en una realidad empresarial particular que, si bien puede diferir en resultados de los que podamos encontrar en otros ámbitos geográficos, para el proceso de estudio del fenómeno supuso un buen ensayo general para un trabajo empírico más ambicioso y de mayor alcance.

Los datos requeridos para la presente investigación fueron obtenidos a través de un cuestionario. Para operativizar el concepto de nueva empresa se utilizó el criterio propuesto por Reynolds *et al.* (2005) considerando como tal a aquella empresa que lleva entre tres y 42 meses en activo, es decir, operando en el mercado, criterio temporal que viene siendo adoptado por el

Proyecto *Global Entrepreneurship Monitor* cuyo propósito es conciliar y medir el fenómeno de la creación de empresas en todo el mundo. Tras obtener la información necesaria a través de la base de datos SABI, el cuestionario se envió a 1.565 empresas canarias de nueva creación. Tras llevar a cabo los pertinentes contactos de control y seguimiento se recibieron un total de 147 cuestionarios, 98 de los cuales fueron válidos finalmente para el desarrollo del presente estudio³.

Los cuestionarios fueron contestados por uno de los propietarios-gerente de las empresas encuestadas, quien además debía estar activamente involucrado en el desarrollo diario de la actividad empresarial que regentaba y ser el principal responsable de la misma. Así, la muestra estuvo conformada por empresas constituidas todas ellas en el archipiélago canario entre marzo de 2002 y diciembre de 2005. Las empresas que forman parte de la muestra, por sus dimensiones, eran clasificadas como PYME, con una ratio de 6,1 empleados de media.

La variable dependiente con la que se trabajó se midió a través de indicadores subjetivos aportados por el propio empresario (Van Gelderen et al., 2000; Zahra y Bogner, 2000) y derivados desde la literatura especializada. El empresario tuvo así que evaluar en una escala Likert de 7 posiciones su grado de satisfacción con las ventas, ROA, el crecimiento experimentado por su empresa desde el inicio de su actividad, el logro de los objetivos del negocio, el éxito general de su empresa y su éxito en comparación con su principal competidor. Con todo ello se llevó a cabo un análisis de correspondencias múltiple con el fin de mostrar las correlaciones existentes entre estas seis variables y demostrar que podían considerarse conjuntamente en un único factor que denominaríamos “éxito de la nueva empresa” (Greenace, 2005): Tras esto, y con el ánimo de demostrar la validez de este indicador subjetivo, se correlacionó con una medida objetiva, el incremento en las ventas reales de la empresa, medida objetiva ampliamente utilizada en la literatura como señalamos más arriba (Davidsson y Wiklund, 2003; Carlson *et al.*, 2006): El resultado de esta correlación mostró una relación positiva entre esta variable de naturaleza objetiva y la escala compuesta por indicadores subjetivos del éxito de la nueva empresa, validando así las evidencias ya

³ Esta cifra elevó a 6,26% el índice de respuesta y nos permitió trabajar con un 8,55% de error muestral.

manifestadas por otros autores en esta misma línea (Baron y Markman, 2003).

Por su parte, y con el fin de conocer la manera en que el empresario evaluaba su grado de éxito o logro empresarial, se les formuló la siguiente cuestión: "Actualmente, ¿de qué forma evalúa usted la marcha de su empresa?, es decir, ¿cómo observa usted si su negocio está logrando o no el grado de éxito esperado?". Esta cuestión se planteó de manera completamente abierta, sopeando el uso de cada palabra, y su propósito principal era evitar cualquier tipo de influencia sobre la respuesta del empresario.

La información recabada se analizó siguiendo el siguiente protocolo: (i) se contabilizó el número de indicadores propuestos por cada empresario, (ii) los indicadores se clasificaron según su naturaleza y características para indagar en el tipo de medida que subyacía en cada caso y (iii) se dividió la muestra de empresas en dos grupos según la puntuación obtenida en la escala subjetiva de éxito tratando de distinguir las empresas más exitosas de las que presentaban puntuaciones menores a 5 en la escala. Para el segundo de estos propósitos, y con el fin de sistematizar los hallazgos según su naturaleza, se clasificaron las medidas siguiendo el modelo propuesto por Kaplan y Norton (1997) para el seguimiento y control de la actividad empresarial. En este modelo, además de considerarse indicadores de naturaleza financiera, los autores resaltan la importancia del uso de indicadores desde otras perspectivas, como los relacionados con el cliente, los procesos internos de la actividad o el capital humano. Así, la perspectiva financiera recogería todas las medidas o datos de esta naturaleza, como los beneficios, la liquidez o la rentabilidad; en la perspectiva de cliente se compilaban todos los indicadores referidos a la relación con clientes, su satisfacción, fidelidad y concurrencia; en procesos internos se consideraron todos los indicadores referidos al volumen y las características de los procesos desarrollados por la empresa; mientras que los indicadores relacionados con los empleados de la compañía y el propio empresario, su competencia, conocimiento y experiencia, además de los sistemas de información y las tecnologías se recogían en la perspectiva de formación y crecimiento.

Así, se trató de investigar la naturaleza de los indicadores utilizados por los empresarios, y su relación con el éxito logrado por el negocio en sus primeros años de vida.

IV.4. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS

Los empresarios investigados propusieron en su conjunto un total de 162 indicadores para medir el éxito logrado por sus empresas. Estos fueron clasificados en las perspectivas antes señaladas así como en una categoría adicional, etiquetada como “otras” para recoger aquellas que no encajaban convenientemente en ninguna de las categorías contempladas, como por ejemplo la comparación de resultados con los competidores. Pues bien, como puede observarse en la tabla 3, casi el 40% de los propuestos podían encajarse en la perspectiva financiera, seguidos, con un 26,5%, por la perspectiva de cliente. Algo menos de un 29% de los indicadores propuestos encajaban bien en la perspectiva de procesos internos y un 8% en la de formación y crecimiento.

TABLA 3. NÚMERO DE INDICADORES PROPUESTOS POR LOS EMPRESARIOS CLASIFICADOS POR PERSPECTIVA

PERSPECTIVA	FRECUENCIA
Perspectiva Financiera	64
Perspectiva de cliente	43
Perspectiva de procesos internos	32
Perspectiva de formación y crecimiento	13
Otros	10
Total	162

Ahora bien, de este conjunto de indicadores propuesto, destaca especialmente la satisfacción del cliente como la guía más apreciada por el empresario isleño para conocer cuán exitoso es el negocio de nueva creación. Le sigue en importancia el beneficio logrado por la empresa en esos años, el nivel de ventas, la liquidez y el número de clientes –véase tabla 4.

TABLA 4. INDICADORES PROPUESTOS POR LOS EMPRESARIOS PARA MEDIR EL ÉXITO DE SU NEGOCIO

INDICADORES	FRECUENCIA
Satisfacción del cliente	24
Beneficio	17
Nivel de ventas	14
Liquidez	11
Numero de clientes	7

Con el fin de conocer además la forma en la cual evalúa el empresario el rendimiento de su empresa en estos años, y con el ánimo de entender mejor la influencia del número de indicadores y de perspectivas que mantiene como referencia en su análisis, como ya se indicó más arriba, se dividió la muestra de empresas en dos grupos según la puntuación obtenida en la escala subjetiva de éxito -con puntuación mayor a 5 en la escala se clasificaron las empresas que lograban un mayor grado de éxito y con puntuación menor o igual a 5 las de menor grado de éxito-. Así, se pudo contrastar que buen número de empresarios utilizaban un gran número de indicadores, pero todos ellos pertenecientes a una misma perspectiva, es decir, de la misma naturaleza. Con todo se pudo investigar también el espectro de información utilizada para el seguimiento del negocio.

**TABLA 5. DIFERENCIAS EN EL NIVEL DE ÉXITO DE LA EMPRESA
SEGÚN EL NÚMERO DE INDICADORES Y PERSPECTIVAS
UTILIZADAS POR LOS EMPRESARIOS**

Variable	Empresas más exitosas		Empresas menos exitosas	
	Media	D.T.	Media	D.T.
Número de indicadores	1,73	1,050	1,50	0,753
Número de perspectivas	1,58**	0,731	1,27**	0,502
Éxito	6,16	0,494	4,03	0,867

** Diferencias estadísticamente significativas al 5% ($t=2,443$; $p=0,016$)

En la tabla 5 se comprueba que cuanto más éxito percibe el empresario en su negocio, mayor número de indicadores utiliza y, además, la información utilizada en la evaluación del negocio es más diversa, esto es, utiliza indicadores de más de una perspectiva. Esto sugiere que, cuanto más diversa es la información que evalúa el empresario en el seguimiento de su negocio, mejores resultados logra la empresa. Para este contraste se utilizó el análisis de la diferencia de medias, en el cual se consideró el uso de muestras independientes según el grado de éxito manifestado por el empresario. El estadístico F nos permitió testar la hipótesis respecto al riesgo de rechazar la hipótesis sobre la igualdad de varianzas, con el fin de decidir finalmente sobre la aplicación del estadístico t .

Además, se pudo comprobar que existen diferencias significativas en dos de las cinco perspectivas analizadas. De forma tal que, aquellas empresas que utilizaban entre sus indicadores para medir su grado de éxito alguno relacio-

nado con la perspectiva de clientes –*e.g.*, satisfacción o fidelidad del cliente– logran niveles superiores de éxito percibido que el resto de las empresas. Por el contrario, aquellos que centran su interés en indicadores de naturaleza financiera logran peores valores medios de éxito percibido que aquellas que utilizaban medidas no financieras.

TABLA 6. DIFERENCIAS EN EL NIVEL DE ÉXITO DE LAS EMPRESAS SEGÚN LA NATURALEZA DEL INDICADOR UTILIZADO POR EL EMPRESARIO

	PERSPECTIVA									
	Perspectiva de cliente		Perspectiva financiera		Perspectiva de procesos internos		Perspectiva de formación y crecimiento		Otras Perspectivas	
	Perspectiva de cliente	Otras	Perspectiva Financiera	Otras	Perspectiva de procesos internos	Otras	Perspectiva formación crecimiento	Otras	Otras Perspectivas	Otras
<i>Éxito</i>										
Media	5,63***	4,78***	4,86*	5,34*	5,41	5,06	4,76	5,21	5,38	5,13
D.T.	1,141	1,393	1,224	1,343	1,404	1,241	1,17	1,304	1,216	1,305

*** $p < 0,00$

* $p < 0,10$

IV.5. CONCLUSIONES

A pesar del gran número de estudios que intentan explicar el éxito en las empresas de nueva creación (*e.g.*, Hofer and Sandberg, 1987; Duchesneau and Gartner, 1990; Brüderl and Preisdorfer, 1998; Hay and Ross, 1989; Reid y Smith, 2000; Baron y Markman, 2002), la mayoría de éstos no se detiene en la definición del propio concepto ni en la fiabilidad y validez de los indicadores utilizados para medirlo. Sin embargo, la inclusión o no de un determinado indicador resulta de vital importancia para la investigación ya que, dependiendo de qué medida se tome para considerar el éxito de un negocio, los resultados y las interpretaciones que de ellos se extraigan pueden variar ostensiblemente. En este sentido, Venkataraman y Ramanujam (1986) sugieren que las medidas de rendimiento con factores operativos y financieros deberían ser mejoradas por medio del estudio de múltiples dimensiones de rendimiento y, añadimos, no solo de tipo objetiva sino, y más si cabe por las características de la unidad de análisis, de tipo subjetiva.

El incremento del número de artículos en los que la variable dependiente es el éxito o el rendimiento de una PYME o de una nueva empresa pone de manifiesto el interés que el tópico suscita. La presente investigación ha tratado de arrojar algo más de luz, sin ánimo de crear confusión, para evidenciar no tanto desde la literatura como desde la práctica, las medidas que pueden ser más útiles y precisas en la evaluación del éxito de los nuevos negocios. De este modo, se ha tratado de ofrecer una completa visión de la forma en que, hasta el momento, se ha operativizado el concepto de éxito en el campo del *entrepreneurship*. La amplitud de indicadores utilizados para medir este constructo pone de manifiesto que existe una gran diversidad de perspectivas desde las que se ha abordado el problema.

El protagonismo que han ido ganando las técnicas subjetivas en detrimento de las objetivas se ha justificado en cierta forma en las especiales características de las empresas de nueva creación que en muchas ocasiones dificulta el obtener información objetiva, o bien ésta no resulta realmente significativa para la etapa de la vida de las empresas que se pretende evaluar. Además, los resultados del análisis de la literatura subrayan el hecho de que los autores no utilizan un único indicador para medir el rendimiento de estas organizaciones, de la misma forma que los empresarios lo hacen en el devenir de su gestión como se ha podido comprobar a lo largo del presente trabajo. La diversidad de medidas se ha puesto también de manifiesto al encontrar, sobre la muestra de 98 empresa encuestadas, más de 160 indicadores de referencia.

Centrados de lleno en cómo los empresarios canarios evalúan la marcha de los primeros meses de vida de sus empresas, análisis empírico que se justifica en el presente trabajo, se reveló que el uso de un gran número de indicadores no nos permite diferenciar entre empresas exitosas y menos exitosas, es más bien la diversa naturaleza de estos indicadores lo que permite tal diferenciación. En tal sentido, cuando el empresario complementa el uso de indicadores financieros con indicadores de otra naturaleza parece marcarse la diferencia. Así, aquellos empresarios que prestan más atención a indicadores orientados a los clientes parecen lograr un mayor nivel de éxito en sus empresas. Por el contrario, aquellos que centran su interés exclusivamente en indicadores de tipo económico y financiero se muestran menos satisfechos con el éxito logrado en su nueva empresa.

El trabajo también evidencia un cierto desacuerdo entre los indicadores que utilizan los investigadores respecto a los que toman como referencia los

empresarios, al menos en Canarias. Si se ignora este hecho puede ocurrir que cuando el investigador trata de indagar en la realidad de una nueva empresa choca de frente con el hecho de que los empresarios pueden no estar familiarizados con los datos solicitados por los investigadores, o que éstos los ignoren en la gestión de su negocio evitando reportarla o, simplemente, que no puedan ofrecer los datos solicitados exponiendo a la investigación a riesgos de fiabilidad de los datos utilizados, lo que podría también explicar la baja correlación encontrada en algunos estudios entre las medidas de tipo objetiva con la evaluación subjetiva de las mismas (Sapienza, 1988).

De todo lo anterior se puede deducir que el éxito presenta una naturaleza esencialmente multidimensional y por ello será de vital importancia el integrar diferentes dimensiones de rendimiento a las investigaciones empíricas realizadas en esta área (Wiklund y Shepherd, 2003) así como que se deba tener más presente el tipo de información que los empresarios manejan en esta etapa de la vida de su empresa. Debido a la dificultad de evaluación en estos primeros años los autores desarrollan diferentes medidas que se alejan, en muchos casos, de las convencionales, de aquellas que son utilizadas habitualmente en las grandes empresas o las empresas ya consolidadas, intentando recoger la singularidad de la empresa con unos pocos años de funcionamiento, pero sin considerar los indicadores realmente utilizados por los empresarios.

Estos resultados nos llevan a reflexionar acerca de si la gran disparidad de criterios encontrada dentro de la literatura será un reflejo de lo que ocurre en el contexto empresarial, es decir, de la manera en que los propios emprendedores evalúan la marcha de su nuevo negocio. De este modo, un aspecto que se desprende de la revisión realizada es la falta de consenso y la necesidad de utilizar medidas alternativas de medición del éxito. Así, el hecho de que se utilice más de una única medida para captar información sobre el rendimiento de la nueva empresa puede enriquecer el proceso y facilitar la captación de señales fundamentales para la organización. Por otra parte, y a pesar de que todos los negocios deben ser, en cierto sentido, económicamente viables para que continúen su actividad, lo cierto es que basarse únicamente en indicadores económico-financieros en estos primeros momentos de vida corre el riesgo de obviar información crítica para los empresarios en su toma de decisiones y que, no siempre, poseen esta naturaleza. Por ello, existen otras perspectivas desde las que el emprendedor puede enfocar su percepción del éxito del negocio, además de la visión

puramente financiera. Así, aspectos como su estilo de vida o las características del trabajo que desempeña pueden condicionar fuertemente la percepción del éxito conseguido por un emprendedor en sus primeros años de andadura en el negocio (Walker and Brown, 2004). De este modo, es de suponer que cuanto más heterogénea y variada sea la información captada por las personas que están liderándola mayores serán las probabilidades de detectar posible errores o desviaciones de los objetivos inicialmente establecidos y de intentar subsanarlos.

BIBLIOGRAFÍA

ACS, Z. J.; ARENIUS, P.; HAY, M. Y MINNITI, M. (2005): *Global Entrepreneurship Monitor 2004. Executive Report*. Babson College and London Business School: Babson Park, MA.

AMIR, E. Y LEV, B. (1996): "Value-relevance of non-financial information: the wireless communication industry," *Journal of Accounting & Economics*, Vol. 22 N° 1-3, pp. 3-30.

AMIT, R.; GLOSTEN, L. Y MULLER, E. (1993): "Challenges to theory development in entrepreneurship research," *Journal of Management Studies*, Vol.30, N° 5, pp. 815-834.

BAMFORD, C.E.; DEAN, T.J. Y MCDUGALL, P.P. (2000): "An examination of the impact of initial founding conditions and decisions upon the performance of new banks start-ups," *Journal of Business Venturing*, Vol. 15 N° 3, pp. 253-277.

BARON, R.A. Y MARKMAN, G.D. (2000): "Beyond social capital: the role of social competence in entrepreneur's success," *Academy of Management Executive*, Vol.14, N° 1, pp. 106-116.

BAUMOL, W.J. (1986): "Productivity growth, convergence and welfare: What the long-run data show," *American Economic Review*, Vol. 76, N° 5, pp. 1072-1085.

BIRCH, D. (1987): *Job creation in America: How our smallest companies put the most people to work.* New York: The Free Press.

BOSMA, N.; VAN PRAAG, M; THURIK, R. Y DEWIT, G. (2004): “The value of human and social capital investments for the business performance of start-ups,” *Small Business Economics*, Vol. 23, pp. 227-236.

BRÜDERL, J. Y PREISENDORFER, P. (1998): “Network support and the success of newly founded business,” *Small Business Economics*, Vol. 10, pp. 213-225.

BRUSH, C.G. Y VANDERWERF, P.A. (1992): “A comparison of methods and sources for obtaining estimates of new venture performance,” *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, Nº 2, pp. 157-170.

CHAMBERS, B.R.; HART, S.L. Y DENISON, D.R. (1988): “Founding team experience and new firm performance,” *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 106-118.

CHANDLER, G.N. Y HANKS, S.H. (1993): “Measuring the performance of emerging business: A validation study,” *Journal of Business Venturing*, Vol. 8, pp. 391-408.

COOPER, A.C. Y GIMENO-GASCON, F.J. (1992): “Entrepreneurs, Process of Founding, and New Firm Performance,” in *The State of the Art in Entrepreneurship*. Ed. Sexton and J. Kasarda, Boston: PWS Kent Publishing Company.

DUCHESNEAU, D.A. Y GARTNER, W.B. (1990): “A profile of new venture success and failure in an emerging industry,” *Journal of Business Venturing*, Vol. 5, pp. 297-312.

DYKE, L.S.; FISHER, E.M. Y REUBER, A.R. (1992): “An inter-industry examination of the impact of owner experience on firm performance,” *Journal of Small Business Management*, Vol. 30, pp. 73-86.

EDVINSSON, L. Y MALONE, M.S. (1997): *Intellectual capital. Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower.* New York: HarperCollins Publishers.

GIMENO, J.; FOLTA, T. COOPER, A. Y WOO, C. (1997): "Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, Nº 4, pp. 750-783.

HARADA, N. (2003): "Who succeeds as an entrepreneur? An analysis of the post-entry performance of new firms in Japan," *Japan and the World Economy*, Vol. 15, pp. 211-222.

HART, M.M.; STEVENSEN, H.H. Y DIAL, J. (1995): "Entrepreneurship: a definition revisited," *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 75-89.

HAY, R.K. AND ROSS, D.L. (1989): "An assessment of success factors of non-urban start-up firms based upon financial characteristics of successful versus failed ventures," *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 148-158.

HERRON, L.A., Y ROBINSON, R.B., JR. (1993): "A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance," *Journal of Business Venturing*, Vol. 8, Nº 3, pp. 281-294.

HOFER, C.W. Y SANDBERG, W.R. (1987): "Improving new venture performance: Some guidelines for success," *American Journal of Small Business*, Vol. 12, pp. 11-25.

HORMIGA-PÉREZ, E. Y BATISTA-CANINO, R.M. (2005): "El éxito en empresas de nueva creación: Medida y selección de indicadores," paper presented at the XV National Conference of ACEDE, Tenerife, September.

ITTNER, C.D. Y LARCKER, D.F. (1998): "Are non-financial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction," *Journal of Accounting Research*, Vol. 36, pp. 1-35.

KALLEBERG, A. Y LEICHT, K. (1991): “Gender and organizational performance. Determinants of small business survival and success,” *Academy of Management Journal*, Vol. 34, pp. 136-161.

KAPLAN, R.S. Y NORTON, D.P. (1992): “The balanced scorecard. Measures that drive performance”. *Harvard Business Review*, pp. 71-79.

MAN, T.W.Y.; LAU, T. Y CHAN, K.F. (2002): “The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies,” *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, Nº 2, pp. 123-142.

MCDUGALL, P.P.; ROBINSON, R.B. Y DENISI, A.S. (1992): “Modeling new venture performance: An analysis of new venture strategy, industry structure, and venture origin,” *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, pp. 267-289.

MCGEE, J.E.; DDDOWLING, M.J. Y MEGGISOSN, W.L. (1995): “Co-operative strategy and new venture performance: The role of business strategy and management experience,” *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 565-580.

MURPHY, G.B.; TRAILER, J.W. Y HILL, R.C. (1996): “Measuring Performance in Entrepreneurship Research,” *Journal of Business Research*, Vol. 36, Nº 1, pp 5-23.

NAMAN, J.L. Y SLEVIN, D.P. (1993): “Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical test,” *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Nº 2, pp. 137-153.

OLVE, N.G., ROY, J. Y WETTER, M. (2000): *Implantando y gestionando el cuadro de mando integral (Performance drivers)*. Gestión 2000, Barcelona.

REID, G.C. Y SMITH, J.A. (2000): “What makes a new business start-up successful?,” *Small Business Economics*, Vol. 14, pp. 165-182.

REYNOLDS, P. (1987): “New firms: Societal contribution versus survival potential,” *Journal of Business Venturing*, Vol. 2, pp. 231-246.

REYNOLDS, P.; BYGRAVE, W. Y AUTIO, E. (2005): *Global Entrepreneurship Monitor: 2003 Executive Report*. Babson College and London Business School: Babson Park, MA.

ROBINSON, K.C. Y MCDUGALL, P.P. (1998): "The impact of alternative operationalizations of industry structural elements on measures of performance for entrepreneurial manufacturing ventures," *Strategic Management Journal*, Vol. 19, Nº 11, pp. 1079-1100.

SANTOS-REQUEJO, L. Y GONZÁLEZ-BENITO, O. (2000): "Economic success factors in Spanish small retail businesses. An analysis based on sector-related definitions," *Small Business Economics*, Vol. 15, pp. 209-222.

SAPIENZA, H.J.; SMITH, K.G. Y GANNON, M.J. (1988): "Using subjective evaluations of organizational performance in small business research," *American Journal of Small Business*, Vol. 12, Nº 3, pp. 45-53.

STUART, R.W. Y ABETTI, P.A. (1987): "Start-up ventures: towards the prediction of initial success," *Journal of Business Venturing*, Vol. 2, pp. 215-230.

TIMMONS, J.A. (1990): *New business opportunities: Getting to the right place at the right time*. Acton, MA: Brick House Publishing Co.

USOFF, C.A.; THIBODEAU, J.C. Y BURNABY, P. (2002): "The importance of intellectual capital and its effect on performance measurement systems," *Managerial Auditing Journal*, Vol. 17, pp. 9-15.

VENKATARAMAN, N. Y RAMANUJAM, V. (1986): "Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches," *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 801-814.

VESPER, K. (1996): *New venture experience*. Seattle: Vector Books.

WANG, C.K. Y ANG, B.L. (2004): "Determinants of venture performance in Singapore," *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, Nº 4, pp. 347-363.

WATSON, W; STEWART, W.H. Y BARNIR, A. (2003): "The effects of human capital, organizational demography and interpersonal processes on venture partner perceptions of firm profit and growth," *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, N° 2, pp. 145-164.

WIKLUND, J. Y SHEPHERD, D. (2003): "Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses," *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 1307-1314.

WILLARD, G.E.; KRUEGER, D.A. Y FEESER, H.R. (1992): "In order to grow, must the founder go: A comparison of performance between founder and non-founder managed high-growth manufacturing firms," *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, pp. 181-194.

ZAHRA, S.A. Y COVIN, J. (1995): "Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis," *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, pp. 43-58.

ZAHRA, S.A. Y BOGNER, W.C. (2000): "Technology strategy and software new venture's performance. Exploring the moderating effect of the competitive environment," *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, N° 2, pp. 135-173.

**ANEXO I. DIMENSIONES DE ÉXITO Y CENSO DE MEDIDAS EXTRAÍDAS
DE LA LITERATURA (PERÍODO: 1995-2006)**

TÉCNICA	DIMENSIÓN	MEDIDA	FRECUENCIA
OBJETIVA	Crecimiento	Ventas	24
		Número de empleados	10
		ROS	2
		Flujo neto de caja	1
		Ventas por empleado	1
		Valor añadido por empleado	1
		<i>Total</i>	39
	Rentabilidad	ROA	9
		ROE	6
		ROI	5
		Ingresos por empleado	4
		<i>Total</i>	24
	Beneficio	ROS	10
		Beneficio neto	3
		Margen de beneficio neto	1
		Ingresos netos de los accionistas	1
		<i>Total</i>	15
	Capital humano	Número de empleados	10
		Índice de rotación voluntaria	1
		Número de socios	1
			<i>Total</i>
	Liquidez	Flujo neto de caja	2
		Acid test	1
			<i>Total</i>
	Ingresos	Ingresos netos	1
			<i>Total</i>
	Otros	Número de patentes	2
Supervivencia		1	
Alianzas estratégicas		1	
Factor de productividad total		1	
	<i>Total</i>	5	
	<i>TOTAL -</i>	99	
VALORACIÓN DE DATOS OBJETIVOS	Crecimiento	Ventas	8
		Cuota de mercado	4
		Beneficio	5
		Ingresos	4
		Ingresos internacionales	1
		Liquidez	1
		Margen de beneficio	1
		<i>Total</i>	24
	Rentabilidad	ROI	2
		ROE	2
		Rentabilidad	2
		ROA	1
		<i>Total</i>	7
	Liquidez	Flujo neto de caja	7
			<i>Total</i>
	Beneficio	Beneficio neto	4
		ROS	2
			<i>Total</i>
	Ingresos	Ingresos brutos	4
			<i>Total</i>
	Cuota de mercado	Cuota de mercado	4
			<i>Total</i>
	Otros	Exportaciones	2
		Total de activos intangibles	1
			<i>Total</i>
		<i>TOTAL</i>	55

SUBJETIVA	Crecimiento	Ventas	7
		Empresa	4
		Ingresos	3
		Productividad	2
		Número de empleados	1
		Exportaciones	1
		Rentabilidad	1
		Deseo de crecer	1
		<i>Total</i>	20
		Rentabilidad	Rentabilidad
	ROA		5
	ROI		2
	ROE		1
	Valor añadido por empleado		1
	<i>Total</i>	17	
	Beneficio	Beneficio	11
		ROS	3
		Margen de beneficio neto	2
		<i>Total</i>	16
	Liquidez	Dinero obtenido por el emprendedor de su negocio	5
Flujo neto		2	
Ratio de liquidez		1	
Acid test		1	
<i>Total</i>		9	
Proceso productivo	Productividad	2	
	Grado de innovación y adopción de nuevas tecnologías	2	
	Productividad de los empleados	1	
	Porcentaje de la producción sin errores	1	
	Porcentaje de productos entregados a tiempo	1	
	Capacidad para desarrollar nuevos productos	1	
	Costes de calidad	1	
<i>Total</i>	9		
Ingresos	Ingresos	4	
	Ingresos comparado con los competidores	1	
	Ingresos comparado con las expectativas del emprendedor	1	
	Número de meses o días al mes en los que la empresa ha conseguido unos elevados ingresos	1	
	<i>Total</i>	7	
Producto/Servicio	Calidad o diversidad del producto/servicio	5	
	Precio del producto relativo	1	
	<i>Total</i>	6	
Clientes	Número de clientes	2	
	Satisfacción del cliente	2	
	Porcentaje de clientes fijos	1	
	<i>Total</i>	5	
Cuota de mercado	Cuota de mercado	4	
	<i>Total</i>	4	
Otros	Logro de los objetivos establecido	3	
	Rendimiento de la empresa	2	
	Rendimiento de la empresa comparado con los competidores	2	
	Satisfacción del emprendedor con su posición actual	2	
	Logro de ventajas competitivas	2	
	Responsabilidad y contribución social	2	
	Estabilidad financiera	1	
	Grado de autofinanciación	1	
	Percepción del éxito de la empresa	1	
	Supervivencia a largo plazo	1	
	La empresa ha estado en problemas (Si/No)	1	
<i>Total</i>	18		
TOTAL		111	

CAPÍTULO V

INFLUENCIA DE LOS SISTEMAS Y LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIO DE LAS PYMES EN CANARIAS

Margarita Calvo Aizpuru

Zenona González Aponcio

Departamento de Economía y Dirección de Empresas

Instituto Universitario de la Empresa (IUDE)

Universidad de La Laguna

V.1. INTRODUCCIÓN

Las investigaciones centradas en la contribución de los sistemas y tecnologías de la información (TI) a las estrategias de las empresas destacan los casos de éxito en la implantación de dichos recursos mientras que otros trabajos analizan los vínculos existentes entre la estrategia empresarial y los sistemas y TI (Rackoff, Wiseman y Ullrich, 1985; Bakos y Treacy, 1986; Beath y Yves, 1986; Rockart y Short, 1989).

En la actualidad, gran parte de los investigadores defienden que los sistemas y TI por sí solos no generan ventajas competitivas sostenibles para las empresas y que las inversiones en dichos recursos son fácilmente imitables por sus competidores, planteando la necesidad de enfocarlas hacia la generación de recursos únicos (Clemons, 1986; Clemons y Row, 1991; Clemons y Row, 1991; Henderson y Venkatraman, 1993; Mata et al., 1995; y Bharadwaj, 2000).

Los trabajos desarrollados en el marco de las pymes han puesto de manifiesto que los sistemas y TI están adquiriendo, cada vez más, un cometido estratégico con consecuencias reales y efectivas sobre los resultados empresariales de las pymes (González y Calvo Gil, 2008). Por ello, se están convirtiendo en un factor clave del éxito de este tipo de negocios aunque un porcentaje importante de pymes aún sufre un retraso generalizado en la adopción y difusión de los sistemas y TI (Beaver y Jennings, 2001; Riemenschneider et al., 2003; y Wymer y Regan, 2005). Así, la utilización de sistemas y TI en las pymes tiene menor relevancia estratégica que en las grandes empresas (Pool et al., 2006; Al-qirim, 2006; y Bharadwaj y Soni, 2007).

Para entender la influencia de los sistemas y TI en las estrategias de las pymes, en este trabajo pretendemos examinar los siguientes aspectos para el caso de las pymes en Canarias: qué tipos de SI predominan; cómo gestionan los recursos relacionados con sistemas y TI; qué relación existe con las estrategias que despliegan dichas empresas; y cómo afectan a sus resultados.

V.2. SISTEMAS Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN LAS PYMES

La posibilidad que tienen las pymes de implantar sistemas y TI ha sido estudiada tanto desde la perspectiva de los inconvenientes como de los aspectos que se repiten y son comunes en los sistemas y TI que se han sido un éxito (Ballantine et al., 1998). Por ejemplo, las barreras identificadas son la financiera (Foong, 1999; y Premkumar y Roberts, 1999.); la falta de una planificación estratégica de los sistemas y TI (Levy et al., 2001); y la escasa experiencia en el desarrollo de sistemas y TI (Ballantine et al., 1998).

Estratégicamente, los sistemas y TI se usan en las pymes para disminuir los costes y para añadir valor tanto a los productos/servicios como a los procesos aunque muchas veces consideren la inversión en sistemas y TI como un gasto (Cragg y Zinatelli 1995; Yetton et al., 1994; y Levy y Powell, 1997).

Otro aspecto significativo de los sistemas y TI en las pymes es que recurren a ellos para mejorar su posición en el mercado con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes. Es decir, para estos negocios es esencial informar a los clientes sobre sus nuevos productos y servicios porque los evalúan atendiendo a su capacidad para responder rápidamente ante sus demandas (Lefebvre y Lefebvre, 1993; y Levy et al., 1999).

Muchas pymes utilizan el correo electrónico para ponerse en contacto con los clientes (Cragg y King, 1993; Sillence, et al. 1998; y Premkumar y Roberts, 1999) aunque generalmente no están dispuestas a desarrollar el e-commerce o cambiar sus modelos habituales de negocio (Keindl, 2000). A modo de ejemplo, las pymes del sector industrial y comercial que hacen un uso estratégico de los sistemas y TI obtienen ventajas competitivas cuando los integran en sus estrategias de negocio (King et al., 2000; y Lesjak y Lynn, 2000).

Pero lo normal es que las pymes empleen sistemas y TI para mecanizar las transacciones y de esta forma reducir los costes para mejorar la eficiencia operacional (Blili y Raymond, 1993; Fink, 1998; y Foong, 1999). No obstante, la información que proporcionan los sistemas y TI adquiere aún más valor porque puede explotarse como un recurso para medir el éxito del negocio que desarrollan las pymes (Galliers, 1991; y Thong, 1999).

En este sentido, el interés de los gerentes/propietarios de las pymes en la adopción de sistemas y TI no es estratégica (Premkumar y Roberts, 1999). En el caso de las pymes del sector industrial, por ejemplo, invierten en sistemas y TI para mejorar su producción pero no se encuentran integrados con el SI que gestiona los pedidos (Levy y Powell, 1998). Además, mientras algunas

pymes desarrollan sitios Web, pocas las vinculan con sus sistemas de procesamiento de las transacciones (Poon y Swatman, 1999).

Particularmente, la planificación de los sistemas y TI es esencial en las pymes maduras porque necesitan de SI más formales. Para la mayor parte de ellas, el fracaso en la introducción y explotación de un SI se debe principalmente a limitaciones en la gestión porque se dedica poco tiempo a desarrollos comerciales y los directivos tienen escasa práctica en sistemas y TI. Asimismo, la edad y la experiencia del propietario son factores que influyen en el éxito de las decisiones que se toman sobre sistemas y TI (Palvia y Palvia, 1999).

La poca aceptación estratégica de los sistemas y TI por parte de las pymes también se debe a la existencia de una desconfianza en SI externos porque no gozan de habilidades internas en sistemas y TI (Igarria et al., 1998).

Además, estos negocios poseen una serie de características que les proporcionan ventajas frente a las grandes empresas cuando se trata de usar estratégicamente los sistemas y TI. Concretamente serían su capacidad para innovar, para responder rápidamente a entornos cambiantes y para satisfacer nuevas exigencias de los clientes. Pero estas particularidades no siempre se explotan usando los sistemas y TI como herramientas porque la mayor parte de las pymes muestran la personalidad de su gerente/propietario, de ahí el interés en sus conocimientos y entusiasmo puesto que tienden a responsabilizarse de la gestión de sistemas y TI (Peppard y Ward, 1999).

Así, los sistemas y TI se perciben como una carga y no tanto como una oportunidad, y mientras que no se advierte del interés por una estrategia basada en dichos recursos (Luftman et al., 1999) no se asegura su éxito (Reich y Benbasat, 2000). Al mismo tiempo, la falta de conocimientos sobre sistemas y TI en las pymes está estrechamente relacionada con la renuencia a apoyarse en especialistas en sistemas y TI (Igarria et al., 1998; Foong, 1999; Chapman et al., 2000; y Lange et al., 2000).

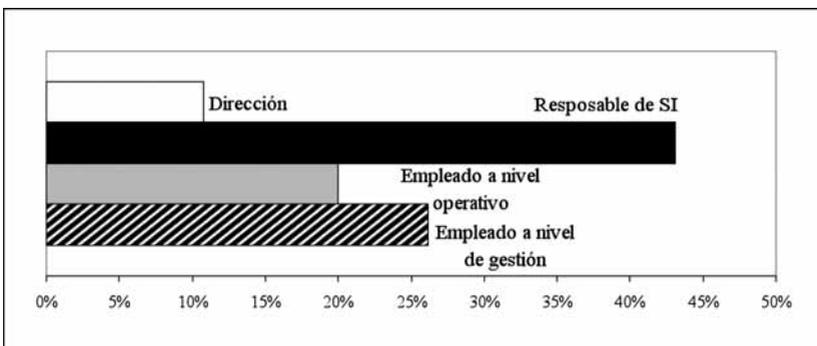
Las ventajas del ajuste entre la estrategia en sistemas y TI y la estrategia del negocio son claves para que una pyme convierta el coste de los sistemas y TI en una inversión (Venkatraman, 1994; Levy et al., 2001; y Hussin, King, y Cragg, 2002). Sin embargo, tienden a reaccionar inmediatamente ante presiones y confían en su instinto e intuición (Junnarkar, 1999 y Burns, 2001). Por ejemplo, la presión social ha ocasionado el que las pymes intenten sacar partido a las tecnologías de Internet aunque son prudentes al invertir en un sitio Web integrado y en soluciones de e-commerce (Poon y Swatman, 1999; Keindl, 2000; Mehrtens, et al., 2001; Riemenschneider et al., 2003; y Levy y Powell, 2003).

V.3. OBJETIVO Y METODOLOGÍA

Para obtener resultados en consonancia con el objetivo de analizar el papel estratégico de los sistemas y TI en las pymes y sus implicaciones respecto a la forma en que operan internamente y con los grupos de interés de su entorno, planteamos las siguientes fases en la metodología del estudio: a partir de la definición de dicho objetivo, se selecciona la muestra, se diseña y describe el cuestionario, se delimitan y miden las variables, determinando las herramientas estadísticas adecuadas para su tratamiento, para continuar con el estudio de los resultados y llegar a obtener unas conclusiones y recomendaciones claras.

Con objeto de obtener información relacionada con el objetivo fijado, diseñamos un cuestionario y como paso previo concertamos varias reuniones con expertos y analizamos otras encuestas desarrolladas en España (INE e ISTAC) conjuntamente con otros estudios similares. El cuestionario final se empleó para medir el papel estratégico de los sistemas y TI en las pymes desde las perspectivas de la dirección, de los responsables de las actividades relacionadas con los sistemas y TI, y del empleado de nivel operativo y de gestión (Calvo, González y Gil, 2007). Éste consta de seis preguntas y la información ha sido medida a través de escalas ordinales, nominales dicotómicas y Likert de 7 puntos y 3 puntos.

GRÁFICO 1. PERSONAL ENCUESTADO EN LAS PYMES



Para poder detectar cuál es la política que siguen las pymes seleccionadas en cuanto a los sistemas y TI se realizaron preguntas sobre los tipos de SI formalizados y sus características; la gestión de los sistemas y TI y el outsourcing; el uso de los sistemas y TI en las estrategias de negocio; y los efectos de los sistemas y TI sobre los resultados de las pymes seleccionadas.

De esta forma, elegimos una muestra de pymes como unidad de análisis siguiendo el criterio del número de empleados definido por la Comunidad Europea y a partir del censo de establecimientos comerciales del año 2006 de la Consejería de Industria, Comercio y Nuevas Tecnologías del Gobierno de Canarias recogimos los datos de 75 pymes (ver tabla 1).

El software utilizado para apoyar el análisis estadístico fue la versión 17 para Windows del programa SPSS.

TABLA 1. FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN

Universo	Pymes
Ámbito geográfico	Comunidad Autónoma de Canarias
Tamaño de la muestra	75 encuestas válidas.
Diseño muestral	Muestreo Estratificado con afijación proporcional.
Fecha del estudio	2006

V.4. RESULTADOS

Los resultados del estudio, una vez tratados los datos recogidos mediante el cuestionario, se presentan agrupados en función del objetivo planteado en la metodología.

V.4.1. Tipos de SI que poseen las pymes

Partiendo de los datos descriptivos de la tabla 2 podemos afirmar que, en general, las pymes hacen frente a la gestión de la información mediante sistemas para el procesamiento de sus transacciones internas, mientras que adoptan en menor medida SI para apoyar todo tipo de decisiones empresariales (estructuradas y no estructuradas).

TABLA 2. PROPORCIÓN DE SI ADOPTADOS EN LAS PYMES

Ítem	%
Sistemas para el procesamiento de las transacciones (TPS)	74.71
SI para la gestión empresarial (MIS)	32.18
Sistemas de soporte al proceso de toma de decisiones (DSS)	29.89

Posteriormente describimos las características de los SI que usan las pymes estudiadas. Los resultados indican que son SI que se distinguen por utilizarse, básicamente, para comunicar a los distintos departamentos entre sí adaptándose a sus necesidades (ver tabla 3).

TABLA 3. CARACTERÍSTICAS DE LOS SI ADOPTADOS POR LAS PYMES

	Media	Desviación Típica
Adaptarse a los requisitos de los departamentos	5,50	1,746
Posibilidad de aumentar el número de componentes	5,27	1,946
Conectarse con sistemas y TI externos	4,95	1,906
Conectarse a los departamentos	4,88	2,104
Estándar y modificado para ajustarlo a las necesidades de la empresa	4,44	2,232
Estándar y no modificado para ajustarlo a las necesidades de la empresa	2,00	2,104

V.4.2. Gestión y outsourcing de la función de SI en las pymes

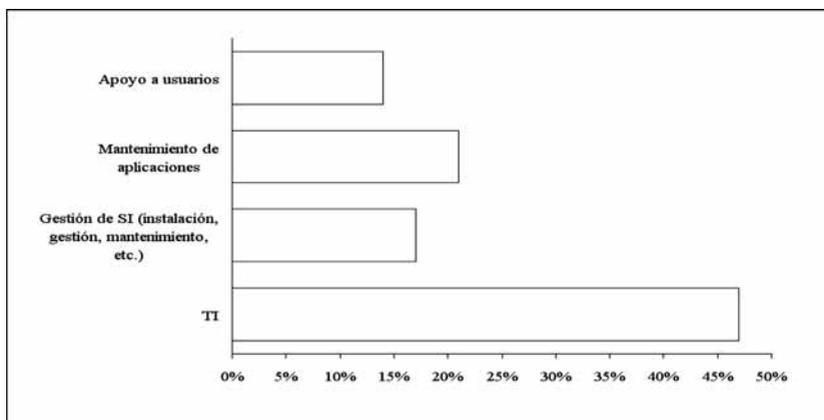
A continuación, valoramos el comportamiento de los aspectos relacionados con la gestión de los SI en las pymes durante los últimos 3 años (ver tabla 5). Se muestra que todos ellos han alcanzado una puntuación superior a la media y, además, son valores bastante representativos dadas las desviaciones típicas de cada una de ellos. Por lo tanto, la política de seguridad de los SI y la compra y mantenimiento de los SI y TI son los aspectos más significativos para la gerencia de las pymes en detrimento de la política en formación y aprendizaje de los empleados y de la planificación estratégica de la función de SI (ver tabla 5). Esto significa que dicha gestión se centra sobre todo en los recursos de TI y no tanto en los relacionados con los SI.

TABLA 5. GESTIÓN DE SI EN LAS PYMES

	Media	Desviación Típica
<i>Gestión de SI</i>		
Distribución de la información	4,59	1,924
Planificación estratégica de sistemas y TI	4,42	1,810
Formación y aprendizaje de los empleados	4,11	1,953
<i>Gestión de TI</i>		
Seguridad de sistemas y TI	4,96	2,038
Compra y mantenimiento de TI	4,75	1,688
Apoyo a usuarios	4,58	1,786

Respecto del outsourcing de SI, las pymes optan por desarrollos externos para hacer frente al mantenimiento de las TI. Por el contrario, no se externalizan las actividades vinculadas con el apoyo a los usuarios de los SI.

GRÁFICO 2. OUTSOURCING DE SI EN LAS PYMES



Es decir, la mayoría de las pymes analizadas utilizan TPS y externalizan las actividades relacionadas con el mantenimiento de las TI, pero no están dispuestas a dejar en manos de los consultores la gestión de SI y el apoyo a sus usuarios porque afectan directamente a la efectividad y eficiencia de la administración y operación de sus negocios.

V.4.3. Uso de los sistemas y TI en las estrategias empresariales

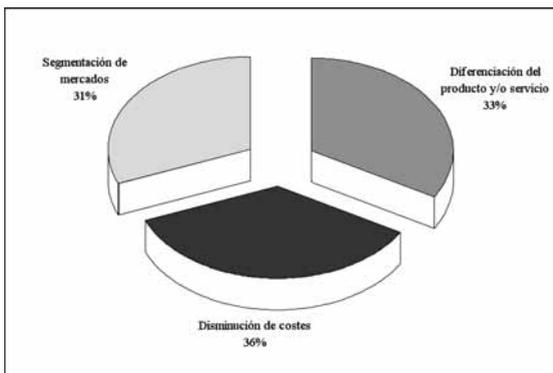
En este punto comprobamos en qué medida las pymes están usando los sistemas y TI en las principales estrategias empresariales que buscan tanto mejoras en los resultados a nivel externo como interno. En la tabla 6 se representa la valoración que los entrevistados hacen de los diferentes ítems. Éstos perciben que los sistemas y TI se aprovechan sobre todo para conseguir mejoras del servicio prestado al cliente, y consideran menos significativo su aplicación en estrategias de especialización en productos y/o servicios.

TABLA 6. ESTRATEGIAS QUE LAS PYMES APOYAN CON SISTEMAS Y TI

	Media	Desviación Típica
Mejora del servicio al cliente.	4,77	2,086
Disminución de costes.	4,41	2,130
Mejora de las comunicaciones con clientes, proveedores, Administración Pública, etc.	4,34	2,186
Diferenciación del producto y/o servicio.	4,10	2,195
Planificación de nuevos productos y/o servicios.	3,96	2,025
Segmentación de mercados.	3,84	2,275
Especialización en productos y/o servicios.	3,64	2,284

En los gráficos 3 y 4 diferenciamos dichos resultados dependiendo de si los sistemas y TI ayudan en la definición de estrategias genéricas o de innovación que desarrollan las pymes.

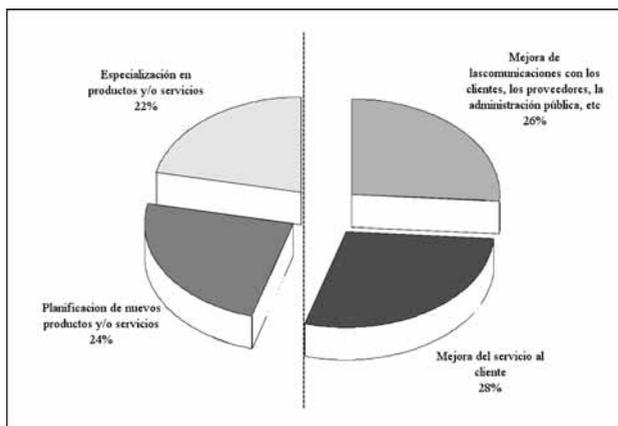
GRÁFICO 3. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS DE LAS PYMES APOYADAS EN SISTEMAS Y TI



Luego, en este tipo de negocio, los sistemas y TI se aprovechan fundamentalmente para conseguir disminuir los costes y no tanto para segmentar el mercado. Asimismo, no se usan suficientemente como herramientas capaces de fomentar el desarrollo de productos y/o servicios innovadores y mejorar los resultados que de ellos se derivan. En cambio, ocurre todo lo contrario con las innovaciones en procesos.

La mayoría de las pymes del estudio consideran que los sistemas y TI tienen una incidencia clara en sus procesos internos y contribuyen a la mejora de la eficiencia, especialmente la relación con sus clientes además de ser una herramienta eficaz para apoyar la gestión del servicio, ya que puede distinguirlo de su competencia. En cambio, estiman menos relevante las estrategias de negocio principalmente externas que utilizan los sistemas y TI para resaltar las características de un producto, obtener un conocimiento profundo del mercado y sus potencialidades, estudiar las necesidades de sus clientes y personalizar su servicio. Lo que conlleva mayor fidelidad hacia el establecimiento, mayor control de los consumidores, incremento la cuota de mercado y la posibilidad de diferenciar los productos y/o servicios.

GRÁFICO 4. ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN DE LAS PYMES APOYADAS EN SISTEMAS Y TI



V.4.4. Efectos de los sistemas y TI sobre los resultados de las pymes

Finalmente, para poder apreciar cómo los sistemas y TI afectan al resultado de las pymes, en la tabla 7 se aprecia que han tenido un gran impacto en la satisfacción de los empleados y en menor medida sobre el volumen de las ventas. Por lo tanto, los sistemas y TI afectan mayormente a los resultados a nivel interno y no tanto a nivel externo. Dicha deducción coincide totalmente con los resultados obtenidos en el punto anterior sobre el efecto en las estrategias de las pymes y, por consiguiente, consolida aún más nuestros hallazgos y las conclusiones posteriores.

TABLA 7. EFECTOS DE LOS SISTEMAS Y TI SOBRE LOS RESULTADOS DE LAS PYMES

Ítem	Media	Desviación típica
Satisfacción de los empleados	5,19	1,793
Satisfacción de los clientes	4,75	1,842
Beneficios económicos	4,43	1,676
Nuevos productos/servicios	4,21	2,004
Volumen de ventas	4,16	1,866

V.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tradicionalmente, los sistemas y TI de las pymes se han aplicado al ámbito interno y se han concebido de un modo muy convencional. Así, hasta hace relativamente poco tiempo la mayoría de las pymes usaban los sistemas y TI como instrumentos de apoyo para el desarrollo de sus actividades transaccionales debido, mayormente, a un desconocimiento del entorno tecnológico y a una exigua experiencia.

Afortunadamente, en los últimos tiempos, las pymes han comenzado a aprovechar del potencial estratégico de los sistemas y TI usándolos como herramientas de apoyo o recursos estratégicos para conseguir alguna ventaja competitiva sostenible. Las actitudes de los responsables de las pymes, la preparación de los usuarios, el conocimiento e implicación de los responsables de las pymes en las decisiones sobre los recursos de sistemas y TI.

Las principales conclusiones que subrayamos en esta investigación acerca de la influencia de los sistemas y TI en las estrategias de negocio de las pymes son las siguientes:

- Los sistemas y TI más utilizados en las pymes son los que les permiten procesar las transacciones habituales y se caracterizan por intentar ajustarse a las necesidades de los departamentos, con posibilidad de ampliar el número de componentes tecnológicos conectados a ellos así como de vincularse con sistemas externos.
- La gestión de la función de sistemas y TI, en el entorno de las pymes, se concentra mayormente en las tecnologías.
- Las pymes utilizan los sistemas y TI para apoyar, esencialmente, estrategias de disminución de los costes y de innovación en procesos.
- Los principales efectos de los sistemas y TI sobre los resultados conseguidos por las pymes están relacionados, tanto con la satisfacción de los empleados como de los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

AL-QIRIM, N. (2006): "Persons of E-commerce adoption in small business in New Zealand", *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, vol. 4, pp. 17-45.

BAKOS, K.Y. Y TREACY, M.E. (1986): "Information technology and corporate strategy: a research perspective", *MIS Quarterly*, vol. 10, nº2, June, pp. 107-119.

BALLANTINE, J., LEVY, M. Y POWELL, P. (1998): "Evaluating Information Systems in Small y Medium-Sized Enterprises: Issues y Evidence", *European Journal of Information Systems*, vol. 7, nº4, pp. 241-251.

BEATH, C. Y YVES, B., (1986): "Competitive information systems in support of pricing", *MIS Quarterly*, vol.10, nº 1, pp. 85-96.

BEAVER, G. Y JENNINGS, P.L. (2001): “Human Resource Development in Small Firms: The Role of Managerial Competence”, *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, vol. 2, nº 2, pp. 93-101.

BHARADWAJ, A. S. (2000): “A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation”, *MIS Quarterly*, vol. 24, nº. 1, pp. 169-192.

BHARADWAJ, P.N. Y R.G. SONI, (2007): “E-Commerce Usage and Perception of E-commerce Issues among Small Firms: Results and Implications from an Empirical Study”, *Journal of Small Business Management*, vol. 45, pp. 501-521.

BLILI, S. Y RAYMOND, L. (1993): “Information technology: threats and opportunities for small and medium-sized enterprises”, *International Journal of Information Management*, vol. 13, pp. 439-48.

CALVO, M., GONZÁLEZ, Z. Y GIL, A. M. (2007): “Visión de los responsables de las tecnologías de la información sobre sus categorías y usos en las pymes” en Febles J. (coord.) *Los modelos de Rasch en Administración de Empresas. Aplicaciones avanzadas*. Ed. Fundación FYDE-CajaCanarias, pp. 57-74.

CHAPMAN, P., JAMES-MOORE, M., SZCZYGIEL, M. Y THOMPSON, D. (2000): “Building internet capabilities in SMEs”, *Logistics Information Management*, vol. 13, nº 6, pp. 353-360.

CLEMONS, E.K. (1986): “Information systems for sustainable competitive advantage”, *Information & Management*, vol. 11, nº3, pp. 131-136.

CLEMONS, E.K. (1991): “Corporate strategies for information technology: a resourcebased approach”, *Computer*, vol. 24, nº11, November, pp. 23-32.

CLEMONS, E.K. Y ROW, M. (1991): “Sustaining IT advantage: the role of structural differences”, *MIS Quarterly*, vol. 15, nº3, pp. 275-292.

CRAGG, P.B. Y KING, M. (1993): “Small-Firm Computing Motivators y Inhibitors”, *MIS Quarterly*, vol.17, nº1, pp. 47-60.

CRAGG, P.B. Y ZINATELLI, N (1995): “The Evolution of Information Systems in Small Firms”, *Information y Management*, vol.29, nº1, pp. 1-8.

FINK, D. (1998): “Guidelines for the Successful Adoption of Information Technology in Small and Medium Enterprises”, *International Journal of Information Management*, vol. 18; nº 4, pp. 243-253.

FOONG, S.Y. (1999): “Effect of end user personal and systems attributes on computer based information systems success in Malaysian SMEs”, *Journal of Small Business Management*, vol. 37, nº 3, pp. 81-87.

FOONG, S.Y. (1999): “Effect of end user personnel and systems attributes on computer based information systems success in Malaysian SMEs”, *Journal of Small Business Management*, vol. 37, nº 3, pp. 81-87.

GALLIERS, R.D. (1991): “Strategic information systems planning: myths, reality and guidelines for successful implementation”, *European Journal of Information Systems*, vol. 1, pp. 55-64.

GONZÁLEZ, Z., CALVO, M. Y GIL, A.M. (2008): “Especialización del personal vinculado a la función de sistemas y tecnologías de información en las pymes”, *IUDE Documento de trabajo. Serie Estudios*, nº 2008/71.

HUSSIN, H., KING, M. Y CRAGG, P. (2002): “IT Alignment in Small Firms”, *European Journal of Information Systems*, vol.11, nº2, pp. 108-127.

IGBARIA, M., ZINATELLI, N. Y CAVAYE, A. (1998): “Analysis of information technology success in small firms in New Zealand”, *International Journal of Information Management*, vol. 18, nº 2, pp. 103-119.

KEINDL, B. (2000): “Competitive dynamics and new business models for SMEs in the virtual marketplace”, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 5. nº 1, pp. 73-85.

KEINDL, B. (2000): “Competitive dynamics and new business models for SMEs in the virtual marketplace”, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 5, nº 1, pp. 73-78.

KING, M., CRAGG, P. Y HUSSEIN, H. (2000): "IT alignment and organisational performance in small firms", In *Proceedings of the Eighth European Conference on Information Systems*, pp. 151-157.

LANGE, T., OTTENS, M. Y TAYLOR, A. (2000): "SMEs and barriers to skills development: a Scottish perspective", *Journal of Industrial Training*, vol. 24, nº 1, pp. 5-11.

LEFEBVRE, L. Y LEFEBVRE, E. (1993): "Competitive positioning and innovative efforts in SMEs", *Small Business Economics*, vol. 5, pp. 297-305.

LESJAK, D. Y LYNN, M. (2000): "Small Slovene firms and (strategic) information technology usage", In *Proceedings of the Eighth European Conference on Information Systems*, pp. 63-70.

LEVY, M. Y POWELL, P. (1998): "SME exibility and the role of information systems", *Journal of Small Business Economics*, vol. 11, pp. 183-196.

LEVY, M. Y POWELL, P. (2003): "Exploring SME Internet adoption: towards a contingent model", *Electronic Markets*, vol. 13, nº 2, pp. 173-181.

LEVY, M., POWELL, P. Y GALLIERS, R. (1999): "Assessing information systems strategy development frameworks in SMEs", *Information y Management*, vol. 36, pp. 247-261

LEVY, M., POWELL, P. Y YETTON, P. (2001): "SMEs: aligning IS y the strategic context", *Journal of Information Technology*, vol.16, pp.133-144.

LEVY, M., POWELL, P. (1997): "Assessing the value of information systems planning at Car Spring Co", *International Journal of Technology Management*, vol. 13, nº 4, pp. 426-442.

LUFTMAN, J.N., PAPP, R. Y BRIER, T. (1999): "Enablers and inhibitors of business-IT alignment", *Communications of the Association for Information Systems*, vol. 1, nº 11, pp. 1-32.

MATA, F.J., FUERST, W.L. Y BARNEY, J.B. (1995): "Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis", *MIS Quarterly*, vol. 19, nº 4, pp. 487-505.

MEHRTENS, J., CRAGG, P.B. Y MILLS, A.M. (2001): "A model of Internet adoption by SMEs", *Information y Management*, vol. 39, nº 3, pp. 165-176.

PALVIA, P. Y PALVIA, S. (1999): "An examination of the IT satisfaction of small business users", *Information and Management*, vol. 35, pp. 127-37.

PEPPARD, J. Y WARD, J. (1999): "Mind the Gap': diagnosing the relationship between the IT organization and the rest of the business", *Journal of Strategic Information Systems*, pp. 29-60.

POOL, PW, PARNELL, J.A., SPILLAN, J.E., CARRAHER, S. Y LESTER, D.L. (2006): "Are SMEs meeting the challenge of integrating e-commerce into their businesses? A review of the development, challenges and opportunities", *International Journal of Information Technology and Management*, vol. 5, nº 2, pp. 97-113.

POON, S. Y SWATMAN, P. (1999): "An exploratory study of small business Internet commerce issues", *Information and Management*, vol. 35, pp. 9-18.

PREMKUMAR, G. Y ROBERTS, M. (1999): "Adoption of new information technologies in rural small businesses", *Omega International Journal of Management Science*, vol. 27, pp. 467-84.

RACKOFF, N., WISEMAN, C. Y ULLRICH, W. (1985): "IS is for Competitive Advantage: Implementation of a Planning Process", *MIS Quarterly*, vol. 9, pp. 285-294.

REICH, B.H. Y BENBASAT, I. (2000): "Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives", *MIS Quarterly*, vol. 24, nº 1, pp. 81-111.

RIEMENSCHNEIDER, C.K., HARRISON, D.A. Y MYKYTYN JR, P.P. (2003): “Understanding TI adoption decisions in small business: integrating current theories”, *Information & Management*, vol. 40, nº 4, pp. 269-85.

ROCKART, J.F. Y SHORT, J., (1989): “IT in the 1990s: Managing Organizational Interdependence”, *Sloan Management Review*, Winter, pp. 7-17.

SILLENCE, J., MACDONALD, S., LEFANG, B. Y FROST, B. (1998): “Email adoption, diffusion, use y impact with small firms”, *International Journal of Information Management*, vol. 8, nº 4, pp. 231-242.

THONG, J.Y. (1999): “An integrated model of information systems adoption in small businesses”, *Journal of Management Information Systems*, vol.15, nº4, pp. 187-134.

VENKATRAMAN, N. (1994): “IT-enabled business transformation: from automation to business scope redefinition”, *Sloan Management Review*, vol. 35, nº 2, pp. 73-87.

WYMER, S.A. Y REGAN, E.A. (2005): “Factors Influencing e-commerce Adoption and Use by Small and Medium Businesses”, *Electronic Markets*, vol. 15, nº 4, pp. 438-453.

YETTON, P., JOHNSTON, K. Y CRAIG, J. (1994): “Computer aided architects: a case study of IT and strategic change”, *Sloan Management Review*, Summer.

CAPÍTULO VI

EL PAPEL DE LA FORMACIÓN EN LA CAPACIDAD INNOVADORA DE LAS PYMES CANARIAS

José Luis Ballesteros Rodríguez

Petra de Saá Pérez

Departamento de Economía y Dirección de Empresas

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Nieves Lidia Díaz Díaz

Departamento de Economía Financiera y Contabilidad

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

VI.1. INTRODUCCIÓN

En la economía actual, caracterizada por una gran competitividad derivada de los avances tecnológicos y la globalización, la decisión de las empresas acerca de invertir en actividades orientadas a la innovación se convierte en una importante cuestión estratégica estrechamente vinculada tanto a sus procesos de gestión de los recursos humanos (Lau y Ngo, 2004; Shipton *et al.*, 2005; Li *et al.*, 2006) como a los procesos de gestión del conocimiento (Nonaka *et al.*, 2000; Von Krogh *et al.*, 2001; McGaughey, 2002). En este sentido, numerosos autores han centrado su interés en el estudio de los aspectos relacionados con la gestión de recursos humanos que pueden contribuir a generar un capital humano con amplios conocimientos y habilidades que proporcione a la empresa la flexibilidad necesaria para innovar (Wright *et al.*, 2001; Hatch y Dyer, 2004; Michie y Sheehan, 2005).

En esta línea, la formación como práctica de gestión de recursos humanos está cobrando una relevancia cada vez mayor en la medida en que es una función esencial para la creación de un capital humano capaz de mantener, custodiar, generar, compartir y usar el conocimiento organizativo. Además, la formación constante también es una forma de impedir la obsolescencia de los conocimientos del capital humano de la organización, logrando así mantener la ventaja competitiva sobre los competidores en el largo plazo (Wright *et al.*, 1994). En este sentido, la formación permite a los empleados acceder a una serie de nuevos conocimientos y habilidades, les expone a nuevas formas de operar e incluso les enseña cómo innovar. De este modo, la formación no sólo aumenta el capital intelectual de la organización sino que también sirve de detonante para que aparezcan nuevos productos, procesos y tecnologías como resultado de la misma (Roffe, 1999; Shipton *et al.*, 2005; Loewe y Chen, 2007).

No obstante, ha de tenerse en cuenta que no siempre las inversiones en formación se transforman en mayores niveles de innovación. De hecho, a pesar del reconocimiento de su relevancia, existen algunos investigadores que lla-

man la atención sobre el escaso porcentaje de formación que realmente acaba siendo aplicado en el entorno de trabajo (*e.g.*, Axtell *et al.*, 1997; Brown, 2005; Velada y Caetano, 2007). En esta misma línea, Barton y Delbrige (2001) plantean que muchas organizaciones asumen erróneamente que sus empleados estarán a la altura de las circunstancias cuando llegue el momento del lanzamiento de un nuevo producto o proceso. Además, si se tiene en cuenta el contexto particular de la pequeña y mediana empresa (pyme) el éxito de la formación en términos de innovación puede ser aún más cuestionable, ya que en dichas empresas la formación es frecuentemente informal, no planificada, reactiva y orientada al corto plazo (Kotey y Folker, 2007).

Lo anteriormente expuesto muestra la necesidad de seguir investigando sobre cómo la formación puede contribuir a generar mayores niveles de innovación en las organizaciones, especialmente en la pymes, de tal modo que éstas obtengan el máximo rendimiento de sus inversiones formativas. En aras de contribuir a desarrollar esta línea de investigación, en el presente trabajo se analiza cómo la formación puede ser un proceso organizativo básico para articular el conocimiento organizativo necesario para innovar, integrando así los planteamientos teóricos de la gestión de recursos humanos y gestión del conocimiento. Así pues, el presente artículo se centra en analizar el papel de la formación como práctica de gestión de RRHH que permite mejorar los conocimientos y habilidades necesarios para aumentar la capacidad innovadora de las pymes canarias. Para alcanzar este objetivo, el trabajo se ha estructurado en cinco apartados. En el segundo se sitúa el marco teórico del estudio y se enuncian las hipótesis. A continuación se presenta la metodología seguida. En el cuarto apartado se exponen y discuten los principales resultados del análisis empírico y en el quinto, y último, se presentan las conclusiones e implicaciones de la investigación.

VI.2. LA FORMACIÓN Y LA INNOVACIÓN

La relación entre la formación y la innovación ha sido un tema abordado por numerosos autores, aunque no se han logrado resultados concluyentes en torno al sentido de dicha relación (Roffe, 1999; Searle y Ball, 2003; Shipton *et al.*, 2005; Shipton *et al.*, 2006; Loewe y Chen, 2007). En general, se ha postulado un efecto positivo de la formación sobre el grado de innovación de las organizaciones. Así, por ejemplo, Roffe (1999) considera que el proceso de estimular la creatividad y la innovación está basado en construir el capi-

tal intelectual dentro de la organización a través de la formación, entre otros medios. En esta línea, Li *et al.* (2006) afirman que la formación permite que los empleados adquieran y usen más rápidamente el conocimiento y desarrollen capacidades para aceptar las nuevas habilidades, de modo que aumente su competencia ante la innovación. En este sentido, Shipton *et al.* (2005) consideran que la formación puede contribuir a la innovación al exponer a los individuos a nuevas experiencias que facilitan el cuestionamiento de las formas existentes de operar; además, una extensa formación en una variedad de puestos y habilidades puede crear la amplitud de conocimientos requeridos para establecer las conexiones entre los estímulos divergentes del entorno. Por su parte, Lau y Ngo (2004) confirmaron la influencia de la formación, entre otras prácticas de recursos humanos, en la generación de una cultura de desarrollo que tiene, a su vez, un efecto directo sobre la aparición de nuevos productos y servicios. Finalmente, otros autores consideran que la mayor rapidez en las innovaciones en productos y servicios de las economías modernas debe estar acompañada de mayores niveles de formación que permita a los empleados adaptarse y aprender más que antes (Marquardt *et al.*, 2000; Stern *et al.*, 2004; Beugelskijk, 2008).

Así pues, la formación puede aumentar los conocimientos y las habilidades de los empleados que son críticas para el desarrollo de nuevos productos y al mismo tiempo facilitar el aprendizaje en las organizaciones (Lau y Ngo, 2004). De este modo, los esfuerzos formativos que realiza una empresa pueden considerarse oportunidades de aprendizaje, es decir, la organización favorece que el individuo, a través de la experiencia, tenga cambios relativamente estables en su forma de comprender y pensar que, a su vez, pueden influir sobre su comportamiento (Van der Krogt y Warmerdam, 1997; Dolan *et al.*, 1999). Así, la formación tiene como uno de sus objetivos principales la actualización de las habilidades de los individuos, con el fin de que se incorporen a las nuevas tecnologías, adquieran herramientas de gestión, etc. (Valle, 2004). En esta línea, dentro de los distintos tipos de formación, la empresa dispone de ciertas orientaciones que pueden hacerle lograr mayores niveles de innovación. En concreto, la formación de adaptación está encaminada a que los empleados adquieran nuevas habilidades que le permitan afrontar cambios y problemas (De Saá y Ortega, 2002; Ariza *et al.*, 2004). De manera similar, la formación puede plantearse a partir de unos conocimientos y habilidades identificados y establecidos en la organización o por el contrario puede crear distintos

escenarios futuros en los que los individuos observen las posibles consecuencias que sus acciones o decisiones podrían tener y aprender sobre ello, lo cual conduciría a mayores niveles de innovación (Baird *et al.*, 2003). En definitiva, tal y como argumentan Loewe y Chen (2007), la capacidad de innovación de las organizaciones está vinculada con la provisión a sus empleados de la oportuna formación sobre cómo innovar.

No obstante, cuando se analiza la formación en el seno de las pymes, todos estos argumentos pueden ser cuestionados ya que, por lo general, en este tipo de empresas la formación no es fruto de una reflexión sobre las necesidades formativas actuales y futuras (*e.g.*, Searle y Ball, 2003). En este sentido, diversos autores destacan que las pymes raramente llevan a cabo un análisis formal de las necesidades de formación y que, a menudo, carecen de un planteamiento sistemático en sus esfuerzos formativos (*e.g.*, MacMahon y Murphy, 1999; Kotey y Folker, 2007). Así, por ejemplo, Westhead y Storey (1996) al analizar la debilidad del vínculo entre la formación directiva y la *performance* en la pequeña empresa destacan que la incertidumbre externa a la que se enfrentan estas empresas favorece el establecimiento de proyectos formativos a corto plazo. Es decir, a la hora de plantear sus necesidades formativas se centran, fundamentalmente, en la mejora de los procedimientos de negocio actuales y no en el desarrollo de proyectos a largo plazo que puedan generar mayores beneficios, como los propios de la innovación. Por otro lado, las grandes empresas pueden optar por una formación más adaptada a sus necesidades, al tener mayor disponibilidad de recursos y poder contar con formadores con un mayor grado de conocimiento de su negocio, en comparación con las pymes quienes, debido al limitado número de empleados y a su menor capacidad financiera no pueden acceder a este tipo de formación, lo que reduce la eficacia de sus procesos formativos (Westhead y Storey, 1996; Kotey y Folker, 2007). De hecho, los dueños-directivos de las pymes suelen argumentar que la formación que tiene lugar en sus empresas genera un personal altamente especializado, en contraposición con una fuerza laboral de múltiples habilidades, tal y como sería aconsejable para hacer frente a la naturaleza flexible del trabajo en este tipo de empresas (Kotey y Folker, 2007). Sobre la base de estas consideraciones, se plantea la siguiente hipótesis:

H1: La formación en las pymes influye negativamente en la capacidad innovadora de la empresa.

Por otra parte, desde la perspectiva de la gestión del conocimiento, la capacidad de innovación puede ser considerada una capacidad dinámica que representa la aplicación del conocimiento adquirido y generado en la obtención de nuevos productos y/o procesos. Es decir, la innovación refleja la capacidad para transformar y explotar el conocimiento (Zahra y George, 2002). Así pues, las empresas en sus actividades de gestión de la innovación pueden acometer acciones de adquisición o generación de conocimiento, en cualquiera de sus formas (explícita o tácita). En esta línea, la empresa debe identificar qué activos de conocimiento necesita para competir y cuáles posee, lo que a su vez, establecerá cuáles debe generar, bien internamente o acudiendo a fuentes externas a la organización. En cualquiera de las dos situaciones, la empresa partirá de los activos de conocimiento existentes, que se han acumulado a lo largo de la historia de la organización, para obtener nuevos activos; que serán compartidos y aplicados por los miembros de la empresa, en la consecución de los objetivos estratégicos establecidos. La eficiente gestión de dichos activos de conocimiento permitirá a la organización aumentar su capacidad innovadora (*e.g.*, Gopalakrishnan *et al.*, 1999; Duguet, 2000; Rao y Drazin, 2002).

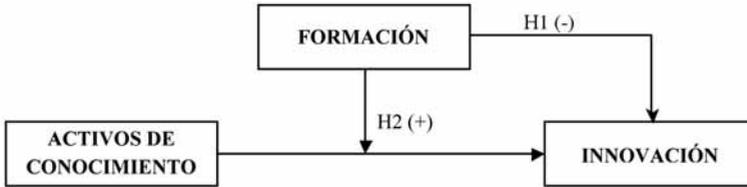
La gestión eficiente de los activos de conocimiento depende de los esfuerzos formativos de la organización, de manera que, la formación no deber ser genérica, sino que debe estar orientada a obtener el máximo provecho de los activos de conocimiento que la empresa posea. En esta línea, como afirman Loewe y Chen (2007), para que realmente los esfuerzos formativos conduzcan a una mayor innovación, los empleados deben recibir formación sobre cuál es el modelo de negocio que se va a desarrollar mediante la innovación.

En definitiva, en la medida en que los esfuerzos formativos de las pymes estén orientados a articular su base de activos de conocimiento, se podrán obtener mejores resultados de la aplicación de los mismos en la obtención de nuevos productos y/o procesos. Sobre la base de estas consideraciones se propone la siguiente hipótesis:

H2: La interacción entre la formación y los activos de conocimiento de las pymes influye positivamente en su capacidad innovadora.

En la figura 1 se resumen de forma gráfica las hipótesis de la presente investigación.

FIGURA 1. EL PAPEL DE LA FORMACIÓN EN LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN



VI.3. METODOLOGÍA

VI.3.1 Determinación de la muestra

En aras de alcanzar el objetivo de esta investigación, se realiza un estudio empírico considerando como población de referencia las sociedades con sede en la Comunidad Autónoma de Canarias con una cifra de negocios superior a dos millones de euros en 2001, y cuya forma jurídica sea la de Sociedad Anónima o Sociedad Limitada¹.

A partir de la información facilitada por la base de datos SABI, el número inicial de empresas que reúne estos requisitos asciende a 1.717. La obtención de la información necesaria para testar y validar el modelo y las hipótesis de investigación se llevó a cabo mediante un cuestionario postal autoadministrado, que fue pretestado en ocho empresas pertenecientes a diferentes sectores de actividad y que, posteriormente, se envió a los encuestados vía correo postal, correo electrónico o fax, según los casos. El trabajo de campo se realizó entre el 10 de septiembre de 2003 y el 13 de enero de 2004, obteniéndose un total de 189 cuestionarios válidos; teniendo en cuenta que el cuestionario fue remitido a la totalidad de la población objeto de estudio, se logró un índice de respuesta global del 11,01%; siendo el error muestral asumido del 7%. Sin embargo, de acuerdo con el objeto de este trabajo se eliminaron 10 cuestionarios correspondientes a empresas que no informaban sobre el resultado innovador o la formación de sus RRHH, así como 20 cuestionarios correspondientes a empresas con menos de 10 trabajadores y 2

¹ De esta forma, se excluyen a las consideradas como "microempresas", según la Recomendación de la Comisión de las Comunidades Europeas 361/2005, así como las sociedades cooperativas.

cuestionarios pertenecientes a empresas cuya actividad era la agricultura. Además, se realizaron los análisis sólo para las pymes, lo cual implicó eliminar 18 empresas. De esta forma, tras depurar la base de datos se obtuvo una muestra final de 139 empresas.

VI.3.2. Definición de variables

Variable dependiente: Innovación

La innovación en esta investigación es medida en términos de *output*, determinándose en base a la magnitud innovadora. Así, se considera la variable (*Nuevos Productos*) que determina el número de productos/servicios completamente nuevos o con modificaciones tan importantes que los hacen diferentes de los que venía realizando la empresa con anterioridad, desarrollados por la empresa en los últimos cinco años.

Variable explicativa: Formación

La formación de los RRHH (*Formación*) ha sido medida a través de una variable de carácter dicotómico que adopta el valor 1 si la empresa planifica la formación a la que asisten sus empleados y 0 en caso contrario.

Variable explicativa: Activos de conocimiento

Los activos de conocimiento a los que recurre la empresa se aproximan a través de una variable en forma de índice. Dicha variable (*Í. Conocimiento*) se mide como la suma de los 12 ítems representativos de los diferentes activos de conocimiento que pueden utilizar las empresas. Los activos de conocimiento considerados son: contratación de actividades de I+D, realización interna de estas actividades, registro de patentes/modelos de utilidad, pagos por licencias, participación en congresos, asistencia a congresos, seguimiento de los productos/servicios y procesos desarrollados por los competidores, colaboraciones con otras empresas, contratación de personal con experiencia profesional, contratación de recién licenciados, elaboración de manuales de procedimientos internos y adquisición de elementos que incorporen innovaciones tecnológicas.

Variables de control

Por otra parte, también se consideran en el análisis otras variables que influyen en la innovación de la empresa de acuerdo con la revisión de la literatura. Dichas variables actúan como control: el *Tamaño*, medido por el loga-

ritmo del número de empleados; la antigüedad de la empresa (*Edad*); el carácter familiar de la empresa (*Familia*), variable de carácter dicotómico que adopta el valor 1 si el propietario de la misma es una familia y 0 en caso contrario; el efecto sector aproximado por siete *dummies*, que tratan de recoger los posibles efectos derivados del contagio (efecto imitación) que puede producirse en las decisiones empresariales, y que suelen afectar a empresas pertenecientes a un mismo sector; la valoración del número de competidores que operan en el sector de actividad de la empresa (*incompetidores*) y; una variable dicotómica que adopta el valor 1 si la empresa exporta y 0 en caso contrario (*Export*).

VI.4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

VI.4.1. Análisis descriptivo

El presente apartado tiene por objeto realizar un análisis descriptivo en relación con la importancia relativa de la innovación, la formación de los RRHH y la utilización de los activos de conocimiento en las empresas que integran la muestra. Así, un primer análisis revela que aproximadamente el 80% de las pymes manifiestan haber obtenido algún tipo de innovación. En concreto, un 61,8% de las empresas materializan su conocimiento en la obtención de nuevos productos/servicios (véase Tabla 1). En relación con la magnitud de las innovaciones, el número de nuevos productos/servicios obtenidos por las empresas que realizan este tipo de innovación se sitúa en 3, en términos de mediana.

En función del tamaño de las empresas, medido por el número de empleados, los datos reflejan la existencia de diferencias en relación con el nivel de innovación. En esta línea, si se considera el valor medio, son las empresas más pequeñas las que incorporan un mayor número de nuevos productos. No obstante, existe una alta dispersión en esta variable, por lo que es más adecuado considerar la mediana, la cual refleja que son las empresas de tamaño intermedio las que obtienen más innovaciones en productos o servicios (2 frente a 1 de las empresas pequeñas en mediana). Por otro lado, cuando se analiza el sector de actividad, se observa la alta dispersión existente, por lo que es adecuado considerar la mediana en lugar de la media. En este sentido, hay que destacar el nivel de innovación de las empresas de comercio mayorista con el mayor número de nuevos productos y, en el otro extremo se situarían las empresas de construcción y otros servicios.

TABLA 1. LA INNOVACIÓN EN LAS PYMES CANARIAS

Empresas que innovan en producto %		61,8				
	Media	D.T.	Mediana	Min.	Max.	
Innovación en productos ^a	7.5	20.7	3	1	150	
Distribución por tamaño						
Pequeñas	4.8	19.9	1	0	150	
Medianas	2.6	3.8	2	0	20	
Distribución por sectores						
Construcción	5.2	18.6	0	0	100	
Industria	2.4	3.8	1	0	15	
Comercio Mayorista	8.7	29.16	2	0	150	
Comercio Minorista	1.6	2.5	1	0	10	
Hoteles, Restauración	1.5	1.8	1	0	5	
Transporte	2	1.4	1	0	4	
Otros servicios	1.2	1.5	0	0	4	
Distribución por edad						
Menos de 11 años	4.9	18.7	5	0	100	
De 11 a 16 años	1.3	2.0	0	0	10	
De 17 a 26 años	1.6	3.2	0	0	15	
Más de 26 años	8.8	27.1	3	0	150	
Distribución por propiedad						
Familias	5.2	19.6	1	0	150	
No familias	1.4	1.7	1	0	7	

^a Estadísticos calculados sobre las empresas que innovan en productos.

Considerando la edad de la empresa, se observan diferencias en el grado de innovación, de tal forma que las empresas más jóvenes (antigüedad menor de 11 años) y las más antiguas (edad superior a los 26 años) son las que presentan una mayor innovación en productos (véase Tabla 1). Finalmente, los datos muestran que las empresas de propiedad familiar obtienen un mayor número de innovación en producto, en términos de media, pero con una alta dispersión.

Por su parte, en la Tabla 2 se describe la formación de los RRHH de las empresas de la muestra. En este sentido, se observa que el porcentaje de empresas que planifican la formación de sus empleados es inferior que el de las empresas que no adoptan esta práctica (42.4% frente a un 57.6%). Esta misma relación se revela cuando se considera el tamaño de la empresa, si bien el porcentaje de empresas medianas que adoptan esta práctica de gestión de RRHH supera al porcentaje en el caso de las pequeñas empresas.

TABLA 2. LA FORMACIÓN DE LOS RRHH EN LAS PYMES CANARIAS

	Planifica formación	No planifica formación
	42.4	57.5
Distribución por tamaño		
Pequeñas	41.7	58.3
Medianas	44.2	55.8
Distribución por sectores		
Construcción	34.4	65.6
Industria	40.0	60.0
Comercio Mayorista	48.4	51.6
Comercio Minorista	42.8	57.1
Hoteles, Restauración	36.4	63.6
Transporte	66.6	33.3
Otros servicios	40.0	60.0
Distribución por edad		
Menos de 11 años	43.3	56.7
De 11 a 16 años	32.4	67.6
De 17 a 26 años	42.9	57.1
Más de 26 años	51.3	48.6
Distribución por propiedad		
Familias	44.5	55.5
No familias	36.8	63.2

De igual forma, cuando se considera la formación de los RRHH de acuerdo con el sector de actividad, hay que destacar a las empresas de transporte donde más del 66.6% de las mismas adoptan esta práctica, siendo el único sector en el que el porcentaje de empresas con formación planificada supera al porcentaje de pymes sin dicha planificación formativa. En el sector de comercio mayorista los datos reflejan cierto equilibrio entre el porcentaje de empresas canarias que cuentan o no con una de formación planificada. Por el contrario, las pymes pertenecientes a los sectores de construcción y hoteles y restauración son las que en menor medida recurren a esta práctica de RRHH. La Tabla 2 también revela que son las pymes más antiguas y las jóvenes las que apuestan en mayor medida por la formación planificada de sus empleados. Finalmente, el porcentaje de empresas de carácter familiar que aplica esta práctica de RRHH supera al porcentaje de empresas no familiares, si bien en ambos casos el número de empresas sin planificación formativa es superior.

Con respecto a los activos de conocimiento, los datos revelan que (véase Tabla 3), en general, existe un nivel medio de utilización de los diferentes activos ya que, de las 12 posibles fuentes de conocimiento analizadas, las pymes de la muestra recurren a 6, en términos de mediana. Por otro lado, las empresas medianas superan a las pequeñas en el número de activos de conocimiento utilizados (7 frente a 5), con un mínimo de 2 activos en las medianas. Por sectores, no existen grandes diferencias en el número medio de activos de conocimiento empleados por las pymes de la muestra. No obstante, destacan las empresas de transportes por utilizar como mínimo 5 de los activos considerados. Al igual que sucede con el tamaño, los datos muestran que las pymes de mayor edad son las que recurren a un número más elevado de activos de conocimiento, 7 en términos de mediana. Por otro lado, tal y como se desprende de los datos recogidos en la Tabla 3, la utilización de los activos de conocimiento según el carácter familiar o no de las pymes es similar.

TABLA 3. LOS ACTIVOS DE CONOCIMIENTO EN LAS PYMES CANARIAS

	Media	D.T.	Mediana	Min.	Max.
Índice de conocimiento	5.8	2.6	6	0	11
Distribución por tamaño					
Pequeñas	5.2	2.5	5	0	10
Medianas	7.0	2.3	7	2	11
Distribución por sectores					
Construcción	5.7	2.5	6	0	10
Industria	5.6	3.4	7	0	10
Comercio Mayorista	5.6	2.3	6	1	9
Comercio Minorista	5.4	1.9	5	3	10
Hoteles, Restauración	6.2	2.5	6	2	11
Transporte	6.8	1.7	6	5	9
Otros servicios	6.3	3.2	7.5	1	11
Distribución por edad					
Menos de 11 años	5.6	3.2	5.5	0	11
De 11 a 16 años	5.5	2.1	5	1	9
De 17 a 26 años	5.4	2.4	6	0	10
Más de 26 años	6.6	2.4	7	2	11
Distribución por propiedad					
Familias	5.8	2.6	6	0	11
No familias	5.7	2.3	6	1	10

^a Estadísticos calculados sobre las empresas que innovan en productos.

En aras de finalizar el análisis descriptivo de la innovación y el papel de la formación, en la Tabla 4 se recoge el vínculo entre estas dimensiones. Así, los datos revelan que, en términos de mediana, las innovaciones en producto son ligeramente superiores en la pymes que planifican su formación. Por otro lado, las empresas que adoptan esta práctica de RRHH tienden a utilizar un mayor número de activos de conocimiento, tanto en términos de media como de mediana.

TABLA 4. LA INNOVACIÓN, LA FORMACIÓN Y LOS ACTIVOS DE CONOCIMIENTO EN LAS PYMES CANARIAS

	Innovación en productos					Activos de conocimiento				
	Media	D.T.	Mediana	Min.	Max.	Media	D.T.	Mediana	Min.	Max.
Formación planificada										
Sí	3.9	14.1	1.5	0	100	6,5	2,5	7	0	11
No	4.3	18.3	0	0	150	5,2	2,5	5,5	1	10

Finalmente, los estadísticos descriptivos, así como la matriz de correlaciones de las variables consideradas se recogen en la Tabla 5. El análisis realizado hasta ahora muestra la existencia de diferencias en la innovación en productos tanto en función de la formación de los RRHH como de la utilización de los activos de conocimiento, pero ¿cuál es el papel de la formación en la aplicación del conocimiento en nuevos productos?

TABLA 5. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS Y MATRIZ DE CORRELACIONES

	1	2	3	4	5	6	7	8
Media	4.15	0.42	5.80	20.69	3.62	0.72	0.28	4.05
Mediana	1	0	6	17	3.46	1	0	4
D.T.	16.62	0.49	2.58	14.09	0.78	0.44	0.45	1.14
1. N Productos	1							
2. Formación	-0.012	1						
3. Í. conocimiento	0.217**	0.258***	1					
4. Edad	0.054	0.074	0.098	1				
5. Tamaño	0.016	0.018	0.353***	0.116	1			
6. Familia	0.104	0.069	0.019	0.120	-0.011	1		
7. Export	0.232***	0.161**	0.139	0.027	0.054	-0.073	1	
8. nCompetidores	-0.245***	0.052	-0.139	0.072	-0.041	0.240***	-0.084	1

[§] $P < 0.001$; *** $P < 0.01$; ** $P < 0.05$

VI.4.2. Análisis del papel de la formación en la innovación de la pyme canaria

La contrastación de las hipótesis planteadas respecto a la incidencia de la formación de los RRHH en la innovación de las pymes canarias se realiza mediante la estimación de un modelo binomial negativo en aras de considerar las características de la variable dependiente (número de nuevos productos)². Como variables explicativas se consideran los activos de conocimiento, la existencia de formación planificada de los RRHH y un conjunto de características específicas y contextuales que actúan como variables de control³.

El primer modelo estimado (Modelo I) considera la incidencia de las variables de control y de los activos de conocimiento en la innovación en productos. Por su parte, el Modelo II, incorpora además de las variables anteriores, la influencia de la formación de los RRHH en la innovación de la pyme. Finalmente, el Modelo III incluye la interacción entre los activos de conocimiento y la formación, en aras de analizar el papel moderador de esta última dimensión. Hay que destacar que la inclusión del papel de la formación (efecto directo y moderador) supone una importante mejora del modelo base (véase Tabla 6), donde el test de Wald se incrementa desde 76.62 a 121.26.

En relación con las variables de control, los resultados obtenidos en la estimación del Modelo I muestran una incidencia significativa y positiva de la edad ($p < 0.001$) y del carácter familiar en la obtención de nuevos productos. En este sentido, la innovación en productos se incrementa con la antigüedad y carácter familiar de las pymes. Esta misma relación, positiva y significativa, se observa si tenemos en cuenta la incidencia de la exportación de las pymes en la obtención de nuevos productos. Por el contrario, el incremento de la intensidad competitiva influye de forma no lineal (+/-) en la innovación en productos ($p < 0.001$). En este sentido, un incremento de la intensidad competitiva disminuye la obtención de nuevos productos hasta cierto nivel, pero

2 Los datos de recuento hacen referencia a variables que sólo toman valores enteros no negativos, que reflejan el número de veces que ocurre un suceso en un intervalo temporal determinado.

3 Los modelos de regresión estándar no son adecuados para tratar datos de recuento, ya que no tienen presente la especial naturaleza de la variable dependiente. Entre los modelos de datos de recuento, el de Poisson es el más restrictivo porque asume la igualdad entre la varianza y la media condicionales. Sin embargo, cuando los datos muestran que la varianza es superior a la media, las variables se caracterizan por sobre-dispersión. El modelo binomial negativo es una extensión del modelo Poisson que considera la sobre-dispersión. En el presente estudio se aplicó el test del multiplicador de Lagrange; indicando que el binomial negativo es mejor que el modelo Poisson.

a partir del mismo una mayor intensidad competitiva incrementa la innovación de las pymes. Por otro lado, los resultados también revelan una incidencia positiva y significativa de los activos de conocimiento ($p < 0.001$).

TABLA 6. EL PAPEL DE LA FORMACIÓN EN LA INNOVACIÓN DE LAS PYMES

	Modelo I	Modelo II	Modelo III
	(E.S)	(E.S)	(E.S.)
Variable dependiente: Nuevos productos, medida como el número de productos/servicios nuevos o significativamente mejorados que la empresa <i>i</i> manifiesta haber obtenido.			
Notas:			
(i) Errores Standard de White robustos a heterocedasticidad entre paréntesis. Estimación robusta mediante método de Huber/White/Sándwich.			
I. Conocimiento	0.237*** (0.060)	0.309*** (0.063)	0.236*** (0.070)
Formación		-0.905*** (0.287)	-2.186*** (0.704)
Formación*Í. Conocimiento			0.197** (0.097)
Edad	0.031*** (0.009)	0.029*** (0.009)	0.029*** (0.008)
Tamaño	-0.024 (0.232)	-0.090 (0.221)	-0.063 (0.210)
Familia	0.778** (0.345)	0.822*** (0.314)	0.745** (0.302)
Export	0.986*** (0.318)	1.063*** (0.289)	1.017*** (0.279)
N Competidores	-1.846*** (0.560)	-1.910*** (0.564)	-1.903*** (0.515)
(N Competidores) ²	0.240*** (0.084)	0.252*** (0.083)	0.251*** (0.077)
Constante	0.981 (1.215)	1.054 (1.243)	1.401 (1.234)
Wald statistic	76.62	108.62	121.26
Log likelihood	-201.221	-198.021	-196.996
(ii) * : $p < 0.10$, ** : $p < 0.05$, *** : $p < 0.01$.			
(iii) La estimación de los modelos se ha realizado con el paquete econométrico STATA.			
(iv) Se han incluido dummies sectoriales.			

La introducción del efecto de la formación en la innovación en productos se realiza en el Modelo II, el cual se estima considerando la incidencia directa de esta práctica de RRHH en la innovación al objeto de contrastar la hipótesis H1. Los resultados revelan una influencia significativa pero negativa de la existencia de una formación planificada de los RRHH en la obtención de nuevos productos. Este hallazgo ofrece apoyo a la hipótesis H1 que establecía un efecto directo negativo entre estas dos dimensiones. Finalmente, el Modelo III se estima incluyendo la interacción entre formación y activos de conocimiento para analizar el papel moderador de la primera dimensión en la innovación. Los resultados muestran que la interacción entre ambas variables influye positiva y significativamente en la innovación. Es decir, la existencia de

formación planificada en las pymes canarias incrementa la obtención de nuevos productos en la medida que interactúa con los activos de conocimiento. Estos resultados ofrecen apoyo a la hipótesis H2 relativa al efecto moderador de la formación en la innovación.

VI.5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES

En este trabajo se ha tratado de analizar el papel de la formación como práctica de RRHH que permite mejorar los conocimientos y habilidades necesarios para aumentar la capacidad innovadora de las pymes en Canarias. Los resultados alcanzados nos han permitido observar que la formación *per se* tiene un efecto negativo sobre la capacidad innovadora de las pymes. Solamente cuando se analiza su interacción con la dotación de activos de conocimiento de la empresa, su incidencia se torna positiva y altamente significativa. Este resultado viene a dejar constancia de que la formación tiene un alto papel moderador en la relación entre la dotación de activos de conocimientos tecnológicos que tiene la empresa y su capacidad para generar nuevos productos. Es decir, no sólo basta con que la formación de los empleados de las pymes esté previamente planificada, es necesario que esté orientada a desarrollar los activos de conocimiento tecnológico de la empresa. Así pues, este resultado está en concordancia con la afirmación de Loewe y Chen (2007) cuando sugieren que uno de los grandes fallos en los que incurren las organizaciones y que minan su capacidad de innovación es el no dar la oportuna formación sobre cómo innovar.

Este resultado no resulta totalmente extraño si se tiene en cuenta que diversos investigadores llaman la atención sobre el escaso porcentaje de formación que realmente acaba siendo aplicada en el entorno de trabajo (*e.g.*, Foxon, 1997; Brown, 2005; Velada y Caetano, 2007). Además, la formación en la pyme es frecuentemente descrita como informal, no planificada, reactiva y orientada a corto plazo (Kotey y Folker, 2007). De hecho, estas empresas raramente llevan a cabo un análisis formal de las necesidades de formación y a menudo carecen de un planteamiento sistemático en sus esfuerzos formativos (Kotey y Folker, 2007). Además, ha de tenerse en cuenta que en la práctica se observa cómo, en ocasiones, las organizaciones se acogen a programas formativos ofertados por organismos públicos sin que haya razones para ello más allá de aprovechar una formación sin coste aparente o que los programas se implanten por razón de su popularidad o novedad (Facteau *et*

al., 1995; De Saá y Ortega, 2002; Bohlander *et al.*, 2003). En esta misma línea argumental se expresan Salas *et al.* (1999:133) cuando afirman que “[...] con frecuencia la última novedad en formación es la prioridad más alta en formación”. Sin embargo, para que la formación tenga un mayor rol estratégico debe dirigir sus esfuerzos hacia áreas que añadan valor a la misma y que sustenten la ventaja competitiva, tales como la innovación (Horwitz, 1999).

Así pues, este trabajo tiene importantes implicaciones prácticas al poner de manifiesto que los encargados de la formación deben planificar los contenidos y los métodos formativos sobre la base de los activos de conocimientos que sustentan la capacidad innovadora de las pymes. No obstante, en futuras investigaciones sería interesante seguir profundizando en el estudio de las diferentes dimensiones de la formación y la innovación de cara a obtener nuevas evidencias que ayuden a mejorar la competitividad de las pymes canarias.

BIBLIOGRAFÍA

ARIZA, J.A.; MORALES, A.C. Y MORALES, E. (2004). *Dirección y administración integrada de personas. Fundamentos, procesos y técnicas en práctica*. McGraw-Hill/Interamericana de España, Madrid, España.

AXTELL, C.M., MAITLIS, S. Y YEARTA, S.K. (1997). “Predicting immediate and longer-term transfer of training”. *Personnel Review*, 26 (3): 201-213.

BAIRD, L., GRIFFIN, D. Y HENDERSON, J. (2003). “Time and space: reframing the training and development agenda”. *Human Resource Management*, 42 (1): 39-52.

BARTON, H. Y DELBRIDGE, R. (2001). “Development in the learning factory: training human capital”. *Journal of European Industrial Training*, 25 (9): 465-472.

BEUGELSDIJK, S. (2008). “Strategic human resource practices and product innovation”, *Organization Studies*, 29(6): 821-847

BOHLANDER, G.; SHERMAN, A. Y SNELL, S. (2003). *Administración de recursos humanos*. International Thomson Editores Spain Paraninfo, Madrid, España.

BROWN, T.C. (2005). "Effectiveness of distal and proximal goals as transfer-of-training interventions: a field experiment". *Human Resource Development Quarterly*, 16 (3): 369-387.

DE SAÁ, P. Y ORTEGA, R. (2002). "La formación", en Bonache, J. y Cabrera, A. (Eds.), *Dirección estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Prentice Hall, Madrid, España: 135-162.

DOLAN, S.; SCHULER, R.S. Y VALLE, R. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. McGraw-Hill, Madrid. España.

DUGUET, E. (2000). "Knowledge diffusion, technological innovation and TFP growth at the firm level: evidence from French manufacturing", EUREQua CNRS-UMR8594, Working Paper.

FOXON, M.J. (1997). "The influence of motivation to transfer, action planning, and manager support on the transfer process". *Performance Improvement Quarterly*, 10 (2): 42-63.

FACTEAU, J.D., DOBBINS, G.H., RUSSELL, J.E., LADD, R.T. Y KUDISH, J.D. (1995). "The influence of general perceptions of the training environment on pretaining motivation and perceived training transfer". *Journal of Management*, 21 (1): 1-25.

GOPALAKRISHNAN, S.; BIERLY, P. Y KESSLER, E.H. (1999). "A reexamination of product and process innovations using a knowledge-based view". *The Journal of High Technology Management Research*, 10 (1): 147-166.

HATCH, N.W. Y DYER, J.H. (2004). "Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal*, 25 (12): 1155-1178.

HORWITZ, F.M. (1999). "The emergence of strategic training and development: the current state of play". *Journal of European Industrial Training*, 23 (4/5): 180-190.

KOTEY, B. Y FOLKER, C. (2007). "Employee training in SMEs: Effect of size and firm type - family and nonfamily". *Journal of Small Business Management*, 45 (2): 214-238.

LAU, C. Y NGO, H. (2004). "The HR system, organizational culture, and product innovation". *International Business Review*, 13: 685-703.

LI, Y.; ZHAO, Y. Y LIU, Y. (2006). "The relationship between HRM, technology innovation and performance in China". *International Journal of Manpower*, 27 (7): 679-697.

LOEWE, P. Y CHEN, G. (2007). "Changing your company's approach to innovation". *Strategy & Leadership*, 35 (6): 18-26.

MACMAHON, J. Y MURPHY, E. (1999). "Managerial effectiveness in small enterprises: implications for HRD". *Journal of European Industrial Training*, 23 (1): 25-35.

MARQUARDT, M.J.; NISSLEY, N.; OZAG, R. Y TAYLOR, T.L. (2000). "International briefing 6 Training and development in the United States". *International Journal of Training and Development*, 4 (2): 138-149.

MCGAUGHEY, S. (2002). "Strategic interventions in intellectual asset flows". *Academy of Management Review*, 27 (2): 248-274.

MICHIE, J. Y SHEEHAN, M. (2005). "Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage". *International Journal of Human Resource Management*, 16 (3): 445-464.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. Y NAGATA, A. (2000). "A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm". *Industrial and Corporate Change*, 9 (1): 1-20.

RAO, H. Y DRAZIN, R. (2002). "Overcoming resource constraints on product innovation by recruiting talent from rivals: a study of the mutual fund industry, 1986-94". *Academy of Management Journal*, 45 (3): 491-507.

ROFFE, I. (1999). "Innovation and creativity in organisations: a review of the implications for training and development". *Journal of European Industrial Training*, 23 (4/5): 224-237.

SALAS, E.; CANNON-BOWERS, J.A.; RHODENIZER, L. Y BOWERS, C.A. (1999). "Training in organizations: myths, misconceptions, and mistaken assumptions". *Research in Personnel and Human Resources Management*, 17: 123-161.

SEARLE, R.H. Y BALL, K.S. (2003). "Supporting innovation through HR policy: evidence from the UK". *Creativity and Innovation Management*, 12 (1): 50-62.

SHIPTON, H.; FAY D.; WEST, M.; PATTERSON, M. Y BIRDI, K. (2005). "Managing people to promote innovation". *Creativity and Innovation Management*, 14 (2): 118-128.

SHIPTON, H.; WEST, M.; DAWSON, J.; BIRDI, K. Y PATTERSON, M. (2006). "HRM as predictor of innovation". *Human Resource Management Journal*, 16 (1): 3-27.

STERN, D.; SONG, Y. Y O'BRIEN, B. (2004). "Company training in the United States 1970-2000: what have been the trends over time?". *International Journal of Training and Development*, 8 (3): 191-209.

VALLE, R. (ED.) (2004). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Pearson Prentice Hall, Madrid. España.

VAN DER KROGT, F. Y WARMERDAM, J. (1997). "Training in different types of organizations: differences and dynamics in the organization of learning at work". *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (1): 87-105.

VON KROGH, G.; NONAKA, I. Y ABEN, M. (2001). "Making the most of your company's knowledge: a strategic framework". *Long Range Planning*, 34 (4): 421-439.

VELADA, R. Y CAETANO, A. (2007). "Training transfer: the mediating role of perception of learning". *Journal of European Industrial Training*, 31 (4): 283-296.

WESTHEAD, P. Y STOREY, D. (1996). "Management training and small firm performance: why is the link so weak?". *International Small Business Journal*, 14 (4): 13-24.

WRIGHT, P.M.; DUNFORD, B.B. Y SNELL, S.A. (2001). "Human resources and the resource based view of the firm". *Journal Management*, 27 (6): 701-721.

WRIGHT, P.M.; MCMAHAN, G.C. Y MCWILLIAMS, A. (1994). "Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective". *The International Journal of Human Resource Management*, 5 (2): 301-326.

ZAHRA, S. Y GEORGE, G. (2002). "Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension". *Academy of Management Review*, 27 (2): 185-203.

CAPÍTULO VII

LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EN LA PYME CANARIA

Ricardo J. Díaz Armas
Departamento de Economía y Dirección de Empresas
Universidad de La Laguna

VII.1. INTRODUCCIÓN

Según diversos estudios en la pasada década el marketing es cada vez menos eficiente y efectivo (Sheth and Sisodia, 2006). El marketing ha entrado en una crisis productiva profunda que esta siendo revisada por los principales autores. Mientras el resto de funciones empresariales hacen “*más con menos*”, el marketing evoluciona consumiendo cada vez más recursos sin asegurar resultados.

Desde la última definición del AMA (Marketing News, 2004) el marketing busca que los intereses de la empresa y el consumidor se logren, es lo que denominan Sheth y Sisodia (2006) el “*marketing ejemplar*”, donde tanto empresas como consumidores prosperan en el logro de sus objetivos.

En un mercado en el que los clientes están permanentemente en contacto con otros compradores, y *stakeholders* de la empresa, y donde la publicidad puede construirse o desbaratarse desde el propio individuo, los anunciantes más auténticos serán más convincentes para el consumidor; y esto es algo que sólo se consigue de una manera: diciendo la verdad.

La integridad en el marketing y en la comunicación ya no es sólo una opción estratégica o código ético que evita confundir a los públicos objetivo de la empresa, en la actualidad es un punto de apoyo necesario para, al menos, ejecutar un plan de comunicación coordinado (Schultz y Schultz, 1998; Miller y Rose, 1994; Moriarty, 1994) y con opciones de ser percibido, la empresa anunciante necesita dar un paso más allá del impacto.

Que la comunicación de la empresa impacte en su público objetivo no es suficiente. Las empresas requieren que sus marcas sean escuchadas, recordadas,... percibidas, pero para ello el marketing debe actuar influenciando en las actitudes y percepciones que los mercados tengan de la empresa y su marca. La lealtad o recuerdo de una marca se puede ganar aportando nuevas experiencias, servicio, trato,... y por ello las empresas necesitan contactar con el consumidor, pero también observarlo, dejarlo participar, interactuar con él.

De igual forma, el resto de posibles target de la comunicación empresarial requieren de una gestión de contenidos, canales y medios adecuados que permiten al mensaje ser percibido por ellos.

Toda comunicación en la empresa deberá formar parte de una gestión integrada. La transmisión a diversos target deberá coordinarse y controlar sus efectos en el plan de comunicación, evitando mensajes contradictorios. La comunicación comercial hacia y con los participantes del intercambio comercial no sólo deberá sumar y no ser dispar, además estará en armonía con los que se dirigen al resto de targets dentro y fuera de la empresa.

En opinión de Schultz y Schultz (1998) la comunicación integrada de marketing (en adelante CIM) es algo más que la necesaria coordinación de herramientas de comunicación de marketing, es un proceso estratégico de la empresa donde la implementación y observación de impactos posee cada vez una mayor importancia. CIM es coordinar el mensaje y los transmisores, ejecutar cuándo y como se debe hacer y controlar que ha llegado, a todos y cada uno de los públicos internos y externos de la empresa que pueden afectar a la imagen de marca/identidad corporativa o al comportamiento de algún target.

VII.2. REVISION DE LA LITERATURA

VII.2.1. Necesidades de investigación de la estrategia de comunicación de la pyme.

Una pyme igual que cualquier otra empresa necesita de la comunicación para conectar con sus targets y poder construir una marca e identidad reconocida y fuerte (White, 1999). Por ello algunas empresas han realizado notables esfuerzos presupuestarios para aumentar el gasto en marketing y en el uso de herramientas de comunicación.

No obstante el uso de estas herramientas no ha sido similar al resto de empresas (Huang, 1999), el autor observó como la especulación en el uso de herramientas, buscando suerte y oportunidad, o las limitaciones presupuestarias determinan la estrategia de comunicación en la pyme.

El contexto de la gestión de la comunicación en marketing obviamente ha cambiado en las últimas dos décadas. De hecho las llamadas herramientas tradicionales de comunicación han perdido eficacia debido a (Schultz, 1993, Schultz, 1997) la pérdida de importancia del marketing de masas, el aumen-

to de la dependencia de métodos de comunicación dirigidos, el aumento de negocios donde lo relevante es la marca personal, mayor exigencia de acierto sobre los proveedores de comunicación, el aumento de los esfuerzos para medir y controlar los efectos de la comunicación, “retorno de la inversión” o la elevada fragmentación de los medios de comunicación tradicionales. Una realidad actual en marketing en la que las pymes sufren un contexto empresarial donde estas realidades se intensifican debido a (Huang 1999, Carson, Cromie y McGowan, 1995):

1. Restricciones en recursos, dinero, tecnología y tiempo
2. Y escasa orientación comercial, ya que poseen escasa experiencia en marketing, que no en actividad comercial.

En esta realidad se ha ido desarrollando la investigación de la gestión de la comunicación, no obstante a pesar de esta popularidad, la literatura sobre el potencial de la gestión integrada de la comunicación y la posibilidad de cómo superar sus constricciones para el caso de la pyme, sobretodo de la pequeña y micropyme, no ha ocupado tanto espacio.

VII.2.2. La comunicación integrada en la empresa (CIM)

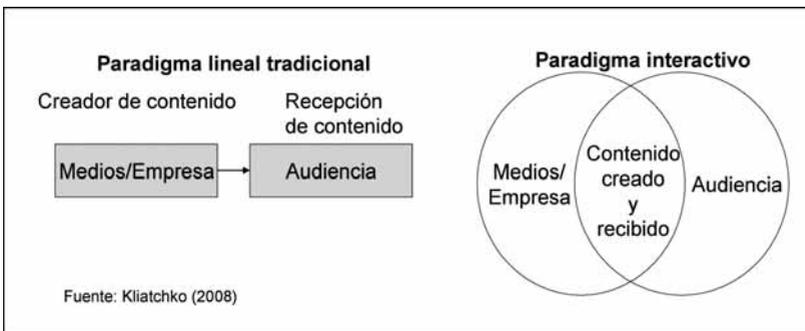
El CIM es relativamente reciente en la literatura y trata de introducir en la empresa el concepto de integración de herramientas y actividades de marketing (Duncan y Moriarty, 1998, Fill, 2005). El CIM garantiza la coherencia en el mensaje remitido por todos los medios utilizados logrando sinergias y maximización en el impacto. Este nuevo modelo de comunicación se presenta como la solución para encaminar el caos existente en la comunicación empresarial actualmente, debido a la diversidad de medios y públicos objetivos a los que la empresa se dirige o puede hacerlo. La literatura ha demostrado que en su aplicación se producen mejoras significativas de eficacia y eficiencia de las políticas de comunicación de la empresa (Hartley y Pickton, 1999). Sin embargo han surgido una serie de discusiones académicas a cerca de qué es, cómo se mide, si es la agencia o el cliente de la misma quien debe impulsarla, si es realmente una ventaja competitiva o una moda (Cornelissen y Lock, 2000).

Según Kliatchko (2005; 2008) la conceptualización del CIM comenzó a principios de los 90 y ha continuado avanzando y siendo complementada hasta la actualidad en un marco teórico que avanza a medida que ha evolucionado el marketing hacia un enfoque holístico (Lane y Kotler, 2006).

En los noventa los investigadores reconocieron su importancia estratégica, en el ámbito de la comunicación, y a lo largo de esa década avanzaron en el desarrollo aplicado del mismo. La inclusión de nuevas herramientas no tradicionales como las relaciones públicas, la necesidad de un enfoque relacional, así como la organización y gestión del nuevo modelo de comunicación que había surgido, muy complejo para la empresa y con elevadas necesidades de coordinación, impulsaban un cambio de paradigma en la comunicación. Surge la necesidad de implementar y medir la eficacia de los modelos integrales de comunicación, que se complican a comienzos del siglo actual al tener que considerar además las nuevas tecnologías o la nueva burbuja tecnológica de Internet (O'Reilly, 2006), de 2004, y las bases de datos relacionales, como nuevas herramientas para la comunicación. La nueva era de las innovaciones ha complicado la comunicación empresarial que ha pasado de un modelo expositivo de la comunicación a un diálogo y/o escucha con sus públicos objetivo (figura 1).

Este nuevo paradigma requiere además de un marketing interno. La importancia, para el desarrollo del CIM, del personal de la empresa que conoce, apoya y participa de la comunicación es crucial en este nuevo contexto de la comunicación, para poder transmitir los valores, atributos,... de la marca o de la empresa.

FIGURA 1: EVOLUCIÓN DEL PARADIGMA DE COMUNICACIÓN



El CIM ha adquirido dimensiones de tal calibre en la empresa que en estos momentos se han superado los conceptos ya expuestos por los investigado-

res en los 90. Así para Kliatchko (2008) el CIM *es un proceso estratégico de la empresa para la dirección de audiencias que gestiona stakeholders (externos, como clientes, consumidores, consumidor potencial y otras entidades; e interno, como empleados, directivos y otros), contenido (controlados o no controlados por la empresa), canales (tradicionales y nuevos puntos de conexión con el consumidor actual y potencial donde es posible generar experiencias) así como los resultados de los programas de comunicación (en cambios de comportamiento y resultados financieros).*

Según Kliatchko (2008) la gestión del CIM se centra en dos dimensiones: El CIM es un modelo de gestión de audiencias en el que existen múltiples audiencias o públicos objetivo que actúa a nivel corporativo, donde se define la visión holística de la empresa, el ser de la empresa, su misión, y la orientación hacia los diversos públicos objetivo de la empresa en el origen de las decisiones (clientes, prescriptores y todos los stakeholders), y a nivel operativo, en el que se planifica, gestiona, implementa y mide el proceso del CIM dirigido a los públicos externos e internos con los que la empresa interactúa, coordinando las acciones diversas de comunicación (agencias y medios contratados) (Kliatchko, 2008). Por tanto los elementos estratégicos que los autores han definido en el CIM son:

- El CIM debe ser implementado inicialmente a nivel corporativo, donde es necesaria una visión holística del negocio. Donde se construye la marca e identidad corporativa, se crea y fomenta una cultura del marketing, orientada al mercado, que observa a la comunicación como una herramienta de inversión estratégica dentro de la empresa. En el seno de un proceso donde todas las áreas de la organización reconocen su aportación estratégica, llevándola a cabo de forma integrada
- A nivel funcional, operativo, se requiere la coordinación del proceso a implementar hacia las audiencias internas y externas de la empresa, así como descubrir su resultado, impacto. Para lograrlo es necesario que la estructura organizativa facilite y favorezca el proceso, y esté concienciada de la importancia de la orientación al mercado y la construcción de relaciones estables con los múltiples mercados. Además será necesario coordinar el proceso de comunicación a través de proveedores o agencias de comunicación que facilitan la emisión a través de diversos canales y medios, a los diferentes públicos objetivos.
- El CIM en su diseño y ejecución, corporativa y funcional, debe considerar cuatro pilares fundamentales que son los **stakeholders** a los que se

dirige el plan de comunicación; definir o conocer el **contenido** de la comunicación, controlado o no por la empresa; determinar los **canales** por los que decide emitir los contenidos y por donde se transmiten, cuando la empresa no los controla; así como conocer el **resultado**, efectividad del modelo de comunicación propuesto desde la empresa.

- Además en su ejecución tal y como propone Schultz y Schulltz (1998) se requiere que los contenidos se emitan coordinados generando consistencia y por tanto sinergias, con el fin de defender el concepto, posicionamiento o identidad única de la empresa-producto ante los diversos mercados. Para que el mensaje sea consistente y claro, logrando un impacto global en la mente de los públicos, este contenido se emite por canales que permiten llegar a los públicos objetivos. La información requerida para llevarlo a cabo es el comportamiento de consumo de medios de los targets y estar en los puntos de contacto preferidos por ellos, para ello el conocimiento del mercado/público objetivo con una base de datos estructurada es básico.
- Con todo ello se logrará una estrategia de comunicación y financiación integrada (Schultz y Schulltz, 1998). Las empresas lograrán mayor acierto en su estrategia de comunicación, mayores resultados, económicos o de imagen/identidad/reputación, reconocidos por todas las áreas de la empresa, por lo que áreas como la financiera comprenderán la estrategia y participarán de ella.
- El papel de la comunicación no controlada en las “redes sociales”. Cada vez más, en muchos sectores y productos, el cliente está tomando el control de los contenidos en internet y además se está produciendo una conversación en este medio que afecta y determina la elección y comportamiento de muchos clientes (Villanueva, Yoo y Hanssens, 2008). Las empresas empiezan a ver la necesidad e importancia de estar en la conversación de la red, pues si no están, existe el riesgo de quedarse fuera del mercado. La empresa ha de considerar esta realidad en su CIM asumiendo que nos encontramos ante el nuevo paradigma interactivo (Figura 1). Los targets de la empresa han dejado de ser meros receptores de información para convertirse en elementos de comunicación e interacción con otros, donde la empresa no tiene fácil el acceso. Estas redes sociales permiten a consumidores y resto de stakeholders, de una empresa, conocer y aprovechar las experiencias colectivas (de conocimiento) de otros que han iniciado el diálogo en la red.

- En estos momentos, una parte importante del mercado se ha designado co-creadores de contenidos que rechazan las experiencias emitidas por las empresas (Pralhad y Ramaswamy, 2000). Gruen, Osmonbekov y Czaplewski (2005) analizan el impacto de las opiniones vertidas, en sus resultados destacan la afectación de las opiniones no sólo a la identidad de la empresa o la imagen comercial del producto, sino también al comportamiento o lealtad de un cliente.

VII.2.3. La comunicación en la pyme

La primera pregunta que nos debemos hacer es si se puede considerar que el CIM es una opción estratégica para la pyme. Las pymes hacen comunicación pero, al contrario que las empresas con orientación a los stakeholders, dimensión, recursos y estructura organizativa bien desarrollada, lo hacen muy ajustados a sus presupuestos y conocimiento (Spickett-Jones y Eng, 2006). Los conocimientos y aplicación de la planificación empresarial en la pyme arroja dudas a cerca de la habilidad para diseñar y ejecutar un plan de comunicación tal y como determina la literatura que es necesario hacerlo (Kliatchko, 2008). ¿Poseen las pymes las habilidades y el tiempo necesario para ejecutar el CIM?, con sus limitaciones en recursos, tiempo, esfuerzo, conocimiento, recursos humanos,... y dinero, aunque la literatura justifica su utilidad competitiva, es posible que no se estén asumiendo sus preceptos. Como respuesta, algunos autores como Spickett-Jones y Eng (2006) concluyen que los responsables o gestores de las pymes no creen justificado ejercer la filosofía estratégica del CIM, es compleja, y prefieren acudir a herramientas de comunicación que ellos creen que les reportan resultados inmediatos.

No obstante si las pymes superan la inexperiencia y la incapacidad en marketing y comunicación, contratan profesionales de marketing y/o comunicación, y son conscientes de la importancia estratégica del CIM y lo que conlleva su aplicación, orientarse a diversos stakeholders, probablemente se pueda diseñar un modelo para las pymes, utilizando su flexibilidad, adaptación y recursos humanos, como recursos competitivos escasos. Recursos escasos que limitan el número de herramientas de comunicación y el tiempo que pueden usarse para exponer los contenidos de su mensaje. Pero, ¿están preparadas las PYMES para ello?, ¿qué utilizan en este momento?, ¿tienen capacidad y recursos para emplear las herramientas adecuadas según

target?, ¿sus recursos humanos están capacitados e implicados en la utilización de las herramientas de marketing adecuadas?,... son muchos los interrogantes que es necesario aclarar antes de proponer modelo alguno.

VII.3. OBJETIVOS E HIPÓTESIS

Con la presente investigación se pretende conocer la estrategia de comunicación en la pyme canaria, con el fin de contrastar si la empresa canaria sigue los patrones reconocidos y ejecutados por las entidades de éxito. Se ha expresado en apartados previos la importancia de comunicar de manera integral, a los diferentes *stakeholders* de la empresa, externos e internos, y con un único conjunto de atributos o conceptos, con los que la empresa quiera identificarse y diferenciarse en dichos targets. El problema es que en Canarias no existe una orientación clara a los stakeholders, de hecho pocas entidades tienen una orientación al mercado, como tal. Por el contrario abunda el enfoque a resultados centrado en una política comercial de empuje y de producto.

El objetivo por tanto es doble:

1. Por un lado *contrastar si los principios del CIM expuestos previamente están asumidos. Ya sea por que las empresas estratégica y operativamente actúan así, o bien por que sus decisores o gestores consideran relevante dicha opción estratégica, aunque no la lleven a cabo.*
2. Además en la presente investigación pretendemos *conocer cuáles son los factores o circunstancias que determinan la existencia o no del CIM en la pyme canaria.*

En la medida que la información sea consistente el presente trabajo se plantean las siguientes hipótesis a contrastar:

- **H1: Las pymes Canarias no han evolucionado lo suficiente en su orientación a los mercados y por tanto el paradigma del CIM no es considerado por gran parte de las entidades**
- **H2: El tamaño y desarrollo organizativo en la empresa son factores que limitan la adopción del paradigma del CIM**

VII.4. METODOLOGÍA

VII.4.1. Población y delimitación muestral

Nuestras empresas se caracterizan, según el Informe de la Economía Canaria de 2007, emitido por la CEOE, por una elevada atomización de la empresa, concentrada en la actividad comercial y orientada al mercado canario, siendo la aportación industrial muy reducida. Además estas empresas poseen baja orientación hacia el avance (adopción de mejoras tecnológicas) y búsqueda de nuevos mercados (internacionalización). Todo ello define una empresa poco desarrollada y orientada al mercado.

Dada la compleja realidad de la empresa canaria, se ha decidido, antes de llevar a cabo cualquier aproximación a las empresas, hacer un análisis descriptivo de la realidad a través de agencias de comunicación de carácter integral o especializado (en las nuevas herramientas de comunicación, "*below the line*" o "*social media*"), que tienen una importante cuota de mercado de empresas canarias, un conocimiento agregado del comportamiento estratégico de las PYMES y con una estrategia contraria a la simple venta de medios, por el contrario son entidades que desarrollan un papel de consultor/asesor entre la empresa y ellos, sobre la imagen corporativa o comercial, construyendo a medio y largo plazo, según públicos objetivos seleccionados.

Las agencias de comunicación seleccionadas tienen más de 10 años de experiencia, como asesores en estrategia de comunicación, han sido elegidas por que tienen un conocimiento de la tendencia y comportamiento estratégico de la empresa canaria en la última década, coincidiendo con la explosión de la literatura en la que el CIM adquiere mayor importancia (Kliatchko, 2005; 2008; Schultz, 1993).

En la selección de unidades muestrales se observa que la mayoría de agencias de comunicación en Canarias no ofertan servicios plenos, integrales, de comunicación y están excesivamente especializadas en las herramientas tradicionales de comunicación, "*above the line*". Para solventar este problema se analizó previamente la población, un total estimado de 277 agencias de comunicación-publicidad-internet-corporativa (147 Las Palmas y 130 Tenerife) y se seleccionaron aquellas que poseían, sus gestores o la propia empresa, un reconocimiento y prestigio en el sector, representatividad en el territorio Canario, y aceptación/conocimiento de las nuevas tendencias en estrategia de comunicación empresarial.

El total de empresas preseleccionadas fue de diez; 5 abarcan el territorio canario, 3 tienen sede sólo en la provincia de Santa Cruz de Tenerife y 2 en la provincia de Las Palmas. La selección muestral se hizo una vez analizadas las mencionadas características bien a través de la página web de la entidad, por recomendación de los responsables de comunicación de ciertas empresas industriales de ámbito canario, así como llamadas telefónicas en las que se corrobora que la unidad muestral cumple los requisitos exigidos para formar parte de la muestra final.

Una vez concertadas las entrevistas y habiendo finalizado las seis primeras, con representatividad en el territorio canario, y observado la consistencia en las respuestas, el 99% coinciden en sus reflexiones, por lo que no se prosiguió realizando entrevistas. Quedando fuera las agencias de comunicación extremadamente especializadas en herramientas y de carácter provincial.

El proceso de campo se desarrolla en los meses de noviembre y primeras semanas de diciembre de 2008

VII.4.2. Justificación y estructura de la *entrevista en profundidad*.

Para la preparación de la entrevista se ha seguido a Taylor y Bogdan (2000) que entienden por entrevistas cualitativas en profundidad los encuentros entre investigador e informante dirigidos a la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones. El modelo es el de conversación entre iguales, y no un simple intercambio de preguntas y respuestas. No tratamos de recoger datos, no es un formulario de preguntas, simplemente se trata de obtener información, respuestas, acerca de una serie de puntos. Por ello es extremadamente importante generar confianza, empatía, ... así como saber qué preguntas hacer y cómo hacerlas. Según los autores puede ser necesario tener varios encuentros o ser compactados en un solo "*encuentro profundo*" y eso no disminuiría la validez de los datos obtenidos, todo dependerá de si se logran o no los objetivos de la investigación, que en nuestro caso ha sido suficiente con un solo encuentro. Una conversación con cada unidad muestral que duró de media 45-50 minutos, donde el interés y entusiasmo por colaborar ayudó a recoger información consistente y válida.

En el desarrollo de la entrevista se consideró tal y como propone Martínez (2008) la generación de un discurso libre y espontáneo sobre el tema. El entrevistador trató de crear un clima positivo para la conversación con la

misión de escuchar, entender y facilitar la tarea del entrevistado, evitando generar o exponer una opinión personal. Así mismo cuidó el lugar y tono. El entrevistado habló abiertamente, no sólo opinó. Valoró la realidad actual y además tomó la iniciativa en la conversación, en casi todos los casos, siendo el trabajo del entrevistador guiar la conversación.

En cuanto a la modalidad elegida, seleccionamos *la entrevista con informantes* (Taylor y Bogdan, 2000, típica en antropología). Esta modalidad se dirige al aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente o cuando el acceso al escenario de la investigación es “*restringido*” o complejo. En este tipo de entrevista los interlocutores son informantes en el amplio sentido de la palabra porque “*actúan como observadores del investigador, son sus ojos y oídos en el campo*”. Como informantes su rol no consiste simplemente en revelar sus propios modos de ver, sino que deben describir lo que sucede y el modo en que otras personas lo perciben.

Según Taylor y Bogdan (2000) esta técnica es adecuada en el marco de la investigación cuando los intereses de la investigación son relativamente claros y están bien definidos. Cuando se sabe que la entrevista logrará cumplir los objetivos planteados, tal y como sucede con la actual investigación.

En un primer estadio de la investigación no queremos recoger información cuantitativa del comportamiento estratégico en la comunicación por parte de la PYME. El objetivo del presente trabajo es a partir de la experiencia de los responsables de agencias de comunicación reconocer el papel estratégico de la PYME en el plan comunicación. El estudio pretende reconocer si las empresas canarias poseen una estrategia de comunicación ajustada a las necesidades que establece la literatura. Para lograr este objetivo se desarrolló el siguiente guión de entrevista que recoge los puntos críticos de la comunicación integrada (Kliatchko, 2008; Schultz y Schultz, 1998):

Gestión de audiencias

1. Consciencia de la empresa acerca de la existencia de múltiples audiencias, públicos objetivo (*stakeholders*) con los que se relaciona o inter-cambia:

- Targets externos (cliente, consumidor/mercado potencial, prescriptor, comunidad, administración,...), distribuidor, proveedor, competidor,..)
- E Internos (empleados, sindicatos, directivos, vendedores, socios,...)

2. Tienen conocimiento acerca de quién (público objetivo) es importante, relevante para sus objetivos de marketing y comunicación. Seleccionan sus públicos objetivos.
3. Ante públicos diferenciados, la empresa diferencia su comunicación o por el contrario unifican la comunicación independientemente de la división/heterogeneidad del mercado o públicos.
4. Tienen la información necesaria de sus públicos (al menos del mercado). Esta información está estructurada, está en la cabeza del decisor,...
5. Tienen conocimiento acerca de las necesidades/motivaciones, utilidades/valores, soluciones que aportan, comportamientos del público en relación a la oferta,...
6. Con la comunicación buscan lograr objetivos a corto plazo o vínculos con los públicos a largo plazo

Contenido de la comunicación

1. Las empresas saben qué decir a sus públicos objetivo, reconocen su posicionamiento, el concepto de su producto como solución para un mercado,...
2. Cómo crean el contenido de su comunicación en la construcción de mensajes e incentivos, dependen directamente del creativo/agencia o existe una interacción entre la creación de contenidos y el receptor del mismo. Se construye a partir del público o unilateralmente.
3. Conocen/consideran el comportamiento de consumo de medios de comunicación actuales, tradicionales (*above the line / below the line*) de los públicos objetivo, durante la construcción del contenido.
4. Son conscientes de la importancia de los “*social media*”, la comunicación no controlada con mayor impacto en los nuevos mercados, más jóvenes. La generación de contenidos creados por el propio público objetivo.
5. Además, debido a la evolución del marketing hacia la personalización, las empresas consideran el poder adquirido para gestionar cada participante en el público objetivo, todo lo que recibe o desea crear a su conveniencia.

Canales (fragmentación, exposición simultánea de medios y rechazo)

1. Hace algo la empresa ante la explosión de nuevos canales de comunicación, tradicionales o no, aprovecha esta posibilidad de contacto múltiple.

2. Son conscientes de la necesidad de estar en los canales adecuados al target y en varios a la vez, (primarios, todo momento, y secundarios, de apoyo a los primarios), según hábitos de audiencia.
3. Y a la hora de elegir entre los canales busca impacto, estar en todo ámbito posible o eligen. Justifican por qué estar en algunos canales/medios según su importancia/preferencia para el público y la empresa.
- 4.Cuál es el papel de la agencia

Resultados

1. Las empresas solicitan/exigen/desean conocer el resultado de sus acciones de comunicación, existe control, de qué tipo:
 - a) Financiero, reconocimiento o ventas
 - b) Cambios en el comportamiento público objetivo
 - c) O se evalúa a través del cliente, por grupos o individual, conocer el retorno para grupal o individual para actuar o no modificando la acción.

Factores de gestión y proceso

1. Las empresas llevan a cabo acciones de comunicación ante sus audiencias donde el contenido es único e integrado, por todos los canales/medios elegidos. Lo reciben así los públicos objetivo de las empresas
2. Existe coordinación interna, con los recursos humanos, y externa, con agencias y proveedores, entre todos los participantes o influenciadores en el plan de comunicación de la empresa.
3. La estructura organizativa de la empresa está preparada para ello. Recursos, formación,... actuales son suficientes
4. Tendencias en este comportamiento estratégico, ha variado en la última década.

VII.5. RESULTADOS

VII.5.1. La gestión de audiencias

Según los entrevistados, las PYMES canarias se pueden clasificar en tres grupos. Un grupo de entidades, reducido en representación, que trabajan con información de los públicos objetivo, incluso considerando a los públicos

internos y externos, más allá de sus clientes. Otro grupo de empresas, que son la gran mayoría, tienen cierto conocimiento del mercado o sus clientes por el día a día, almacenando información en la cabeza del decisor, y usándola sólo cuando lo cree necesario, no valorando estratégicamente dicha información. Finalmente otros no almacenan, mental o formalmente la información, ni siquiera la usan a nivel intuitivo, sólo imitan y piensan en resultados a corto plazo.

E1: “No hay análisis...no tienen tiempo”; “...conoce el sota, caballo y rey de su cliente... pero no son conscientes de la potencialidad de su conocimiento”

No obstante, aunque la mayoría, poseen información al menos de su cliente, estructurada en una bases de datos o en su mente, tampoco hacen uso pleno de ella, pues en la construcción del briefing se observa un desconocimiento de los targets, objetivos de la empresa,... o bien la escasa importancia que le atribuyen a dicha información, pues no creen necesario dar esa información para construir el contenido a difundir por las herramientas de comunicación.

E2: “..comunican a todos, no segmentan, sólo empresas de cierta dimensión y con departamento de marketing desarrollado se plantean algo parecido”: “..probablemente menos de 50 empresas canarias lo tienen verdaderamente claro”

E3: “..eso era antes, pero ahora ya casi el 50% de mis clientes tienen algo de información, que vuelcan en el briefing”

No saben o reconocen la importancia de los diversos públicos objetivo, si son relevantes o no, o si existe preferencia estratégica entre diversos públicos y segmentos. No obstante existe una tendencia positiva por cuanto cada vez más las empresas tienen cierta información que utilizan. Algunas incluso son capaces de definir el público al que se dirigen. Esta situación era peor hace una década y la intuición era la tónica general en la empresa canaria.

E4: “..no son conscientes de la potencialidad de su conocimiento,...y suelen montar el briefing sobre la marcha”; “..plantean acciones tácticas para soluciones ahora”; “con vistas a buscar resultados enseguida, vía promoción”

E5: “..el 70% lo hacen por intuición, no por conocimiento”; “El decisor final, empresario de edad media, con 60 años de edad y 30-40 en el sector, tiene en su cabeza la información, la intuyen,... pero al estar metido en todo no se paran a pensar”

Las empresas además de no tener información pertinente del mercado, cuando la usan, buscan objetivos de comunicación a corto plazo no considerando la relación en el medio-largo plazo con los target, ni la construcción de una imagen consistente en la mente de los públicos a los que se dirigen. Aquellos que tienen claro los públicos a los que se dirigen o sus características no aprovechan dicha información para generar contenidos apropiados y seleccionar las herramientas que lleguen a ellos de forma adecuada.

VII.5.2. Contenido de la comunicación

El problema es que una vez que la gran mayoría no considera el conocimiento, diferenciación y elección del público objetivo, se desvirtúa la creación de contenidos y elección del canal. Así el contenido no se ajusta a los target, por el contrario es lo que las empresas creen que deben decir, que puede que sea acertado o no, quedando aspectos estratégicos tan relevantes como el valor, concepto del producto o su posicionamiento fuera del contenido de la comunicación.

Así, las empresas no creen que deban trabajar el contenido, no lo consideran, no plasman ideas claras. La gran mayoría decide el contenido sobre la marcha y de forma unilateral. De manera que el contenido final transmitido no tiene nada que ver con lo que estratégicamente se debería comunicar.

E1: “..utilizan una bala para darle a todo el mundo”

E3: “No trabajan única visión y contenido, en una escala de 1 a 10 las buenas un 5, el resto ni eso...”

E4: “..sólo un 5% hacen un briefing en condiciones”; “..a última hora se hacen cambios para introducir aspectos personales”

Además no son conscientes del comportamiento de consumo de medios del público objetivo o los cambios que están ocurriendo en los “social media”. Algunos han oído o están atentos a los cambios en Internet, sobre todo en su entorno social, pero la gran mayoría ni siquiera se han acercado al comercio electrónico (e-commerce), con lo que aún les resulta raro que en la web 2.0 haya oportunidades para escuchar o comunicar, interactuando con las redes sociales.

No obstante algunos al menos escuchan, con lo que tarde o temprano adoptarán medidas en este sentido, cuando vean que el comportamiento de consumo ha cambiado y que determinadas herramientas no funcionan, al menos tal y como son utilizadas en la actualidad.

E1: “...below the line no se hace mucho, por que quieren llegar a todo el mundo y no hay selección de públicos”

E2: “..algunos vienen con la idea ya puesta y el medio ya definido”

E4: “Algunas empresas si ven la opción del below the line o de los social media., pero a base de predicar y aún así les cuesta decidirse”

VII.5.3. Gestión de Canales

La elección del canal o medio no está vinculada al público objetivo al que se dirige o los cambios que se han producido. Las empresas están demasiado ancladas en la tradición, lo que siempre han hecho, y por ello, aunque cambian los comportamientos de consumo de medios de sus públicos, ellos no son conscientes de cómo les afectarán en breve o si lo son, no aprovechan las nuevas oportunidades de contacto con sus públicos, sea mercado o no. Les cuesta experimentar y probar nuevas formas de comunicar con los targets y actúan por imitación.

Todo ello nos lleva al uso indebido de canales en momentos y circunstancias en las que no es necesario dicho medio. Básicamente por escasez de recurso, conocimiento y confianza, y por que perciben que si la campaña de comunicación dura en el tiempo llegará, tal y como ocurre con las herramientas tradicionales de comunicación.

E1: “..mi cuñado me ha dicho que esto funciona”; “..no cambian, lo de siempre funciona... y utilizan los medios tradicionales para todo, sirva o no”

E5: “..no se lleva a cabo el análisis de afinidad entre medio y público, por que la empresa no lo ve”

E6: “..son tradicionales y siguen en sus hábitos, no entran en nuevas historias”; “..el gasto en comunicación es anualmente, tanto a radio, tanto prensa, tanto tv y tanto exterior, sin mirar qué medio funciona realmente”

En general el desconocimiento es notable y por ello adquieren medios tradicionales. No son conscientes de la importancia estratégica de las herramientas “*below the line*”, estas herramientas están empezando a ser interesantes, que no utilizadas. Por ello el mundo de los mensajes no controlados, “*social media*”, y como respuesta estratégica la práctica de la escucha o la figura del “*adprosumer (advertising, producer y consumer)*” todavía no están en la mente del gestor o responsable empresarial canario.

En este sentido el uso de canales primario o secundario para cubrir los diferentes públicos (stakeholders), según relevancia y preferencia estratégica, no se plantean ni siquiera las que más se aproximan al paradigma del CIM.

VII.5.4. Resultados

El control de la comunicación, más allá de la consideración de los impactos, es otro de los considerables problemas de las empresas en canarias. La planificación en comunicación, antes y después de su lanzamiento, debe controlar su eficiencia y efectividad. La empresa canaria esto no lo tiene claro, cree que funcionará por que siempre ha funcionado o bien creen que deben gastar, que no invertir, en publicidad. Por que su hijo, segunda generación en su empresa les dice que hay que hacerlo, por que le han convencido amigos, o por otras razones. Entre estas razones no se encuentra tener un objetivo claro, más allá de mejorar ventas.

Las agencias reconocen que sólo con los impactos no se tiene toda la información necesaria para controlar la comunicación, pero la empresa no está dispuesta a pagar por test previos y posteriores al lanzamiento, por que no lo ve necesario, cree que debe funcionar. Contratan buscando los medios adquiridos por los demás, que se supone que funcionan.

Además consideran que a mayor presencia en medios tradicionales, mayor éxito y que el control se encuentra en la observación y conocimiento de su acción por su entorno social y empresarial. Esta decisión es errónea pues el cliente puede ni siquiera saber de la existencia de la campaña y el empresario no es consciente de este hecho.

E2: “..hay información de impactos, pero con eso sólo es difícil saber si ha funcionado”; “..no miden, ellos sienten o no que funciona”

E3: “..me va bien, para qué evaluar”; “..cuando les pregunto cómo saben que funciona lo que ha hecho contestan ...¡ah no se; cuando termina la acción me remiten un certificado de tv”

E4: “No interesa analizar verdaderamente el impacto, el target,... interesa la cantidad de comunicación hecha”

E6: “..la campaña funciona por que alguien le dice que la campaña es bonita”

En resumen la investigación previa o posterior a la acción para reconocer cambios en el comportamiento del target, retorno de inversión en clientes, rotación de venta, aceptación del concepto transmitido,... no es considerado por los empresarios canarios.

VII.5.5. Factores que condicionan la adopción del paradigma del CIM

Se confirman muchos de los factores ya mencionados teóricamente como un presupuesto limitado y unas empresas que no han evolucionado en su orientación comercial, quedando ancladas en la orientación al resultado, por focalización en venta o producto. Las empresas canarias de carácter eminentemente comercial, han vivido buen ciclo económico de los últimos 10 años, pero ahora, en momentos de crisis, es cuando las políticas de comunicación dejarán de ser vistas como un gasto que se debe hacer, para ser considerada una inversión que repercute en estabilidad y prosperidad.

E1: “..si le va bien no ve la necesidad de publicitar o cambiar”; “..no es considerado una inversión, es un gasto”

E3: “..no tienen presupuestos para campañas efectivas”; “..lo normal es que las empresas no tengan departamento de marketing y las que lo tienen ya llevan tiempo en el mercado”; “..muchas empresas son comerciales en destino de empresas exteriores que tienen limitadas sus acciones de comunicación localmente”

E4: “..se cree más en el marketing y publicidad, de hecho cada vez hay más competencia (entre agencias de comunicación) por que las empresas solicitan esto servicios”; “..a mi cada vez me escuchan más... y un interlocutor válido te permite avanzar”

No obstante se perciben diferencias en la actitud a mayor tamaño, mayor desarrollo empresarial, años de actividad empresarial, haber dotado a la empresa de un departamento de marketing, que no comercial, y entrada de personal más formado y consciente de la importancia del marketing y la comunicación en la empresa. En este último caso, empresas creadas por emprendedores con iniciativa, que inicialmente actúan orientadas al resultado a corto plazo, han comenzado a cambiar su visión estratégica de la comunicación, acercándose al paradigma del CIM, debido a que una segunda generación están más formados y son conscientes de la importancia de la comunicación en mercados saturados.

E5: “El decisor final, empresario de edad media, con 60 años de edad y 30-40 años en el sector, tiene en su cabeza la información, la intuyen,... pero al estar metido en todo no se paran a pensar”; “Yo soy el que ha construido esto y el que se lo que hay que hacer y cómo hacerlo”

E6: “en Las Palmas hay más industria, en Santa Cruz de Tenerife hay más servicios y actividad comercial, con lo que el interlocutor de la

provincia de Las Palmas está más capacitado, no le queda otro remedio, a la de Tenerife le hacen el trabajo a nivel nacional e internacional”; “Los mandos intermedios deciden no para ganar, si no para asegurar; buscan medallitas ante su jefe”; “no meter la pata lleva a plantear acciones tácticas de corto plazo, y a actuar por hábito”

Las empresas no tienen desarrollada su planificación empresarial, ni de comunicación y si la tienen, no existe un plan a medio-largo plazo que contenga una estrategia de comunicación con objetivos a lo largo del periodo de planificación, que busquen interactuar y mantener relaciones estables con sus públicos. Por el contrario el objetivo de los mandos intermedios es conseguir a corto plazo ventas para que el gestor-empresario esté contento.

VII.6. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

En las pymes canarias existe comunicación y generación de imagen, para ello utilizan principalmente las herramientas tradicionales de comunicación, aunque tratan de ajustar su estrategia de comunicación al tamaño de la empresa, las posibilidades que tiene y el retorno (rentabilidad económica o no) que dicha acción conlleva. Las pymes canarias, debido a su escasa dimensión y falta de personal especializado en comunicación y marketing, centran su actuación en el contacto personal y la confianza, dos pilares sobre los que se soporta la rentabilización de la pyme, con el agravante de que es un personal que “*hace de todo*”.

Sus acciones de marketing están dirigidas hacia la obtención de resultados o tratar de transmitir *algo* sobre su imagen de marca o empresa, poco ajustado al concepto, valores o posicionamiento diferenciado. Adquieren canales-medios diversos (prensa, radio, televisión local, vallas,...) con el fin de dar a conocer su empresa, el producto o bien alguna actividad o evento, o promocionar ventas para mejorar su beneficio.

Todo ello es debido a una estructura empresarial poco desarrollada, sin interés excesivo por comunicar adecuadamente a los públicos objetivo, sin experiencia en el ámbito de la comunicación, con un personal que diseña la comunicación y además hace otras cosas. Poseen pocos recursos y mentalidad empresarial para abordar planes de comunicación integrales, sin una necesidad clara de tener que planificar integralmente la comunicación,... En definitiva les cuesta ver la rentabilidad del CIM y por ello son escasos los recursos destinados, reconocen que deben llevarla a cabo por que “*todos lo hacen*”.

Esta claro que el modelo de CIM aplicado a las pyme es una oportunidad competitiva para ellas, considerando las restricciones en recursos y desconocimiento de la gran mayoría. La pyme debe analizar, planificar y utilizar herramientas de comunicación percibidas por los públicos para llegar a uno o diversos targets pero ¿cómo hacer llegar esta necesidad competitiva a los decisores actuales?, tan orientados al resultado a corto plazo.

La comunicación, tal y como hemos visto, está evolucionando continuamente y la pyme canaria, en su mayoría, ha quedado estancada en el paradigma lineal tradicional, sin observar la importancia estratégica que posee la comunicación, así como la necesidad de pensar en ella de manera integral donde cuatro pilares son fundamentales: los *stakeholders*, multiplicidad de públicos internos y externos a los que comunicar, el *contenido*, qué deseamos comunicar a todos estos públicos, los *canales*, por dónde podemos llegar a cada uno de los públicos, y el *resultado*. Así como el proceso estratégico y operativo en el que se ejecutan.

Por tanto, las implicaciones del presente trabajo son que es necesario continuar con el estudio. Ampliar el estudio cualitativo para las empresas con comportamientos estratégicos diferenciados y descubrir, a través de historia de vida, su realidad estratégica en comunicación y las causas por las que han cambiado o no. Posteriormente habrá que medir y cuantificar en una muestra representativa de empresas esta realidad estratégica de la comunicación.

Finalizado el proceso habrá que reformular un modelo CIM adaptado a las particularidades de la empresa canaria.

BIBLIOGRAFÍA

CARSON, D., S. CROMIE, P. MCGOWAN Y J. HILL (1995). *Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach*, Prentice Hall.

CORNELISSEN, J. P. AND A. R. LOCK (2000). "Theoretical Concept or Management Fashion? Examining the Significance of IMC." *Journal of Advertising Research* (Sept/Oct), pp 7-15.

DUNCAN, T. AND S. E. MORIARTY (1998). "A communication-based marketing model for managing relationships." *Journal of Marketing* 62(2), pp 1-13.

FILL, C (2005): *Marketing Communications*, Ed. Prentice-Hall, UK.

GRUEN, T.W., OSMONBEKOV, T. Y CZAPLEWSKI, A.J. (2005). “eWOM :The impact of customer to - customer online know-how exchange on customer value and loyalty”. *Journal of Business Research*, 59(4), pp 449-456.

HARTLEY, B. AND D. PICKTON (1999). “Integrated Marketing Communications requires a new way of thinking.” *Journal of Marketing Communications* 5: pp 97-106.

HUANG, X. AND A. BROWN (1999). “An analysis and classification of problems in small business.” *International Small Business Journal* 18(1), pp 73-85.

INFORME DE LA ECONOMÍA CANARIA 2007, Ed la Confederación de Empresarios Canarios. <http://www.ccelpa.org/demo/flash/IA2007/index.html>

KLIATCHKO, J.G. (2008): “Revisiting the IMC construct: a revised definition and four pillars”. *International journal of advertising*, 27-1, pp 133-160.

KLIATCHKO, J.G. (2005) Towards a new definition of integrated marketing communications (IMC). *International Journal of Advertising*, 24(1), pp. 7-34.

LANE, K. Y KOTLER, P. (2006): “Holistic marketing: A broad, integrated perspective to marketing management”. *Does marketing need reform? Fresh perspectives on the future*. pp 300-306, Ed. Shet and Sisodia. New York.

MARKETING NEWS (2004): *Marketing redefined*. September 15, pp 16-18.

MARTÍNEZ, P. (2008): *Cualitativa-mente: los secretos de la investigación cualitativa*. Ed. Esic.

MILLER, D.A. Y ROSE, P.B. (1994) Integrated communications: a look at reality. *Public Relations Quarterly*, 39(1), pp 13-16.

MORIARTY, S.E. (1994) PR and IMC: the benefits of integration. *Public Relations Quarterly*, 39(3), pp 38–44.

O'REILLY, T. (2006). Web 2.0 compact definition. Trying again. (online) (December-2006). Available at: http://radar.oreilly.com/archives/2006/12/web_20_compact.html (accessed: 03/june/2007)

PRAHALAD, C.K. Y RAMASWAMY, V. (2000). “Co-opting Customer Competence”. *Harvard Business Review*, 78(1), pp 79-87.

SCHULTZ, D.E (1993) “How to Overcome the Barriers to Integration” *Marketing News* 27,15 pp 16-20.

SCHULTZ, D.E. (1997) The evolving nature of integrated communications. *Journal of Integrated Communications (1997–1998 edition)*, pp 11–18.

SCHULTZ, D.E. AND SCHULTZ, H.F. (1998): “Transitioning marketing communication into the twenty-first century”. *Journal of Marketing Communications*, 4(1), pp. 9–26.

SHETH J.N. AND SISODIA, R.S (2006): “Does marketing need reform?”. *Does marketing need reform? Fresh perspectives on the future*. pp 3-11, Ed. Sheth and Sisodia. New York.

SPICKETT-JONES, J.G. Y ENG, T-Y. (2006): “SME’s and the Strategic Context for Communication” *Journal of Marketing Communications*, 12 (3), pp 225-243.

TAYLOR, S. J. Y BOGDAN, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. España: Paidós. 3ª Ed.

VILLANUEVA, J.; YOO, S. Y HANSSENS, D.M. (2008): “The impact of marketing-induced versus Word-of-mouth customer acquisition on customer equity growth”. *Journal of Marketing Research*. XLV. Feb. pp 48-59.

WHITE, R. (1999) “What can advertising really do for brands?” *International Journal of Advertising*. 18 (No. 1) pp 3 - 22.

CAPÍTULO VIII

LOS NUEVOS RETOS COMPETITIVOS DE LAS PYMES MINORISTAS ANTE LA LIBERALIZACIÓN DEL MERCADO Y LA RECESIÓN ECONÓMICA

Manuel Rodríguez Díaz

*Departamento de Economía y Dirección de Empresas
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

Isabel Montero Muradas

*Departamento de Economía y Dirección de Empresas
Instituto Universitario de la Empresa (IUDE)
Universidad de La Laguna*

VIII.1. INTRODUCCIÓN

Los últimos acontecimientos económicos acaecidos en el mundo están provocando un cambio sustancial en el entorno económico y político. La quiebra de la banca de inversión Lehman Brother el 15 de septiembre de 2008 y de algunas grandes compañías de seguros como AIG, están produciendo un efecto globalizado de pérdida de confianza en el sector financiero, que se ha concretado en el gran "CRASH" de 10 de octubre de 2008, con caídas en las Bolsas del mundo superiores a las generadas en las crisis de 1929 y 1987. Asimismo, el escenario de recesión económica avanza de forma acelerada, si no se logra la rectificación del proceso, hacia una depresión generada por una situación en la que la demanda está cayendo rápidamente, al igual que la inflación. Entre la pérdida de confianza, la subida de los tipos de interés hipotecarios y la escasez de liquidez de los bancos, las pymes minoristas se han de plantear una nueva estrategia comercial en un entorno económico desfavorable.

Por otra parte, la aprobación por parte del Parlamento Europeo de la Directiva 2006/123/CE, denominada comúnmente como Directiva Bolkestein, también incidirá en un cambio profundo en la forma de competir en el comercio minorista. En lo que respecta a Canarias, las restricciones legales que se han impuesto a la entrada de nuevos establecimientos comerciales deberán ser traspuestas a la nueva Directiva, que impide expresamente las limitaciones de índole económico a los servicios. Para las pymes se genera una nueva amenaza como consecuencia de la imposibilidad de frenar la implantación de establecimientos de descuento duro, o de mediana y gran dimensión en función de criterios como la saturación comercial.

Ante este nuevo panorama económico y legal, ¿qué deben hacer las pymes comerciales para adaptarse al nuevo entorno? ¿Cuáles serán las principales amenazas? ¿Aparecerán oportunidades inesperadas que permitirán el desarrollo de nuevos negocios o el rediseño de los ya existentes? ¿Cuál debe ser la estrategia empresarial a seguir en casos tan extremos como el que se presenta en la actualidad? En este trabajo trataremos de dar respuesta a estas

preguntas, tratando de ofrecer una visión que combine el pragmatismo y la investigación científica. Para ello, comenzaremos por abordar la liberalización del mercado a partir de la Directiva 2006/123 del Parlamento Europeo. Posteriormente, profundizaremos en el urbanismo comercial como eje para planificación de la actividad minorista y la regulación de regímenes de autorización. Seguidamente, se analizarán los principales cambios en los comportamientos de compra de los consumidores así como las perspectivas de los comerciantes ante el actual entorno económico. Con esta información se abordará en las conclusiones las posibles líneas de actuación que han de seguir las pymes comerciales para sortear con éxito la situación de incertidumbre económica y competitiva actual.

VIII.2. LIBERALIZACIÓN DEL MERCADO

El impacto que ha tenido el incremento de las grandes superficies comerciales y determinados formatos de distribución de bajo precio ha promovido, en determinados países europeos, la aparición de normativas dirigidas a limitar la implantación de este tipo de comercios. No obstante, el Parlamento Europeo aprueba la Directiva 2006/123 de 12 de diciembre de 2006, conocida como Directiva Bolkestein, con el fin de liberalizar los servicios en el mercado interior de la Unión Europea. Esta Directiva obliga a que las legislaciones promulgadas con anterioridad se tengan que adaptar a los nuevos requisitos de liberación. En el artículo 9.1 se determinan los requisitos para definir limitaciones, que son: a) no han de ser discriminatorios; b) deben estar justificados por una razón imperiosa de interés general; y c) han de ser proporcional. Dentro de las razones de interés general, que se especifican en su artículo 4, destacan la de protección de los consumidores, la protección del medio ambiente y del entorno urbano así como la conservación del patrimonio histórico y artístico nacional.

En función de estos tres criterios se pueden adaptar las normativas restrictivas a la implantación de nuevos establecimientos comerciales. Para ello, no se pueden emplear motivos de tipo económico, pero se abre la posibilidad de utilizar la planificación urbana y del territorio para establecer limitaciones de nuevas empresas comerciales. Con ello, se crea una nueva línea de investigación que une las disciplinas de la planificación urbana y el marketing, en lo que concierne a la distribución comercial y la determinación de las áreas de mercado del minorista.

La investigación científica del marketing ha de proveer a las administraciones públicas y empresas herramientas para llevar a la práctica esta Directiva. Para ello, se han de definir criterios o metodologías que han de ser objetivas, donde la planificación urbana y territorial se desarrolle a partir de unos principios que no están condicionados por criterios o juicios de valor. No pueden discriminar, es decir, no han de especificar el tipo de actividad comercial, empresa o tipología de comercio que se ha de implantar o restringir. Se han de analizar las necesidades de la población y, a partir de aquí, definir el equipamiento comercial más idóneo, pero de una forma genérica y por grandes categorías de productos. En este contexto, se ha de perseguir el interés general al tratar de dotar a la población del equipamiento comercial que precisan para cubrir sus necesidades.

Los criterios y metodologías han de ser proporcionales para garantizar el objetivo que persigue la Directiva. Este criterio aplicado al ámbito de la planificación comercial urbana, viene a decir que si no se lleva a cabo una planificación con perspectiva de futuro, la planificación *a posteriori* podría realizarse muy tarde, corriéndose el riesgo de que se reduzca la disponibilidad de los espacios y lugares más adecuados.

En este contexto, un aspecto de gran interés en esta Directiva es el medio ambiente que se incluye dentro de las razones imperiosas de interés general. Este factor va a ser esencial a la hora de fijar un régimen de autorización específico para una región como Canarias, una vez que se han de limitar aquellas actuaciones urbanísticas comerciales que deterioren el entorno natural o visual. En un territorio tan limitado y fraccionado como el de Canarias, el estudio del impacto ambiental será esencial en toda iniciativa comercial.

Siguiendo a Cruz Roche (2007) se podría destacar que la política comercial en España debe crear un marco o entorno favorable al mejor desarrollo de las actividades comerciales, mediante el suministro de conocimientos sobre el sector que permita tomar mejores decisiones, el establecimiento de un marco regulador favorable para su desarrollo y las medidas de fomento de la actividad.

A tenor de lo expuesto, ¿es la Directiva Bolkestein una amenaza o una oportunidad para las pymes comerciales? Empecemos por analizar las posibles amenazas. Es incuestionable que la entrada de nuevos competidores va a suponer una pérdida de ventas a las empresas minoristas que operan en la actualidad en Canarias. Esta circunstancia, unida al actual panorama económico de recesión,

generará una mayor incertidumbre así como una reestructuración de las estrategias comerciales desfasadas. Asimismo, el fraccionamiento del mercado interior en siete islas, supone una limitación para las empresas comerciales de conseguir el umbral de rentabilidad en un entorno altamente competitivo. En esta línea, es imposible hacer frente a una pérdida de ventas ampliándose a otros territorios próximos, porque la distancia marítima representa una barrera difícil de superar en un corto periodo de tiempo. Finalmente, la actual recesión económica originará la aparición de nuevos sistemas de distribución más agresivos y fundamentados en precios bajos, que podrán introducirse rápidamente en Canarias con la liberalización del mercado.

No obstante, la Directiva Europea también presenta interesantes oportunidades para las empresas comerciales ya radicadas en Canarias. En primer lugar, permite la limitación de nuevos competidores por motivos de planificación urbana. En segundo lugar, el medio ambiente también se erige como un pilar básico en la limitación a la apertura indiscriminada de nuevos establecimientos comerciales de grandes dimensiones. En tercer lugar, dentro de las razones de interés general se encuentra la defensa y preservación de los puestos de trabajo. Finalmente, permite utilizar estudios de distancias competitivas para proyectar una planificación urbana coherente. Todo esto representa que, desde la perspectiva medioambiental, las zonas urbanas consolidadas deben ser potenciadas frente a las zonas rurales reconvertidas en suelo comercial. Esto es, las grandes superficies prefieren adquirir suelo rústico a un menor precio, en lugares próximos a las principales vías de comunicación, para recalificarlo posteriormente en suelo comercial. Esta práctica, en la medida en que atente contra el medio ambiente ha de ser prohibida, siempre y cuando en las áreas urbanas consolidadas existan posibilidades reales para dotar a la población del equipamiento comercial que precisa. Por lo tanto, resulta más sensato potenciar las zonas comerciales existentes en la actualidad, planificando en torno a ellas las dotaciones comerciales que precisen para que se puedan instalar las principales cadenas de establecimientos que desarrollan una gran capacidad de atracción. Por otra parte, la planificación comercial urbana también se debe proyectar en los barrios y las nuevas zonas urbanas, con la finalidad de que se genere un equipamiento compensado entre medianas y pequeñas superficies comerciales. Este es el caso de los supermercados de 1.500 metros de superficie de ventas, que se convierten en polo de atracción de proximidad, dando la posibilidad de que pequeños establecimientos complementarios se localicen en torno a ellos. Las amenazas y oportunidades des-

critas nos llevan a realizar un planteamiento profundo del urbanismo comercial, como eje básico para la planificación competitiva de la actividad realizada en establecimientos abiertos al público.

VIII.3. URBANISMO COMERCIAL

La planificación urbana se erigirá en el árbitro del diseño del modelo comercial de Canarias. Esto llevará a un profundo análisis de las metodologías a aplicar así como de las necesidades de los consumidores para diseñar la oferta que precisan. La planificación urbana se desarrolla a partir del concepto de centralidad de las poblaciones, que está muy vinculada a la actividad comercial. Olivares González (2000) considera que “los espacios de centralidad se caracterizan por albergar en su materialidad urbano-arquitectónica las funciones y símbolos de las estructuras sociales y económicas dominantes, de una sociedad en un momento histórico determinado”. Al ser la sociedad un ente en constante evolución, la centralidad se convierte en un concepto dinámico que sufre modificaciones según las diferentes necesidades de la población. En este proceso se generan nuevas centralidades en función de la evolución de la sociedad. Por lo tanto, se puede definir la centralidad urbana como aquel espacio que determina el eje sobre el que se desarrolla la trama urbana de las poblaciones, y se caracteriza por concentrar una gran variedad de servicios dirigidos a satisfacer las necesidades de la población (Rodríguez Díaz, 2008).

Una de las principales actividades que contribuyen a generar la centralidad urbana es la comercial, al satisfacer una amplia variedad de necesidades de los habitantes. El comercio está en el origen de las ciudades y contribuye de forma destacada a la calidad de vida de sus habitantes. Un tejido empresarial denso ayuda al mantenimiento de los centros y los barrios, garantiza la seguridad y habitabilidad y evita procesos costosos de recuperación urbana en las zonas donde se ha perdido su comercio (Cruz Roche, 2007). En este contexto, se ha podido comprobar que el comercio tiene un gran potencial para generar una ordenación urbana coherente (Lowe, 2000), facilita el proceso de descentralización de las ciudades (Schiller, 1986; Fernie, 1995), contribuye a la competitividad de las ciudades (Warnaby, 1998) y genera un incremento en la actividad económica (Jackson and Watkins, 2005). Es, tal vez, el proceso de descentralización de las ciudades el que ha puesto de manifiesto la importancia que tiene la actividad comercial en la planificación urbana.

Schiller (1986) considera que esta descentralización se ha producido en tres oleadas: la primera se basó en los grandes establecimientos de alimentación, la segunda en los comercios especializados en “non-food” y, finalmente, se desarrolló a través de centros más integrados que competían directamente con los centros de las ciudades, como es el caso de los grandes centros comerciales localizados en el extrarradio o zonas de gran expansión urbana.

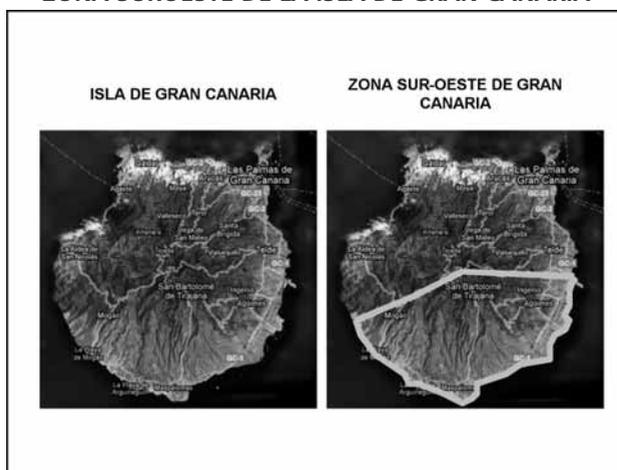
En función de los conceptos expuestos, dentro de la disciplina del marketing y, en concreto, de la distribución comercial, se han de plantear nuevas metodologías para contribuir a aportar información y conocimiento a los planificadores urbanos. En la medida en que el origen de esta disciplina también se fundamenta en la satisfacción de las necesidades de la población, se debe partir del estudio de la demanda, es decir, de los comportamientos de compra de los consumidores al objeto de establecer en qué medida el equipamiento comercial existente cubre sus expectativas de consumo. Para estudiar los hábitos de compra de la población se han de considerar los conceptos de demanda retenida, evadida y atraída. La demanda retenida hace referencia a la cantidad de la demanda de la población que es satisfecha por el equipamiento comercial localizado en la misma zona geográfica donde reside. La demanda evadida es aquella demanda de la población de una zona que es atendida por el equipamiento comercial de otras zonas geográficas que ejercen una influencia comercial sobre ella. La demanda atraída es la cantidad de demanda de la población que reside en otras zonas y acude a la zona objeto de estudio para realizar sus compras.

Para poder apreciar en la práctica este tipo de metodología, procedemos a analizar la demanda comercial y el comportamiento de compra en el municipio de San Bartolomé de Tirajana en la isla de Gran Canaria, con la finalidad de establecer si existe la potencialidad de que se pueda definir una nueva centralidad comercial urbana. Para ello se analizó la demanda teórica, en función del modelo de Huff, y la demanda real, mediante la de encuestas a los hogares. La razón por la que se plantea en este Municipio el estudio de definir una centralidad comercial urbana para la población residente es que, en la actualidad están elaborando el Plan General de Ordenación, donde se prevé incrementar la zona residencial urbana en los próximos quince años, hasta alcanzar una población aproximada de 80.000 personas. Asimismo, el asentamiento urbano se ha producido en los últimos años, sobre la base del desarrollo del sector turístico. A medida que se edificaban los complejos de hoteles y apartamentos, la población que trabaja en este sector se ha ido trasladando a las nuevas zonas residenciales, que se han construido de forma

espontánea sin una adecuada planificación urbana. Esto ha supuesto una dotación comercial especialmente orientada al cliente turista, mientras que la población residente aprecia carencias en la oferta comercial, que vamos a determinar a continuación.

Entre las principales carencias de este proceso de desarrollo urbanístico ha sido la de determinar una centralidad comercial urbana, que sirva de eje para la planificación adecuada de la trama urbana. De esta forma, se encuentra distribuida la población residente en diferentes núcleos urbanos, como son San Fernando de Maspalomas, El Tablero, Juan Grande, etc., donde se aprecian deficiencias en la oferta comercial y en la inexistencia de un eje que determine su centralidad. Asimismo, se puede observar en la figura 1 que existen otros municipios dentro del ámbito de influencia comercial, sobre los que se producen fenómenos de gravitación. En la zona norte se encuentran los municipios más poblados de la isla, Las Palmas de Gran Canaria y Telde. En la zona centro este de la isla se localizan los municipios de Ingenio, Aguimes y Santa Lucía. En este último se ha instalado un gran centro comercial de más de 60.000 metros cuadrados de superficie bruta alquilable. También cuenta con la calle comercial más larga de la isla, por lo que se ha configurado como uno de los principales núcleos comerciales seguido de la capital de la Isla. Ya en la zona sur se encuentran los municipios de San Bartolomé de Tirajana y Mogán, cuya principal actividad es la turística.

FIGURA 1: DELIMITACIÓN DE LA ZONA OBJETO DE ESTUDIO EN LA ZONA SUROESTE DE LA ISLA DE GRAN CANARIA



El estudio de localización se fundamenta en analizar la demanda comercial así como su gravitación en las distintas concentraciones de equipamiento comercial. Se ha partido de analizar el comportamiento teórico y real de la población residente, con la finalidad de establecer si existe el potencial de demanda suficiente para implantar una centralidad comercial urbana de gran capacidad competitiva. En lo que respecta al estudio de las probabilidades teóricas se utilizó el modelo de Huff (1963), empleándose las distancias entre poblaciones y la superficie comercial total disponible recogida en las tablas 1 y 2.

TABLA 1: MATRIZ DE DISTANCIA ENTRE MUNICIPIOS (KMS)

Distancias entre municipios	Agüimes	Ingenio	Mogán	Las Palmas GC	San Bartolomé T	Santa Lucía	Telde
Agüimes	2	3	62	32	22	8	14
Imgenio	3	2	64	30	24	9	12
Mogán	62	64	2	90	40	49	75
Las Palmas GC	32	30	90	6	54	40	14
San Bartolomé T	22	24	40	54	2	15	36
Santa Lucía	8	9	49	40	15	2	22
Telde	14	12	75	14	36	22	3

TABLA 2: EQUIPAMIENTO COMERCIAL POR MUNICIPIOS (METROS CUADRADOS)

Municipios	Comercio minorista	Total alimentación	Total no alimentación	Vestido y calzado	Hogar	Ocio
Agüimes	114.286	7.624	89.502	2.307	55.043	14.100
Ingenio	56.186	6.804	43.633	4.204	17.411	11.500
Mogán	49.990	14.643	19.976	5.219	5.208	61.400
Las Palmas G. C.	825.725	101.281	514.001	114.571	157.061	178.400
San Bartolomé T.	129.412	35.817	68.766	23.162	18.402	121.900
Santa Lucía	149.097	29.390	95.128	27.621	33.655	23.300
Telde	222.145	27.189	150.595	14.620	60.305	33.200

En lo que respecta a la probabilidad real se procedió a realizar un trabajo de campo, consistente en efectuar encuestas telefónicas, con la finalidad de conocer el comportamiento de compra de la población objeto de estudio en las categorías de alimentación y limpieza, equipamiento de la persona, ocio

y equipamiento del hogar. En la ficha técnica de la tabla 3 se recogen las principales características del estudio. El cuestionario se planteó con la finalidad de conocer en qué municipio suele comprar la población residente así como estimar el porcentaje medio de gasto al mes por categoría de producto. De esta forma, se le preguntaba a cada hogar por el gasto medio mensual de toda la familia, requiriéndole al encuestado cómo gastaban por municipios 100 euros al mes destinados a adquirir productos de alimentación y limpieza, equipamiento del hogar, ocio y equipamiento del hogar. Con ello se determina la probabilidad real promedio de gasto de los habitantes residentes de cada uno de los municipios objeto de estudio.

TABLA 3: FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA REAL

Unidad muestral	Hogares de personas residentes
Ámbito geográfico	Municipios de San Bartolomé T., Agüimes, Ingenio, Mogán y Santa Lucía
Fecha	Del 15 de marzo al 30 de abril de 2006
Número de encuestas válidas	453
Error muestral	4,70%

En la tabla 4 se presentan los resultados obtenidos, que se centran en el cálculo de las probabilidades teóricas así como de las probabilidades reales que se han determinado a través del estudio basado en las encuestas telefónicas. En lo que respecta al comercio en todo su conjunto se comprueba que, determinando la demanda potencial a través de la probabilidad teórica, el equipamiento comercial de San Bartolomé de Tirajana debería facturar anualmente 109.949.590 euros a los residentes. Ahora bien, la realidad es muy distinta porque la población residente sólo gasta anualmente en este Municipio 46.031.416 euros, lo que supone una pérdida por evasión o no atracción de un potencial de demanda de 63.918.174 euros al año. Otros datos que se recogen en la tabla 6 son la probabilidad teórica y real por cada una de las categorías de productos analizadas. Como se puede apreciar, el volumen de demanda evadida pone de manifiesto que el equipamiento comercial de San Bartolomé de Tirajana no cubre las expectativas de la población residente, por lo que deciden acudir a otros municipios, como Santa Lucía, Telde y Las Palmas, a realizar sus compras. Estos resultados, unido a la carencia real de una centralidad comercial urbana, nos lleva a concluir que es preciso dinamizar la actividad comercial mediante la implantación de nue-

vos comercios con gran capacidad de atracción. Si la planificación urbana que se lleve a cabo es la adecuada, se podrá desarrollar una oferta comercial donde se complementen los establecimientos de grandes, medianas y pequeñas superficies. Por el contrario, una planificación urbana deficiente imposibilitará la apertura de pequeños comercios junto a los grandes atractores comerciales, lo que llevará a un proceso de concentración que perjudicará la libre competencia y destruirá tejido empresarial.

TABLA 4: ATRACCIÓN COMERCIAL ACTUAL DE SAN BARTOLOMÉ DE TIRAJANA SOBRE LOS MUNICIPIOS DEL SUR-OESTE DE GRAN CANARIA

Municipios	Probabilidad teórica de atracción	Demanda atraída teórica	Probabilidad real de atracción	Demanda atraída real	Diferencia demanda
Comercio total					
Agüimes	0,0068	1.437.267	0,0049	296.846	-1.140.420
Ingenio	0,0072	1.324.809	0,0052	336.542	-988.266
Mogán	0,0063	262.708	0,0363	1.367.426	1.104.717
San Bartolomé T.	0,9562	106.385.028	0,3898	42.733.887	-63.651.142
Santa Lucía	0,0018	539.778	0,0098	1.296.715	756.937
Total Comercio	0,9783	109.949.590	0,4461	46.031.416	-63.918.174
Alimentación y limpieza					
Agüimes	0,0215	725.971	0,0030	102.164	-623.807
Ingenio	0,0190	683.777	0,0000	0	-683.777
Mogán	0,0060	126.843	0,0269	565.933	439.089
San Bartolomé T.	0,9757	59.795.453	0,5144	31.527.107	-28.268.347
Santa Lucía	0,0041	304.146	0,0000	0	-304.146
Total Aliment. Limp.	1,0263	61.636.190	0,5443	32.195.203	-29.440.987
Equipamiento de la persona					
Agüimes	0,0280	306.438	0,0030	32.417	-274.021
Ingenio	0,0210	245.530	0,0000	0	-245.530
Mogán	0,0107	73.436	0,0475	324.866	251.429
San Bartolomé T.	0,9684	19.289.158	0,2348	4.676.655	-14.612.503
Santa Lucía	0,0024	58.281	0,0102	245.860	187.579
Total Equip. Persona	1,0305	19.972.844	0,2954	5.279.798	-14.693.046
Equipamiento del hogar					
Agüimes	0,0023	15.215	0,0030	20.371	5.155
Ingenio	0,0028	19.858	0,0000	0	-19.858
Mogán	0,0084	34.931	0,0267	111.458	76.528
San Bartolomé T.	0,9205	11.197.420	0,1760	2.141.290	-9.056.130
Santa Lucía	0,0013	19.497	0,0000	0	-19.497
Total Equip. Hogar	0,9353	11.286.921	0,2057	2.273.119	-9.013.802
Ocio					
Agüimes	0,0436	389.642	0,0159	141.894	-247.748
Ingenio	0,0393	375.644	0,0352	336.542	-39.101
Mogán	0,0049	27.498	0,0654	365.169	337.671
San Bartolomé T.	0,9910	16.102.997	0,2701	4.388.835	-11.714.162
Santa Lucía	0,0080	157.854	0,0534	1.050.855	893.001
Total Ocio	1,0868	17.053.634	0,4399	6.283.295	-10.770.339

De lo anteriormente expuesto se deduce que la planificación comercial urbana puede llegar a ser una gran oportunidad, siempre y cuando se realice con criterios de equidad y se disponga de información fidedigna del mercado. De la misma forma que se pueden plantear las grandes centralidades comerciales urbanas, también se puede abordar, con la misma metodología, el comportamiento de compra de proximidad. Este se circunscribe al ámbito de distritos y barrios de las poblaciones, donde se han de definir los niveles de equipamiento comercial mínimo que ha de existir. Si esta planificación urbana no se realiza o, bien, se efectúa de forma defectuosa, las carencias en la oferta comercial producirán desplazamientos de la población para adquirir los productos que precisan. Con este fenómeno se perderán oportunidades de negocio para las pymes comerciales, que tienen grandes oportunidades en el comercio de proximidad. Por el contrario, en aquellas zonas geográficas o municipios que ya cuenten con una sobreoferta comercial se debe limitar la implantación de determinados comercios, siempre y cuando no se frene la competitividad general del sector. No es cuestión de crear barreras administrativas a la competencia, ocasionando una pérdida de competitividad por la posible relajación de los comerciantes, sino de evitar una excesiva competitividad que perjudique especialmente a las pymes comerciales. Estos procesos generalmente terminan con la eliminación de gran parte del tejido comercial y, como consecuencia, con la reducción de la competitividad por el reparto geográfico del mercado de las grandes cadenas de distribución.

VIII.4. CAMBIOS EN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

La crisis económica, que iba avanzando progresivamente desde finales de 2007 y alcanzó sus puntos críticos el 15 de septiembre de 2008 con la quiebra de la entidad Lehman Brothers así como el 10 de octubre de 2008 con el "Crash" de las Bolsas a nivel mundial, ha supuesto un cambio drástico y, en ocasiones, dramático en el comportamiento de compra de los consumidores. Se puede decir que en menos de un año se ha producido un ajuste tanto al alza como a la baja, sobre todo por la inicial subida constante del euríbor, índice de referencia de las hipotecas, la energía y los productos básicos de alimentación, con drásticas reducciones posteriores de los tipos de referencia del Banco Central Europeo, gracias a las caídas de la demanda y de precios de los productos energéticos así como los productos básicos de alimentación y las tasas de inflación, que incide en una lenta bajada del euríbor. El

parón inmobiliario y las necesidades de financiación de los bancos, ha originado una disminución sustancial del efectivo que circula en la economía. El aumento drástico del paro ha sido una de las consecuencias de este ajuste, pero también la disminución de las ventas de las empresas, que ha llevado a muchas de ellas a presentar suspensión de pagos.

Ante este panorama de crisis y posible presencia de un proceso liberalizador de la competencia en base a lo preceptos recogidos en la nueva Directiva de Servicios hemos querido pulsar la situación del sector en una ciudad comercial por excelencia como es La Laguna (Tenerife). Para ello se ha procedido a realizar entrevistas estructuradas a los comerciantes de su centro comercial abierto para destacar sus percepciones de cómo les afectará la crisis y la nueva Directiva de Servicios que se implantará en el año 2010 en sus negocios.

Hay que tener en cuenta que La Laguna no es un núcleo de población eminentemente turístico, no estando su dotación comercial orientada a esta clientela, a diferencia del anterior análisis de San Bartolomé de Tirajana en cuya dotación comercial se destaca la importancia del turista. Por lo tanto La Laguna tiene una demanda retenida mientras que San Bartolomé tiene una demanda evadida.

Las entrevistas se han realizado a una selecta muestra de comerciantes situados en el casco histórico de la ciudad de La Laguna. La primera percepción que destacamos es el alto desconocimiento del alcance de la Directiva "Bolkestein" y de su posible impacto sobre sus negocios, aunque pensaban que a ellos no les afectaría. En el mismo periodo de entrevista, octubre-diciembre de 2008, se había presentado por las Cámaras de Comercio de Tenerife un dictamen de un reconocido profesor de la Universidad de La Laguna (Rivero, 2008), que destacaba una fuerte incidencia negativa, a la vez que La Consejería de Economía y Hacienda hacía una agresiva campaña de propaganda a favor de una amplia liberalización de la competencia en el sector.

En cambio, a todos los comercios del sector minorista entrevistado les ha afectado la crisis económica con caídas de las ventas en mayor o menor medida. Todos están de acuerdo en que la crisis va incidir en sus niveles de ventas en la campaña de Navidad y que no venderán tanto como años anteriores. Ello se debe a que sus clientes fijos vienen igual que antes, pero compran menos que años anteriores. Muchos de estos clientes fijos les siguen comprando debido a una relación de amistad con el comerciante, pero el nivel de desembolso es claramente inferior. En algunos comercios han perdido anti-

guos clientes que, en algunos casos, han sido sustituidos por otros nuevos sin que ello suponga recuperaciones de niveles de ventas. En muchos de los comercios entrevistados están cambiando sus hábitos de venta y dando facilidades de pago para sus productos a clientes conocidos, sustituyendo de esta forma la falta de apoyo de la banca al sector comercial en esta época de crisis, como una manera de mantener la clientela. Mientras, los proveedores están manteniendo las condiciones comerciales en sus surtidos, a la vez que la recepción y envío de mercancías se mantiene. No se aprecian grandes cambios e incluso los proveedores están colaborando en las facilidades financieras que algunos comercios están facilitando a sus clientes más fieles.

En aspectos específicos de la Directiva “Bolkestein” ya introducidos en otras legislaciones autonómicas, como la reciente de Madrid, los comercios entrevistados no consideran necesario cambiar sus horarios a pesar de la posible libertad de apertura. Ellos creen que por abrir más horas durante la semana los clientes no van a venir más y no se va a vender más, aunque si les implicaría un incremento de costes de apertura. Por lo tanto van a mantener los mismos horarios de siempre ya que creen que el ampliarlos no les beneficia, sino al contrario puede incidir negativamente en sus beneficios. Para ellos es suficiente el horario actual, manteniendo al personal. No obstante, si bajan mucho las ventas habrá que reducir personal. De momento van a mantener el personal que tienen, si la crisis fuera a peor tendrán que disminuir las horas e incluso prescindir de parte del personal que tienen.

Tanto desde la perspectiva de la crisis como de la aplicación de la directiva la ampliación del surtido de productos y servicios se presenta como una alternativa posible. Todos entrevistados en general destacan su voluntad de mantener al menos su actual surtido, ya que aunque la crisis está afectando a las ventas, no creen que disminuyendo el surtido le vaya a ir mejor. Hay incluso algunos comercios como la zapatería que puede que amplíe el surtido. Aunque casi todos van a mantener su surtido de productos, cabe la posibilidad de que si se acentúa la crisis traigan menos productos. No obstante, los comerciantes entrevistados manifiestan su deseo de mantener su actual catálogo de productos.

Los precios de los productos se han mantenido más o menos igual. La fuerte competencia actual está incidiendo en la necesidad de adelantar los descuentos, lo que lleva a ajustar márgenes y ofrecer servicios complementarios sin cobro alguno para reducir los stocks. En algunos de los sectores

consultados destacan la fuerte competencia de precios con los productos fabricados en China.

La competencia se ha acentuado, si bien en algunos casos han ido desapareciendo algunos antiguos comercios pero han ido surgiendo nuevos comercios con productos similares. Destacan la importancia que está alcanzando los comercios vinculados a franquicias que se están creando cerca de sus comercios.

Todos los entrevistados nos han manifestado su vocación comercial y tratarán de seguir con el mismo negocio e incluso renovarlo si la crisis y la nueva Directiva se lo permite. No van a cambiarlo porque por ahora no les ha afectado profundamente la crisis y llevan muchos años con el mismo negocio.

Las pymes comerciales entrevistadas están llevando a cabo algunas de las siguientes alternativas estratégicas para enfrentarse a la situación de crisis económica actual:

- El asociacionismo, fundamentalmente en alimentación, que es una buena solución en la búsqueda de precios competitivos frente a las grandes distribuidoras.
- Estrategias de diferenciación basadas tanto en el propio producto, acercándose a las demandas del mercado y poniendo énfasis en la personalidad diferencial de cada uno de los distintos comercios minoristas.
- Incorporación de nuevos productos o servicios e introducción productos o servicios complementarios para satisfacer las necesidades de los clientes. En algunos casos, como los comercios vinculados a la electrónica e informática, la formación del cliente en esos nuevos productos, la asesoría y atención personal al cliente, junto con los servicios de post-venta marcan la diferencia competitiva. En ese mismo sentido se podría destacar la oferta de alquiler de trajes de novias junto a su tradicional venta como una alternativa a la situación actual de crisis.
- Desarrollo de nuevos servicios, promociones, ofertas, colaboración con otras empresas haciendo un intercambio de servicios. Ese podría ser el caso de las alternativas de colaboración de empresas como las tintorerías con las de arreglo de ropa.

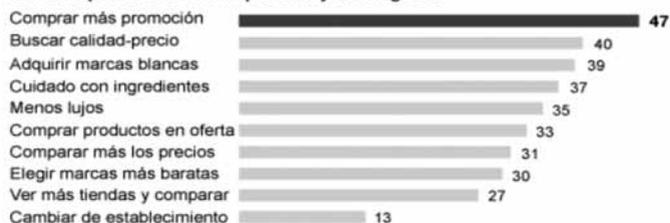
Finalizamos nuestro análisis destacando la noticia de una pequeña tienda de alimentos frescos, localizada en el barrio de Guanarteme en Las Palmas de Gran Canaria, que ha modificado su estrategia comercial adaptándose a la crisis. La forma de afrontar este nuevo entorno ha sido básicamente dos. Por una parte, ha reducido su margen comercial esperando que el incremento de

ventas lo compense. En cierta forma, esta es una medida clásica que de por sí no supondría una reducción muy sensible del precio final ofertado a los clientes mientras que, al mismo tiempo, podría poner en peligro la supervivencia del comercio si no se cubren las expectativas de incremento de ventas. Lo auténticamente innovador de este pequeño comercio se encuentra en la segunda actuación estratégica, consistente en eliminar intermediarios y acudir directamente a los productores de los productos frescos, esto es, a los propios agricultores. Aquí es donde ha encontrado la posibilidad de ofrecer un diferencial de precios significativo, que puede llegar a una reducción de precios de venta al público superiores a un 15%. El resultado final es que todos los días, antes de abrir, ya hay personas haciendo cola para adquirir los mejores productos frescos y su cifra de ventas se ha disparado.

Ante un escenario de recesión los consumidores han cambiado su forma de comprar y han modificado sus elecciones de marca. Ya se comienza a hablar de un nuevo estilo de vida que se le ha denominado “el hogar low cost”. El primer efecto es que los consumidores se han volcado en adquirir productos de marcas blancas. La reducción del gasto familiar fuera del hogar se ha traducido en un descenso de las compras de textil, de bebidas y snacks. Las gasolineras también se han visto afectadas en una reducción del número de litros vendido, aunque la subida del precio implica un mayor gasto. Las comidas fuera de casa comienzan a restringirse, sobre todo, los fines de semana. Todo esto lleva a las familias a plantearse un ahorro severo en el gasto, que lo consiguen incrementando el consumo en el propio hogar. Las grandes cadenas de supermercados que ofrecen bajos precios han incrementado su participación en el mercado, mientras que las pymes tienen que replantearse la forma en que han de competir en este nuevo entorno.

Los consumidores ante la subida de precios

Medidas para ahorrar en el porcentaje de hogares



FUENTE: Nielsen

En un reciente estudio realizado por Nielsen se demuestra que la subida de los precios y la reducción de los ingresos familiares están ocasionando un cambio en la elección de los productos y las marcas. La tendencia a comprar más oferta de precios en promociones específicas se incrementa, seguida de la búsqueda de aquellos productos que tengan una mejor relación calidad-precio. Las marcas blancas incrementan su potencial de ventas y se comienza a evitar los lujos innecesarios. Por el contrario, sólo una pequeña parte de los encuestados deciden cambiar de los establecimientos habituales, pero si intensifican la comparación de calidades y precios.

VIII.5. CONCLUSIONES: ALTERNATIVAS COMPETITIVAS

De lo anteriormente expuesto podemos extraer conclusiones decisivas para la pymes comerciales. En primer lugar, se puede apreciar que el entorno legal y económico ha cambiado sustancialmente. En lo referente al primero de ellos, la Directiva Europea 2006/123/CE liberaliza los servicios, con lo que se incrementará la competencia por la implantación de nuevas cadenas de establecimientos. En lo que respecta al entorno económico, nos encontramos actualmente en una situación de recesión a nivel global. Ello representa un cambio en el comportamiento de compra y preferencias de los consumidores así como una reducción del gasto comercializable total. En función de estos dos factores proponemos las siguientes líneas de actuación estratégicas en las pymes comerciales.

En relación a la liberalización de los servicios se propone:

- Realizar una planificación comercial urbana por islas, con la finalidad de desarrollar un equipamiento comercial equilibrado, dirigido a satisfacer las necesidades de los consumidores. Para ello, se ha de definir un modelo comercial a nivel de municipio e islas.
- Establecer las posibles nuevas centralidades comerciales urbanas que se precisan aplicando metodologías científicas contrastadas. Planificar el nuevo equipamiento comercial, teniendo en cuenta la generación de sinergias de los grandes a los pequeños comercios.
- Evitar la implantación de grandes superficies en las zonas rústicas y lejos de las zonas urbanas. Esto iría contra la preservación del medio ambiente, en un territorio tan frágil como el de Canarias. Pero además, se han de promocionar las zonas urbanas con asentamiento comercial o con posibilidades de implantación de nuevas pymes comerciales.

- Dentro de las zonas urbanas con asentamiento comercial, se han de potenciar los centros comerciales abiertos. Para ello, se debe orientar la planificación urbana a facilitar la implantación de importantes cadenas de establecimientos que ejerzan el papel de dinamizadores de este tipo de centros.
- Planificar el equipamiento comercial de proximidad con la finalidad de que las pymes comerciales se puedan beneficiar de los polos de atracción de distritos y barrios, que corresponden generalmente con los supermercados de unos 1.500 metros cuadrados de superficie de ventas.

El entorno económico y las modificaciones en el comportamiento de compras de los consumidores promoverán los siguientes planteamientos estratégicos:

- Hay que centrarse en lo esencial, es decir, eliminar todo aquello que no crea valor al consumidor y centrarse en ofrecer la mejor relación calidad-precio posible.
- Reducción de costes del comercio en general, con la finalidad de adaptarse a la reducción de demanda. En el caso de las pymes comerciales esta reducción se ha de plantear en la renegociación de alquileres, reducción de gastos superfluos y promover las ayudas de la Administración Pública para superar los problemas de financiación o pagos. La reducción de costes no ha de ser indiscriminada, puesto que si afecta a la calidad del servicio ofrecido a los clientes de forma sustancial, puede provocar efectos no deseados de pérdida de competitividad.
- Facilitar la desintermediación al objeto de reducir los precios de venta al público. Para ello, hay que acudir a las fuentes de producción originarias y diseñar canales de distribución alternativos donde se reduzca o elimine los intermediarios.
- Realizar promociones periódicas de reducción de precios o venta de saldos. Los clientes se moverán cada vez más por el precio, por lo que se convertirá en uno de los principales reclamos de marketing.
- Replanteamiento de los surtidos adaptándolos a las nuevas necesidades de los clientes. Ante un menor presupuesto de compra de los clientes el surtido se ha de modificar en este mismo sentido.
- Fomentar las marcas propias a un precio más competitivo. En el caso de que no se pueda acceder a este tipo de marcas, se ha de buscar un susti-

tuto. Es decir, se ha de buscar un producto o marca que ejerza el papel de atracción de los clientes.

- Desarrollar servicios que no supongan un incremento directo de costes y si un beneficio valorado por los clientes. Este tipo de servicios se puede centrar en la financiación, buscando entidades que faciliten crédito en entorno de recesión, o en incrementar las facilidades para que el cliente pueda obtener lo que necesita con mayor comodidad.
- Promover una venta más directa, procurando tener una relación lo más asidua posible con los clientes. “Si los clientes no vienen a mi establecimiento yo tengo que ir a mis clientes”. Dentro de la venta directa se puede emplear las nuevas tecnologías y, de forma especial, el marketing a través de Internet.
- Procurar realizar este tipo de actuaciones de tal forma que se produzca la cadena de comunicación de “boca a oreja”. Es una estrategia más económica y efectiva que cualquier otra acción promocional de marketing.
- Fomentar alianzas estratégicas con otros comerciantes y fabricantes para facilitar el proceso de desintermediación y el abaratamiento de los costes. La concentración de las compras y la negociación conjunta puede ser una alternativa de las pymes para competir en precios. Por otra parte, la mayor sincronización de los comerciantes con sus proveedores puede generar abaratamiento de costes.
- Rediseñar el proceso de aprovisionamiento y logístico, buscando alianzas en el transporte o sincronizando estos procesos con los proveedores. En este contexto, se ha de evaluar la posibilidad de cambiar determinados proveedores que no se puedan adaptar a una situación de recesión económica.
- Aquellas pymes que desarrollen una estrategia de microsegmentación tendrán que evaluar si el potencial de compra se verá afectado por la recesión en qué cuantía. Puede ser que determinados segmentos sigan siendo fieles a sus establecimientos y marcas, con lo que sólo se deberá facilitar el proceso de compra en un entorno económico desfavorable.

BIBLIOGRAFÍA

CRUZ ROCHE, I. (2007): “La política comercial en España” *Distribución y Consumo*, enero-febrero. Pp. 5-18.

CRUZ ROCHE, I. (2007): “La nueva Directiva de Servicios y sus repercusiones en la ordenación de la distribución comercial” *Distribución y Consumo*, julio-agosto, pp. 31-43.

FERNIE, J., (1995): “The coming of the fourth wave: new forms of retail out-of-town development”. *International Journal of Retail and Distribution Management*. 23(1), 4-11.

HUFF, D.L., (1963): *A probabilistic analysis of consumer spatial behaviour*. William S. Decker (ed.), *Emerging Concepts in Marketing*, Chicago: American Marketing Association. 443-461.

JACKSON, C., WATKINS, C., (2005): “Planning policy and retail property markets: measuring the dimensions of planning intervention”. *Urban Studies*. 42 (8), 1453-1469.

LOWE, M.S., (2000): “Britain’s regional shopping centres: new urban forms?” *Urban Studies*. 37 (2), 261-274.

OLIVARES GONZÁLEZ, A.I., (2000): *Ciudad, centralidad y dinámica urbana: Análisis del caso de la ciudad de Guadalajara*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Spain.

PARLAMENTO EUROPEO, Directiva 2006/123/CE de 12 de diciembre de 2006, relativa a los servicios en el mercado interior.

RIVERO, J. L. (2008): Dictamen sobre el impacto de la aplicación de la Directiva de Servicios Europea en Canarias. Departamento de Economía de las Instituciones, Estadística Económica y Econometría. Universidad de La Laguna.

RODRÍGUEZ DÍAZ, M. (2008). “Modelo para determinar las centralidades comerciales urbanas”. *XX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing 2008*, 17-19 de septiembre, Maspalomas, Gran Canaria.

SCHILLER, R., (1986): “Retail decentralisation: the coming of the third wave” *The Planner* July, 13-15.

WARNBY, G., (1998): “Marketing UK cities as shopping destinations: problems and prospects”. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 5 (1), 55-58.

CAPÍTULO IX

DETERMINANTES DEL ENDEUDAMIENTO DE LAS PYMES CANARIAS

Inmaculada Aguiar Díaz

Nieves Lidia Díaz Díaz

María Victoria Ruiz Mallorquí

Domingo Javier Santana Martín

Departamento de Economía Financiera y Contabilidad

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

IX.1 INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente estudio es analizar los factores determinantes de la estructura financiera de las pequeñas y medianas empresas (pymes) canarias, las cuales constituyen la práctica totalidad del tejido empresarial con sede en las Islas. Así, en el conjunto de España, las pymes aportan el 65% del PIB y ocupan al 79% de la población activa, representando a nivel nacional el 99% del total de las empresas¹. Además de su destacada aportación al PIB, las pymes emplean a un elevado porcentaje de la fuerza de trabajo en muchos países (*e.g.*, Ortiz y Penas, 2008).

En el ámbito financiero, las pymes se caracterizan por la concentración de su propiedad en unas pocas personas, generalmente, unidas por vínculos familiares, las cuales suelen estar implicadas en la gestión de la empresa. Por otro lado, estas empresas no tienen acceso a los mercados de valores, por lo que la financiación externa está vinculada a la bancaria. Además, las pequeñas empresas se caracterizan por su opacidad informativa y por una menor calidad de la información contable publicada. Esto hace que se enfrenten a mayores problemas de agencia e información asimétrica con los inversores externos, lo que afecta a la disponibilidad y coste del crédito (*e.g.*, Pettit y Singer, 1985; Ortiz y Penas, 2008). Estas y otras características diferenciadoras de las pymes afectan a su gestión y, en particular, a su decisión de estructura financiera, la cual se puede analizar a través del nivel y la composición del endeudamiento.

El endeudamiento de las empresas constituye una de las líneas de investigación más importantes en el desarrollo de la economía financiera (Cuñat, 1999). Así, desde el trabajo seminal de Modigliani y Miller (1958), numerosos estudios, tanto teóricos como empíricos, han tratado de explicar los factores determinantes de la decisión de endeudamiento. En las cinco décadas trans-

¹ Declaraciones del Presidente de CEPYME en la celebración del Día Europeo de las Pymes el 12 de mayo de 2006.

curridas, se ha avanzado notablemente tanto en la aportación de nuevos argumentos teóricos como en la utilización de metodologías más sofisticadas, lo cual ha permitido una mejor comprensión de esta importante decisión empresarial. En particular, se ha analizado la incidencia de la fiscalidad (*e.g.*, Modigliani y Miller, 1963; Miller, 1977), de los costes de fracaso (*e.g.*, Stiglitz, 1972; Titman, 1984), de los costes de agencia (*e.g.*, Jensen y Meckling, 1976; Myers, 1977) y de la información asimétrica (*e.g.*, Myers, 1984; Myers y Majluf, 1984). No obstante, en el debate sobre la estructura de capital destacan dos teorías: la teoría del *trade-off* y la teoría del *pecking order*. La primera postula que existe una estructura óptima de capital para la cual los beneficios derivados de la deuda (ahorro fiscal y papel disciplinario de la deuda) igualan al coste marginal de la misma (costes de insolvencia, costes de agencia entre accionistas y acreedores). En la teoría del *pecking order* la estructura de capital está diseñada para mitigar ineficiencias en las decisiones de inversión de las empresas causadas por las asimetrías informativas entre agentes internos y externos (Myers, 1984).

Si bien los primeros estudios se centran, fundamentalmente, en el nivel de endeudamiento, cada vez se presta más atención al estudio de la composición por plazos de la deuda (Cuñat, 1999). En este sentido, varios autores sostienen que la deuda a largo y a corto plazo deben ser analizadas de forma individualizada (*e.g.*, Myers, 1977; Barclay y Smith, 1999), debido a que los efectos de los factores que explican su uso pueden compensarse cuando se agregan los dos tipos (Van der Wijst y Thurik, 1993).

En cuanto a la evidencia empírica, a pesar de la dificultad de obtener información relativa a las pymes, existe ya una relativamente amplia literatura sobre la estructura de capital en las pymes. Así, entre los estudios que consideran esta problemática en la última década se encuentran Michaellass *et al.* (1999) y Hutchinson *et al.* (2003) sobre pymes británicas, Cassar y Holmes (2003, Australia), Hall *et al.* (2004, Europa), Ortiz y Penas (2008, USA) y Heyman *et al.* (2008, Bélgica). En el contexto español destacan los estudios de Cuñat (1999), Aybar *et al.* (2003), Cardone y Cassasola (2004), Soborb (2005), García-Teruel y Martínez-Solano (2007) y López y Sogorb (2008). De igual forma, se pueden encontrar estudios centrados en determinadas comunidades autónomas como los de Acedo *et al.* (2005, La Rioja), Jiménez y Palacín (2007, Andalucía) y Otero *et al.* (2007, Galicia). En esta misma línea, el presente trabajo analiza para las pymes canarias los factores determinantes de su estructura financiera.

Para la consecución de este objetivo, el trabajo se estructura de la siguiente forma: a continuación se exponen los argumentos teóricos y se enuncian las hipótesis a contrastar en relación con los factores determinantes de la estructura de capital de las pymes. En el tercer apartado, se presentan los aspectos metodológicos de la investigación. Los resultados se exponen en el cuarto, mientras que la discusión de los mismos se realiza junto con las conclusiones en el quinto y último epígrafe.

IX.2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS E HIPÓTESIS

En este epígrafe se realiza una revisión de las diferentes teorías sobre la estructura de capital; tratando de relacionar los argumentos de los distintos enfoques teóricos con las características de las pymes al objeto de formular las hipótesis del estudio, ya que a priori, como señalan Michaelas *et al.* (1999), las teorías sobre la estructura de capital no distinguen entre pymes y grandes empresas.

IX.2.1. Teorías sobre la estructura de capital y su aplicación a las pymes

La literatura financiera destaca como principales enfoques teóricos las teorías del *trade-off* y del *pecking order*. En los estudios seminales, la teoría del *trade-off* establece que el nivel de endeudamiento óptimo se plantea como un equilibrio entre los efectos positivos de carácter fiscal (Miller y Modigliani, 1963) y los costes asociados a las dificultades financieras (Stiglitz, 1969). En este sentido, como las pymes están sometidas a tipos impositivos marginales inferiores, los beneficios derivados de la deducibilidad de las cargas financieras serán menores que en las grandes empresas. Por otra parte, debido a su menor diversificación, las pymes tienen una mayor propensión a presentar dificultades financieras. Por tanto, estas características conllevan a una menor utilización de deuda por parte de las pymes en relación con las grandes empresas (McConnell y Pettit, 1984). La teoría del *trade-off* es, posteriormente, ampliada para considerar los argumentos de la teoría de la agencia. No obstante, dada la importante contribución de esta teoría, en este estudio se opta por tratar sus argumentos de forma separada. En esta línea, Michaelas *et al.* (1999) clasifican las teorías sobre estructura de capital en tres: fiscales, de agencia y de información asimétrica y señalización.

Desde la perspectiva de la teoría de agencia, el nivel de endeudamiento óptimo es aquel que permite alcanzar un equilibrio entre los beneficios y costes de la deuda derivados de los conflictos de agencia entre directivos, accionistas y acreedores (Jensen y Meckling, 1976). Así, por una parte, la deuda es considerada un mecanismo de alineamiento de intereses entre directivos y accionistas en la medida en que recurrir a la misma reduce el *cash flow* disponible para ser utilizado de forma discrecional por los directivos (Jensen, 1986). Por otro lado, dado el incentivo de la empresa a beneficiar a los accionistas a expensas de los acreedores se crea un conflicto entre accionistas y acreedores, el cual se ve potenciado con el uso de deuda. Debido a ello, los acreedores necesitan supervisar el comportamiento de la empresa e introducir cláusulas protectoras en los contratos de préstamo, lo cual genera costes de agencia (Cassar y Holmes, 2003). En las pymes los conflictos entre directivos y accionistas son escasos, dada la implicación de los propietarios en la dirección de la empresa. Por tanto, el conflicto de agencia relevante en este contexto es el existente entre accionistas y acreedores (Jensen y Meckling, 1976).

Finalmente, la consideración de las asimetrías informativas conduce, por un lado, a la teoría de la señalización y, por otro, a la teoría del *pecking order*. La teoría de señales (Leland y Pyle, 1977; Ross, 1977) plantea que las empresas pueden utilizar la estructura de capital como mecanismo de transmisión de información al mercado o a los inversores. En este sentido, teniendo en cuenta que, generalmente, las pymes no recurren a los mercados de capitales para obtener recursos financieros, la aplicación de la teoría de señales y la consideración de la deuda como señal no sería apropiada.

Por su parte, la teoría del *pecking order*, propuesta inicialmente por Myers (1984) y modelizada por Myers y Majluf (1984), asume que la estructura de capital es el resultado de los procesos de financiación e inversión y que las empresas establecen una jerarquía de preferencias, siendo la fuente prioritaria la retención de beneficios, figurando la deuda en segundo lugar y en último término la emisión de acciones, debido a que los accionistas actuales son reacios a compartir el control de la empresa. Las razones esgrimidas para justificar este orden de preferencias se basan en el diferente grado de asimetría informativa existente en cada tipo de recurso y, en particular, los problemas de selección adversa y riesgo moral que conlleva una inadecuada utilización de los mismos. En este sentido, es de destacar que, los beneficios retenidos

no presentan el problema de selección adversa, la emisión de acciones está sujeta a serios problemas de este tipo y la deuda plantea un problema menor de selección adversa (Frank y Goyal, 2003). Por otro lado, la información asimétrica también genera el “riesgo moral”, problema que adopta la forma de oportunismo post-contractual. Estos problemas es más probable que ocurran en las pequeñas empresas al estar controladas por una o unas pocas personas y por las escasas exigencias para revelar información (Hutchinson, 2003).

Al igual que el nivel de endeudamiento, los investigadores han tratado de explicar el plazo de la deuda en base al efecto de las imperfecciones del mercado comentadas (conflictos de agencia e información asimétrica). Así, los conflictos de agencia pueden ser mitigados con el uso de deuda a corto plazo o haciendo coincidir el vencimiento de la deuda con la estructura de los activos. Además, el plazo de la deuda puede ser utilizado como señal respecto de la calidad de la empresa (*e.g.*, García y Martínez, 2007). Por su parte, Jun y Jen (2003) argumentan que la elección del plazo de la deuda puede ser explicada considerando conjuntamente los beneficios y riesgos de la deuda a corto plazo. Entre las ventajas de la deuda a corto plazo, estos autores citan su menor coste y su mayor capacidad de adaptación a las necesidades financieras de la empresa; mientras que el principal inconveniente deriva de la necesidad de renegociarla y en el riesgo de interés. En el caso de las pymes, es probable que existan diferencias en el impacto que tienen los determinantes de la deuda según sea esta a corto o a largo plazo, lo cual aconseja analizar de forma individualizada ambos tipos de deuda (*e.g.*, Hutchinson *et al.*, 2003; Hall *et al.*, 2004). En esta línea, Ortiz y Penas (2008) sostienen que la deuda a corto plazo juega un importante papel en las pymes para mitigar los problemas de agencia asociados con el riesgo de crédito y la información asimétrica. Según estos autores, forzando una aportación de información más frecuente y una renegociación, la deuda a corto plazo puede ser útil para mitigar los problemas de información y control de las pequeñas empresas.

IX.2.2. Determinantes del endeudamiento en las pymes. Planteamiento de hipótesis

En este apartado se plantean un conjunto de hipótesis relativas a la incidencia de los factores explicativos del nivel de deuda así como del plazo de la misma, de acuerdo con los argumentos propuestos por las distintas teorías.

Los factores determinantes de la estructura de capital de las pymes considerados serán el ahorro fiscal, el riesgo de fracaso, los recursos generados, las oportunidades de crecimiento, la estructura del activo, el tamaño y la edad.

Ahorro fiscal y deuda en las pymes

La deducibilidad fiscal de los gastos financieros derivados del recurso a la deuda favorece el uso de la misma, tal como proponen Miller y Modigliani (1963). Sin embargo, en el caso de las pymes, el tipo impositivo suele ser inferior al aplicable a las grandes empresas, por lo que en principio, comparativamente, el ahorro fiscal también se vería reducido. Además, las empresas pueden utilizar otro tipo de incentivos fiscales lo que reduciría la utilización de la deuda por este motivo. En esta línea, en el caso de Canarias existe un importante incentivo fiscal, la Reserva para Inversiones en Canarias (RIC) que permite obtener considerables reducciones de impuestos mediante la retención de beneficios. Como la normativa sobre la RIC requiere la aplicación de la citada reserva en inversiones en inmovilizado, es de esperar que la incidencia de este incentivo fiscal se produzca, fundamentalmente, respecto de la deuda a largo plazo². Por consiguiente, se predice que ante una mayor disponibilidad de otros incentivos fiscales se reducirá el recurso a la deuda; enunciándose las dos primeras hipótesis de la siguiente forma:

H1. Los incentivos fiscales reducen el uso de la deuda como mecanismo de ahorro fiscal en las pymes.

H2. Los incentivos fiscales reducen el endeudamiento a largo plazo como mecanismo de ahorro fiscal en las pymes.

Riesgo de fracaso y deuda en las pymes

Según la teoría del *trade-off*, el riesgo de fracaso actúa como mecanismo que reduce la deuda financiera para salvaguardar a la empresa de la insolvencia que genera costes directos e indirectos. Una mayor probabilidad de que una empresa esté expuesta a costes de insolvencia se traslada en un mayor incentivo a reducir el nivel de deuda (Cassar y Holmes, 2003). Este efecto se potencia en las pymes ya que, como afirman Titman y Wessels (1988), son más

² Debido al diferimiento temporal existente entre la dotación y la materialización de la reserva, es posible que este efecto se revele con un cierto retardo.

propensas a incurrir en fracaso financiero. En cuanto al plazo de la deuda, es de esperar que el riesgo incida de forma más relevante en la deuda a largo plazo, de tal forma que son las empresas más solventes las que tienen mejor acceso a este tipo de financiación. En esta línea, Cuñat (1999) afirma que las empresas más solventes que deseen evitar problemas transitorios de liquidez se caracterizarán por una mayor proporción de deuda a largo plazo. Por tanto, la tercera y cuarta hipótesis se enuncian en los siguientes términos:

H3. Un mayor riesgo de fracaso en las pymes incidirá en un menor endeudamiento.

H4. Una mayor solvencia en las pymes incidirá en un mayor endeudamiento a largo plazo.

Recursos generados y deuda en las pymes

Según la teoría del *pecking order*, las empresas tienen preferencia por el uso de recursos generados internamente. Cuanto mayores son los recursos generados, la utilización de deuda para financiar los proyectos de inversión se hace menos necesaria. Por consiguiente, esta teoría postula una relación negativa entre recursos generados y deuda, tanto a largo como a corto plazo (Myers, 1984). De ahí que se enuncien las siguientes dos hipótesis:

H5. Las pymes con más recursos generados tendrán menor nivel de endeudamiento.

H6. Las pymes con más recursos generados tendrán menor nivel de endeudamiento tanto a largo como a corto plazo.

Estructura del activo y deuda en las pymes

Myers (1984) afirma que el nivel de endeudamiento de una empresa está determinado no solo por el valor y riesgo de los activos, sino también por su tipo. En este contexto se distingue entre activos tangibles e intangibles. Si bien estos últimos son de indudable valor para la empresa, son los tangibles (fundamentalmente el inmovilizado) los que se consideran susceptibles de ser utilizados como garantía.

En este sentido, los acreedores tratarán de que las empresas destinen los fondos a aquellos proyectos o inversiones rentables y de riesgo aceptable. Sin embargo, los prestatarios pueden utilizar los recursos obtenidos mediante deuda para realizar otro tipo de inversiones de menor rentabilidad o mayor riesgo (inversiones subóptimas). Jensen y Mecking (1976) sugieren

que los accionistas de empresas endeudadas, al disponer de más recursos, tienen incentivos para efectuar inversiones subóptimas, expropiando la riqueza de los acreedores. Por consiguiente, el conflicto de agencia entre accionistas y acreedores aumenta con el endeudamiento. Sin embargo, si la deuda está garantizada, los prestatarios están restringidos a utilizar los fondos para un proyecto específico. Por tanto, se puede esperar una relación positiva entre activos tangibles y deuda.

Desde la perspectiva del *pecking order*, los activos tangibles tienen un gran impacto en la decisión de endeudamiento de las empresas ya que están menos sujetos a asimetrías informativas y, usualmente, tienen mayor valor que los intangibles en caso de insolvencia. Además, el riesgo moral se reduce cuando las empresas ofrecen activos tangibles como garantía porque suponen una buena señal para los acreedores, los cuales pueden requerir la venta de estos activos en caso de insolvencia (Gaud *et al.*, 2005). Así, se considera que las empresas con activos adecuados para ser usados como colateral puedan emitir más deuda, con objeto de aprovechar dicha ventaja (Titman y Wessels, 1988). En el caso de las pymes, la exigencia de garantías es mayor por lo que esta relación se ve potenciada. Por consiguiente, considerando tanto la teoría de la agencia como del *pecking order*, se enuncia la séptima hipótesis en los siguientes términos:

H7. Las pymes con más activos tangibles tendrán mayor nivel de endeudamiento.

Por otra parte, las empresas tratan de hacer coincidir la estructura de vencimientos de la deuda con el plazo de las inversiones (Myers, 1977) ya que la misma puede influir en el plazo de la deuda a través de dos efectos (Cuñat, 1999). En primer lugar, una determinada estructura de activos según su plazo puede condicionar la estructura de rendimientos. Así, los intentos de las empresas por minimizar el riesgo de iliquidez conllevarían que procurasen hacer coincidir los rendimientos de sus activos con los pagos necesarios para financiarlos. En segundo lugar, existe una cierta correlación entre el plazo de las inversiones de la empresa y el plazo de los instrumentos disponibles para su financiación, lo cual también induciría a una correlación entre el plazo de los activos y de los pasivos (Cuñat, 1999). Por su parte, Hall *et al.* (2004) argumentan que la estructura del activo está positivamente relacionada con la deuda a largo plazo y negativamente con la deuda a corto plazo. Por tanto, se enuncia la siguiente hipótesis:

H8. Las pymes con mayor proporción de activos tangibles tendrán mayor nivel de endeudamiento a largo plazo y menor de deuda a corto.

Crecimiento y deuda en las pymes

La literatura financiera considera el crecimiento o la inversión como un factor determinante de la deuda, aludiendo al término “oportunidades de inversión” u “oportunidades de crecimiento”, debido al sesgo de las teorías hacia las grandes empresas cotizadas, en las cuales se puede contar con información acerca de las expectativas a través del mercado de valores. Sin embargo, en el caso de las pymes, es más coherente hacer referencia al crecimiento como tal. En este sentido, según la teoría del *pecking order*, las empresas prefieren utilizar recursos procedentes de la retención de beneficios. No obstante, en la medida en que estos no son suficientes para hacer frente a sus necesidades de inversión recurrirán a la deuda (Myers, 1984). De ahí que para un determinado nivel de beneficios, un mayor crecimiento implica más deuda al ocupar esta fuente de recursos el segundo lugar en la jerarquía de preferencias. Por consiguiente, se predice una relación positiva entre crecimiento y deuda, tanto a largo como a corto plazo y se enuncian las siguientes hipótesis:

H9. Las pymes con mayor crecimiento tendrán un mayor nivel de endeudamiento.

H10. Las pymes con mayor crecimiento tendrán un mayor nivel de endeudamiento tanto a largo como a corto plazo.

Tamaño y deuda en las pymes

Las grandes empresas ofrecen a los acreedores mayores garantías y menos riesgo, al poder diversificar su actividad (Timan y Wessels, 1988). Por ello, estas empresas presentan una mejor reputación en los mercados financieros lo que les permite obtener mayores niveles de deuda. Las pequeñas empresas se caracterizan por su opacidad informativa y por una menor calidad de la información, debido a que generalmente no presentan estados financieros auditados. Esto hace que se enfrenten a mayores problemas de agencia e información asimétrica, lo que afecta a la disponibilidad y coste del crédito (*e.g.*, Pettit y Singer, 1985; Ortiz y Penas, 2008). En este sentido, Cassar y Holmes (2003) argumentan que a las pymes les resulta más costoso resolver el problema de las asimetrías informativas con sus acreedores, por lo que éstos ofrecerán menos capital o aumentarán el coste de los fondos ofrecidos

a estas empresas; lo que agrava los problemas de selección adversa y riesgo moral (e.g., Ang, 1992; Chittenden *et al.*, 1996), por lo que resultan totalmente aplicables los planteamientos de la teoría del *pecking order* (López y Sogorb, 2008).

En cuanto al plazo de la deuda, Hall *et al.* (2004) afirman que las pymes tendrán más problemas para conseguir deuda a largo plazo debido, en parte, a la actitud de las instituciones financieras hacia las mismas. Los acreedores utilizan la deuda a corto plazo para forzar una frecuente renegociación que obliga a los prestatarios a facilitar nueva información (Ortiz y Penas, 2008); por ello, las pymes se verán forzadas a utilizar más deuda a corto plazo (Hall *et al.*, 2004). Así, estos autores afirman que el tamaño está positivamente relacionado con la deuda a largo plazo y negativamente con la deuda a corto plazo. Por tanto, se enuncian las siguientes hipótesis:

H11. El tamaño de las pymes influirá positivamente en el nivel de endeudamiento.

H12. El tamaño de las pymes influirá positivamente en la deuda a largo plazo y negativamente en la deuda a corto plazo.

Edad y deuda en las pymes

Respecto a la relación entre la edad de la empresa y el nivel de endeudamiento, Hall *et al.* (2004) sostienen que las empresas de mayor edad son capaces de tener más fondos acumulados por lo que necesitarán menos deuda tanto a largo como a corto plazo. Es decir, las empresas más jóvenes no han tenido tiempo de acumular recursos por lo que se verán forzadas a endeudarse. Por tanto, se plantea que la edad está negativamente relacionada tanto con la deuda a largo plazo como a corto plazo.

H13. La edad de las pymes está negativamente relacionada con la deuda.

H14. La edad de las pymes está negativamente relacionada con la deuda a largo y a corto plazo.

IX.3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

IX.3.1. Muestra

La muestra sobre la que se realiza el estudio empírico está integrada por empresas domiciliadas en Canarias, con forma jurídica de sociedades anóni-

mas o limitadas, que se encuentran activas en el período 2003-2006, con información disponible en la base de datos SABI para todos y cada uno de los 4 años del período, con un número de empleados comprendido entre 10 y 250 y una cifra de negocios entre 2 y 50 millones de euros. Por tanto, se han eliminado las microempresas (empresas con menos de 10 empleados y cifra de negocios inferior a 2 millones de euros). Además, se han eliminado las empresas con recursos propios negativos como es habitual en los estudios sobre estructura de capital. Por último, se eliminaron aquellas empresas de las que no se disponía de información suficiente para construir las variables necesarias en el estudio. Una vez efectuados los citados filtros, la muestra final está constituida por un panel balanceado de 1.081 empresas. No obstante, la construcción de alguna de las variables que se sustentan en variaciones anuales ha conllevado la pérdida de las observaciones del año 2003, por lo que la muestra final estaría compuesta por 3.243 observaciones empresa-año. De estas, un 77% entran en la categoría de pequeñas empresas (nº de empleados entre 10 y 50 y cifra de negocios entre 2 y 10 millones de euros), y el resto son empresas de tamaño mediano.

IX.3.2. Variables

Todas las variables han sido calculadas partiendo de la información proporcionada por la base de datos SABI, la cual contienen información extraída de los estados financieros de las empresas. Como afirman Cassar y Holmes (2003), la aplicabilidad de valores de mercado es muy limitada para las pymes debido a la ausencia de tales mercados o la iliquidez de los mismos.

Variable dependiente. El presente estudio considera tres variables dependientes que representan el nivel de endeudamiento y el plazo de la deuda. La primera variable, deuda total (*DT*), recoge el nivel de endeudamiento total y se calcula por cociente entre la deuda y el activo (*e.g.*, Cassar y Holmes, 2003; López y Sogorb, 2008). En cuanto al plazo de la deuda, se considerarán el endeudamiento a largo (*DLP*) calculado como cociente entre la deuda con vencimiento superior a un año y el activo total, y el endeudamiento a corto plazo (*DCP*), deuda con vencimiento inferior a un año sobre activo total. Entre los estudios que han utilizado estas tres variables calculadas de la misma forma, se encuentran los de Michaellass *et al.* (1999), Cassar y Holmes (2003), Hutchinson (2003) y Hall *et al.* (2004).

Variables explicativas. Con objeto de contrastar las hipótesis enunciadas en relación con los determinantes del nivel y plazo de la deuda, se consideran las siguientes variables explicativas: ventajas fiscales alternativas a la deuda, riesgo de fracaso, recursos generados, estructura del activo, crecimiento, tamaño y edad.

Ventajas fiscales alternativas a la deuda. Esta variable es conocida por sus siglas en inglés NDTs (*Non debt tax shields*) y puede aproximarse de distintas formas. Partiendo de la expresión propuesta por Titman y Wessels (1988) y utilizada por De Miguel y Pindado (2001), en el presente trabajo se estima una *proxy* de ventajas fiscales alternativas a la deuda (*VFAD*) por diferencia entre el tipo impositivo del impuesto sobre sociedades (t) y el tipo impositivo efectivo de la empresa, ajustando este último para corregir la deducibilidad de los gastos financieros (t^*_{aj}). La expresión es la siguiente:

$$VFAD = t - t^*_{ajustado} = t - \left(\frac{\text{Impuestos} + t * \text{Gastos financieros}}{\text{Resultado antes de intereses e impuestos}} \right)$$

Riesgo. El riesgo de fracaso o de insolvencia es una de las variables más controvertidas a la hora de elegir una *proxy*. En el presente estudio el riesgo de fracaso (*Riesgo*) se aproxima a través de la variabilidad del resultado antes de intereses e impuestos, aproximada por la desviación típica del citado resultado (*e.g.*, Michaellas *et al.*, 1999).

Estructura del activo. La estructura del activo se aproxima por el grado de tangibilidad de las inversiones (*TANG*), el cual se calcula por cociente entre el inmovilizado y el activo total (*e.g.*, Titman y Wessels, 1988; Hall *et al.*, 2004; Heyman *et al.*, (2008).

Recursos generados. Para aproximar la disponibilidad de recursos generados, se utiliza el *cash flow* (*CF*), el cual se determina por la suma del resultado antes de intereses e impuestos y las amortizaciones del período (*e.g.*, López y Sogorb, 2008). En el presente estudio el *cash flow* es relativizado por el activo total.

Crecimiento. El crecimiento se mide a través de la tasa de variación interanual de la cifra de negocios (*e.g.*, García y Martínez, 2007; López y Sogorb, 2008).

Tamaño. Se mide como el logaritmo del activo total (*e.g.* Fama y French, 2002; Sogorb, 2005; López y Sogorb, 2008).

Edad. Diferencia entre año de cómputo y año de creación de la empresa (Hall *et al.*, 2004)

VARIABLES DE CONTROL. Como variables de control se consideran el sector y el año. El sector de actividad condiciona, en parte, el tipo de inversiones a realizar (estructura del activo), lo cual a su vez incide en el nivel y plazo de la deuda. El sector se recoge a través de 10 variables dicotómicas de acuerdo con el primer dígito del CNAE. El año se introduce en forma de variables *dummies*, y trata de recoger factores relacionados con el ciclo económico.

IX.4. RESULTADOS

IX.4.1. Análisis descriptivo

La tabla 1 recoge los estadísticos descriptivos relativos a las variables representativas de la deuda, tanto del nivel de endeudamiento global como del vencimiento de dicha deuda. De esta forma se observa que la ratio de endeudamiento se sitúa en términos medios todos los años en el 48%, valor también representativo de la mediana en los años analizados. Además, el nivel mínimo de endeudamiento se sitúa a lo largo del periodo en torno al 4.5%, mientras que el máximo varía entre el 92% y el 94%. En relación con el vencimiento de la deuda, se observa, en general, un claro predominio de la deuda a corto plazo frente a la deuda a largo plazo, ya que esta última se sitúa en media en el 12% del activo, estando la mediana en torno al 7%, mientras que la deuda a corto plazo alcanza niveles medios del 36% del activo, situándose la mediana entre el 32% y el 34%. Así mismo, se observa como en los tres años analizados existen empresas que no poseen deuda a largo plazo, estando el máximo de este tipo de deuda situado en el 60% del activo en 2005 y en el 66% los otros dos ejercicios. Por su parte, la deuda con vencimiento a corto plazo se sitúa en mínimos del 2,5% del activo y en máximos del 89%.

TABLA 1. ENDEUDAMIENTO DE LAS PYMES CANARIAS. 2004-2006. (%)

		2004	2005	2006	Media
DT	Media	48.39%	48.49%	48.18%	48,48%
	Mediana	48.29%	48.76%	48.83%	48,59%
	D.T.	0.2242	0.2258	0.2294	0,2273
	Mínimo	4.412%	4.571%	4.763%	4,699%
	Máximo	92.99%	94.09%	93.96%	93,49%
DLP	Media	11.79%	12.27%	12.82%	12,04%
	Mediana	6.922%	7.566%	8.159%	7,269%
	D.T.	0.1390	0.1398	0.1470	0,2273
	Mínimo	0.000%	0.000%	0.000%	0,000%
	Máximo	66.85%	59.19%	66.12%	60,55%
DCP	Media	36.60%	36.22%	35.36%	36,44%
	Mediana	34.62%	33.47%	32.54%	34,13%
	D.T.	0.2091	0.2091	0.2082	0,2109
	Mínimo	2.511%	3.003%	3.330%	3,038%
	Máximo	88.54%	89.27%	87.62%	89,27%

DT, DLP y DCP, deuda total, deuda a largo plazo y deuda a corto plazo, respectivamente, sobre activo total.

Los estadísticos descriptivos del resto de variables utilizadas en el estudio así como la matriz de correlaciones se presentan en la tabla 2. Como se observa en dicha tabla en algunos casos existen coeficientes de correlación elevados entre las variables; lo que llevó a calcular los *VIF* (*Variance Inflation Factor*) para cada uno de los modelos especificados, no superando en ningún caso estos factores el valor de 2 y encontrándose el *VIF* medio de los distintos modelos en torno al 1.18. Estos resultados muestran la ausencia de problemas de multicolinealidad entre las variables utilizadas.

TABLA 2. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS Y MATRIZ DE CORRELACIONES

	DT	DLP	DCP	VFAD	Riesgo	CF	TANG	Crecimiento	Tamaño	Edad
Mean	48.48%	12.04%	36.44%	-3.661%	322.69	10.82%	42.52%	7.635%	8.6520	17.227
D.T.	0.2273	0.2273	0.2109	9.6001	718.59	0.0768	0.2274	0.3708	1.0366	9.8180
Minimum	4.699%	0.000%	3.038%	-45.77%	4.7958	1.660%	3.020%	-52.84%	6.2785	2.8821
Maximum	93.49%	60.55%	89.27%	2.007%	4511.12	39.87%	94.32%	103.84%	11.127	49.674
DT	DLP	DCP	VFAD	Riesgo	CF	TANG	Crecimiento	Tamaño	Edad	
DT	1									
DLP	0.4217***	1								
DCP	0.7960***	-0.2132***	1							
VFAD	0.0695***	0.0282*	0.5660***	1						
Riesgo	-0.0309*	0.0840**	-0.0894***	0.0025	1					
CF	-0.2461***	-0.1087***	-0.1926***	-0.0256*	0.0850***	1				
TANG	0.2833***	0.3350***	-0.5289***	-0.0227	0.0508***	0.0186	1			
CrecVtas	0.0842***	0.0169	0.0799***	-0.0068	0.2238***	0.1589***	-0.0616***	1		
Tamaño	-0.1180***	0.1681***	-0.2394***	-0.0321***	0.4299***	-0.1859***	0.2709***	0.0832***	1	
Edad	-0.2136***	-0.1162***	-0.1526***	-0.0419***	0.0907***	-0.1438***	0.0281**	-0.0478***	0.2737***	1

DT, cociente entre la deuda y el activo. DLP, cociente entre la deuda con vencimiento superior a un año y el activo total. DCP, deuda con vencimiento inferior a un año sobre activo total. VFAD, diferencia entre el tipo impositivo del impuesto sobre sociedades y el tipo impositivo efectivo de la empresa ajustado este último para corregir la deducibilidad de los gastos financieros. Riesgo, variabilidad del resultado antes de intereses e impuestos, aproximada por la desviación típica del citado resultado. CF, sumatoria del resultado antes de intereses e impuestos y las amortizaciones del periodo, relativizado por el activo total. TANG, cociente entre el inmovilizado y el activo total. Crecimiento, tasa de variación interanual de la cifra de negocios. Tamaño, logaritmo del activo total. Edad, diferencia entre año de cómputo y año de creación de la empresa.
Significatividad: *** 1%, ** 5%, * 10%.

IX.4.2. Resultados de los modelos

En primer lugar se han contrastado empíricamente las hipótesis relativas al nivel de endeudamiento global, tanto para el total de la muestra (modelo 1), como para las submuestras de pequeñas (modelo 2) y medianas empresas (modelo 3). Los resultados de estos modelos se recogen en la tabla 3. La metodología utilizada para la contrastación empírica de las hipótesis planteadas ha sido la de datos de panel clusterizado por empresa, con el fin de controlar la autocorrelación. Respecto a la hipótesis H1 relativa al efecto de los incentivos fiscales alternativos a la deuda (*VFAD*), el mismo no es significativo para explicar el nivel de endeudamiento ni en el conjunto de las empresas, ni en las dos submuestras, lo cual llevaría a rechazar la hipótesis planteada. Por su parte, el riesgo de fracaso (*Riesgo*) si presenta un efecto negativo sobre el endeudamiento tanto para el conjunto de la muestra como para las pequeñas empresas, tal y como se predecía en la hipótesis H3, si bien no es significativo para las medianas empresas. En lo referente a los recursos generados (*CF*), los resultados obtenidos muestran apoyo a la hipótesis H5 en todos los modelos, ya que se observa una relación negativa y significativa entre los recursos generados y el nivel de endeudamiento. Por otro lado, los resultados obtenidos en relación a la influencia de la proporción de activos tangibles (*TANG*) sobre el nivel de endeudamiento, no apoyan la hipótesis H7 planteada, ya que el efecto sobre el nivel de endeudamiento es negativo. Sin embargo, si se encuentra evidencia para aceptar la hipótesis H9 relativa a la influencia del crecimiento en la deuda, ya que en todas las muestras se observa una relación positiva entre ambas variables. En cuanto al tamaño (H11), el mismo presenta una relación positiva con el endeudamiento tanto en la muestra global como en las pequeñas empresas tal y como se planteaba en la hipótesis, mientras que no es significativo en la submuestra de medianas empresas. Por último, se acepta la hipótesis H13 relativa al efecto negativo de la edad de las empresas en la deuda tanto para el conjunto de la muestra como para las dos submuestras analizadas.

**TABLA 3. FACTORES DETERMINANTES DEL ENDEUDAMIENTO
EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS CANARIAS**

	GLOBAL (Modelo 1)	PEQUEÑAS (Modelo 2)	MEDIANAS (Modelo 3)
VFAD	0.0002 (0.94)	0.006 (1.62)	0.0001 (1.5)
Riesgo	-0.00003*** (-2.36)	-0.00005** (-1.86)	-0.00001 (-1.3)
Cash Flow	-0.603*** (-9.18)	-0.664*** (-9.29)	-0.516*** (-4.5)
TANG	-0.134*** (-4.66)	-0.127*** (-4.18)	-0.133*** (-1.93)
Crecimiento	0.027*** (4.50)	0.0435*** (4.92)	0.019*** (3.6)
Tamaño	0.050*** (4.89)	0.053*** (4.14)	0.014 (0.62)
Edad	-0.006*** (-7.84)	-0.006*** (-6.68)	-0.005*** (-4.49)
Constante	0.219*** (2.28)	0.176 (1.49)	0.537*** (2.5)
Nº observ.	3.222	2.445	777
R ²	13.92%	14.05%	20.98%

VFAD, diferencia entre el tipo impositivo del impuesto sobre sociedades y el tipo impositivo efectivo de la empresa ajustado este último para corregir la deducibilidad de los gastos financieros. Riesgo, variabilidad del resultado antes de intereses e impuestos, aproximada por la desviación típica del citado resultado. CF, sumatoria del resultado antes de intereses e impuestos y las amortizaciones del periodo, relativizado por el activo total. TANG, cociente entre el inmovilizado y el activo total. Crecimiento, tasa de variación interanual de la cifra de negocios. Tamaño, logaritmo del activo total. Edad, diferencia entre año de cómputo y año de creación de la empresa. Significatividad: *** 1%, ** 5%, * 10%.

Con respecto a las hipótesis relativas al plazo de la deuda, los resultados de los modelos para las distintas muestras (modelos 4 al 9) se presentan en la tabla 4. En relación a la hipótesis H2 relativa al efecto de los incentivos fiscales en la deuda a largo plazo se rechaza la hipótesis planteada, ya que no resulta significativo excepto para la muestra de medianas empresas en donde el efecto es positivo, contrario a lo enunciado en la hipótesis. En cuanto a la incidencia del riesgo en el endeudamiento a largo plazo (H4) no se encuentra significatividad en la relación entre estas dos variables en ninguno de los modelos planteados. Por su parte, los resultados permiten aceptar plenamente la hipótesis H6 relativa a la relación negativa entre los recursos generados y el endeudamiento tanto a largo como a corto plazo, sin encontrarse diferencias entre las submuestras. En relación a la tangibilidad de los activos (H8) los resultados respaldan el planteamiento de la hipótesis ya que, se obtiene

una relación positiva y significativa de esta variable con la deuda a largo plazo y negativa y significativa con la deuda a corto plazo. En referencia a la hipótesis H10 relativa al efecto del crecimiento en la deuda a largo y a corto plazo, la hipótesis sólo se acepta para este último tipo de deuda ya que se observa una relación positiva entre ambas variables, mientras que el crecimiento no es significativo para explicar la deuda a largo plazo. En cuanto al efecto del tamaño de las empresas en el plazo de la deuda (H12), se encuentra apoyo para la relación positiva planteada entre el citado tamaño con la deuda a largo plazo, mientras que el tamaño mantiene una relación negativa con la deuda a corto plazo tal y como se enuncia en la hipótesis en los modelos de las submuestras de pequeñas y medianas empresas. Por último, se acepta la hipótesis H14 en relación con el efecto negativo de la edad de las empresas en ambos tipos de deuda.

TABLA 4. FACTORES DETERMINANTES DEL PLAZO DE LA DEUDA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS CANARIAS

	DEUDA A LARGO			DEUDA A CORTO		
	Global (Modelo 4)	Pequeñas (Modelo 5)	Medianas (Modelo 6)	Global (Modelo 7)	Pequeñas (Modelo 8)	Medianas (Modelo 9)
<i>VFAD</i>	0.0002 (1.10)	0.0001 (0.24)	0.0001** (2.04)	0.0002 (0.76)	0.0007** (1.91)	0.0001 (1.40)
<i>Riesgo</i>	-0.000005 (-0.66)	-0.000009 (-0.87)	-0.000003 (-0.34)	-0.00001 (-1.30)	-0.00002 (-1.16)	-0.000002 (-0.25)
<i>Cash Flow</i>	-0.188*** (-5.71)	-0.222*** (-6.07)	-0.096** (-1.88)	-0.464*** (-8.75)	-0.489*** (-7.97)	-0.505*** (-5.53)
<i>TANG</i>	0.197*** (9.83)	0.190*** (8.42)	0.172*** (4.38)	-0.363*** (-14.36)	-0.350*** (-12.11)	-0.324*** (-6.34)
<i>Crecimiento</i>	-0.002 (-0.33)	0.100 (1.55)	-0.006 (-0.69)	0.033*** (7.03)	0.040*** (4.14)	0.028*** (5.54)
<i>Tamaño</i>	0.031*** (6.14)	0.0336*** (5.73)	0.059*** (4.85)	-0.010 (-1.40)	-0.019*** (-1.98)	-0.071*** (-4.14)
<i>Edad</i>	-0.003*** (-6.02)	-0.003*** (-5.38)	-0.002*** (-3.40)	-0.003*** (-4.95)	-0.003*** (-4.06)	-0.003*** (-3.38)
<i>Constante</i>	-0.174*** (-3.99)	-0.214*** (-4.16)	-0.480*** (-4.11)	0.667*** (9.41)	0.709*** (7.95)	1.277*** (7.87)
<i>Nº observ.</i>	3.222	2.445	777	3.222	2.445	777
<i>R²</i>	16.52%	14.90%	31.67%	36.03%	37.02%	43.71%

VFAD, diferencia entre el tipo impositivo del impuesto sobre sociedades y el tipo impositivo efectivo de la empresa ajustado este último para corregir la deducibilidad de los gastos financieros. *Riesgo*, variabilidad del resultado antes de intereses e impuestos, aproximada por la desviación típica del citado resultado. *CF*, sumatoria del resultado antes de intereses e impuestos y las amortizaciones del periodo, relativizado por el activo total. *TANG*, cociente entre el inmovilizado y el activo total. *Crecimiento*, tasa de variación interanual de la cifra de negocios. *Tamaño*, logaritmo del activo total. *Edad*, diferencia entre año de cómputo y año de creación de la empresa. Significatividad: *** 1%, ** 5%, * 10%.

IX.5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Las pymes canarias obtienen en torno a la mitad de los recursos financieros de los que disponen de fuentes de financiación ajenas. Este hecho pone de relieve la importancia de analizar los factores que determinan el uso de la deuda por estas empresas, para conocer en mayor medida cómo los recursos ajenos ayudan a la actividad empresarial. Además, en el estudio se ha analizado también la incidencia de distintos factores económicos en el nivel de endeudamiento distinguiendo en función del vencimiento de los recursos ajenos. En este sentido, los resultados del trabajo ponen de relieve que, al igual que ocurre a nivel nacional (*e.g.*, Hall *et al.*, 2004; Sorgob, 2005; García y Martínez, 2007) o en otras comunidades autónomas españolas (*e.g.*, Jiménez y Palacín, 2007; Guerra *et al.*, 2007; Otero *et al.*, 2007), las pymes canarias presentan un predominio de la deuda a corto plazo sobre la deuda a largo plazo.

Respecto a los factores determinantes del nivel de endeudamiento, los resultados del estudio evidencian que los factores que inciden de forma negativa en el mismo son el riesgo, los recursos generados, la proporción de activos tangibles y la edad de la empresa, mientras que el tamaño y el crecimiento ejercen una influencia positiva en el nivel de endeudamiento. Así mismo, los resultados obtenidos pueden considerarse homogéneos cuando se distingue entre empresas pequeñas y medianas, ya que simplemente se observan diferencias en las empresas medianas en las variables relativas al riesgo y el tamaño, que no resultan significativas para explicar el endeudamiento de estas firmas.

Los factores determinantes encontrados en el presente trabajo son coincidentes con los hallados en otros estudios tanto a nivel nacional como internacional. En concreto, los resultados en relación a la incidencia del crecimiento son coincidentes con los obtenidos por Sorgob (2005) y López y Sogorb (2008) para las pymes españolas, en el sentido de que las pequeñas y medianas empresas solicitan deuda cuando tienen oportunidades de inversión. Así mismo, la influencia negativa de la proporción de activos tangibles en el nivel de endeudamiento también es encontrada para una muestra de pymes españolas por Arias *et al.* (2003), achacando estos autores esta relación al gran peso de la deuda a corto plazo en el endeudamiento total, aspecto que también se observa para nuestro trabajo. Los resultados obtenidos por estos autores y por Heyman *et al.* (2008) en relación al efecto de la antigüedad

dad de la empresa en el nivel de deuda también son coincidentes con los obtenidos en el presente estudio, de tal forma que parece evidenciarse que las empresas de mayor antigüedad han tenido más tiempo para retener recursos y no precisan de tanta deuda como las más jóvenes. Por su parte, nuestros resultados no son coincidentes en cuanto a la influencia del crecimiento ni de la proporción de activos tangibles, con los encontrados para una muestra de pequeñas empresas belgas por Heyman *et al.* (2003). Por último, Michaelas *et al.* (1999) para una muestra de empresas británicas, Cassar y Holmes (2003) para una muestra de empresas australianas y Sogorb (2005) y López y Sogorb (2008) para el caso español, también encuentran una relación negativa entre recursos generados y endeudamiento, como predice la teoría del *pecking order*.

En relación con el plazo de los recursos ajenos, los resultados evidencian que la deuda a largo plazo viene explicada de forma positiva en la muestra global por la proporción de activos tangibles y el tamaño, mientras que existe una relación negativa tanto con la generación de recursos como con la edad de las pymes. Estos mismos resultados se mantienen para las pequeñas y medianas empresas cuando se analizan de forma separada. En referencia a la deuda a corto plazo, y en relación al total de empresas estudiadas, ésta viene explicada en sentido positivo sólo por el crecimiento (acorde con las predicciones efectuadas) y en sentido negativo por los recursos generados, la proporción de activos tangibles y la edad de la empresa. Al distinguir entre las pequeñas y medianas empresas, los resultados son coincidentes con la salvedad que en las dos submuestras el tamaño ejerce una influencia negativa sobre la deuda a corto plazo y los incentivos fiscales una influencia positiva en las pequeñas empresas.

Al comparar nuestros resultados con los de otros estudios, se observa como el efecto positivo de la proporción de activos tangibles sobre la deuda a largo plazo es coincidente con los resultados encontrados para España por Hall *et al.* (2004) y pondrían de manifiesto que la disponibilidad de garantía es muy importante para obtener este tipo de deuda. También son coincidentes con el citado estudio los resultados relativos a la incidencia de la edad en la deuda a largo plazo, lo cual pone de manifiesto que no necesariamente las empresas más antiguas acumulan mayores niveles de deuda a largo plazo. Por su parte, los resultados respecto a la relación entre el tamaño y la deuda a largo plazo coinciden con los encontrados por Sogorb (2005) para el caso español o por Casar y Holmes (2003) para pequeñas empresas aus-

tralianas. Nuestros resultados también concuerdan con los de los dos trabajos anteriormente citados en relación a la diferente influencia que la proporción de activos tangibles ejerce dependiendo del tipo de deuda que se considere, ya que mientras el tener más activos tangibles incentiva el uso de deuda a largo plazo, desincentiva la de corto. Este último resultado pone de manifiesto que las empresas tratan de hacer coincidir la estructura de vencimientos de la deuda con el tipo de inversiones a las que ésta va destinada. Así mismo, la relación positiva entre proporción de activos tangibles y deuda a largo plazo también es encontrada por Heyman *et al.* (2003) para una muestra de pequeñas empresas belgas. En resumen, los resultados alcanzados en el trabajo ponen de manifiesto, en línea con lo expuesto por Hall *et al.* (2004), la necesidad de distinguir la deuda en función del plazo, ya que se pueden encontrar algunas diferencias en los factores explicativos de uno y otro tipo de deuda.

A modo de síntesis y sobre la base de los resultados obtenidos en el presente estudio, se destacan a continuación las principales conclusiones que es posible extraer en relación a los factores determinantes de la estructura financiera de las pymes canarias:

- No existe una relación significativa de los incentivos fiscales distintos de la deuda con el nivel de endeudamiento.
- El riesgo de fracaso influye de forma negativa en el nivel de deuda, lo cual ratifica los argumentos recogidos en la teoría del *trade-off* en el sentido de que una mayor probabilidad de fracaso actúa como un mecanismo que reduce el uso de la deuda para salvaguardar a la empresa de una posible insolvencia. Sin embargo, no se observa ninguna influencia de este factor cuando se distingue el vencimiento de la deuda.
- Las empresas que disponen de mayores recursos generados internamente, reducen el uso de la deuda como mecanismo de financiación, en línea con los argumentos enunciados en la teoría del *pecking order*.
- Una mayor proporción de activos tangibles facilita el recurso a la deuda a largo plazo, ya que éstos actúan como garantía en este tipo de operaciones de mayor vencimiento. Además, se evidencia la menor relevancia de la aportación de garantías para la obtención de deuda a corto plazo.
- Las oportunidades de crecimiento se muestran como un factor decisivo de la utilización de deuda como forma de financiar dicho crecimiento, si bien los resultados evidencian que el mismo es financiado fundamentalmente con deuda a corto plazo.

- La mayor dimensión de las pymes afecta de forma positiva al endeudamiento y en particular a la deuda a largo plazo, como reflejo de que las grandes empresas cuentan habitualmente con una mayor reputación basada en sus mayores garantías y menores riesgos. Esta misma razón es la que determina que las empresas de menor dimensión cuenten con una mayor proporción de deuda a corto plazo.
- Las pymes más antiguas al ser capaces de acumular mayores recursos generados internamente recurren menos a la deuda con independencia del plazo.

BIBLIOGRAFÍA

ACEDO, M., AYALA, J. Y RODRÍGUEZ, J., (2005). "Rentabilidades, Endeudamiento y Coste de la Deuda de las PYMES. Análisis empírico de las empresas por tamaños", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 14, núm. 4, pp. 185-200.

ANG, J., (1992). "On the Theory of Finance for Privately Held Firms", *Journal of Small Business Finance*, vol. 1, (3), pp.185-203.

AYBAR, C., CASINO, A. Y LÓPEZ, J., (2003). "Estrategia y Estructura de Capital en la PYME: una aproximación empírica", *Estudios de Economía Aplicada*, vol. 21-I, pp. 27-52.

BARCLAY, M. Y SMITH, C., (1999). "The Capital Structure Puzzle: another look at the evidence", *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 12, (1), pp. 8-20.

CARDONE C. Y CASSASOLA M.J. (2004). "Comportamiento financiero de la pyme española: una visión desde la teoría del orden de preferencias", *XII Foro de Finanzas de Barcelona*.

CASSAR, G. Y HOLMES, S., (2003). "Capital Structure and Financing of SMEs: Australian evidence", *Accounting and Finance* 43, pp. 143-147.

CHITTENDEN, F., HALL, G. Y HUTCHINSON, P., (1996). "Small Firm Growth, Access to Capital Markets and Financial Structure: review of issues and an empirical investigation", *Small Business Economics*, vol. 8, (1), pp. 59-67.

CUÑAT, V., (1999). "Determinantes del Plazo de Endeudamiento de las Empresas Españolas", *Investigaciones Económicas*, vol. XXIII (3), pp. 351-392.

DE MIGUEL, A. Y PINDADO, J. (2001). "Determinants of Capital Structure: new evidence from Spanish panel data", *Journal of Corporate Finance*, vol. 7, pp. 77-99.

FAMA, E. Y FRENCH, K., (2002). "Testing Tradeoff and Pecking Order Predictions about Dividends and Debt", *Review of Financial Studies*, vol. 15, pp. 1-33.

FRANK, M Y GOYAL, V., (2003). "Testing the Pecking Order Theory of Capital Structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 67, pp. 217-248.

GARCÍA-TERUEL, P. Y MARTÍNEZ-SOLANO, P., (2007). "Short-term Debt in Spanish SMEs", *International Small Business Journal*, vol. 25, pp. 579-602.

GAUD, F., JANI, E., HOESLI, M. Y BENDER, A., (2005). "The Capital Structure of Swiss Companies: an empirical analysis using dynamic panel data", *European Financial Management*, vol. 11, núm. 1, pp. 51-69.

GRAHAM, C., HUTCHINSON, P. Y MICHAELAS, N., (2004). "Determinants of the Capital Structures of European SMEs", *Journal of Business Finance and Accounting*, vol. 31, pp. 711-726.

HEYMAN, D., DELOOF, M. Y OOGHE, H., (2008). "The Financial Structure of Private Held Belgian Firms", *Small Business Economics*, vol. 30, pp. 301-313.

HUTCHINSON, P., (2003). "How much does growth determine SMEs capital structure?", *16th Annual Conference of Small Enterprise Association of Australia and New Zealand*, pp. 1-14.

JIMÉNEZ, F. Y PALACÍN, M., (2007). "Determinantes de la Estructura Financiera de la empresa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 16, núm. 4, pp. 9-24.

JENSEN, M. Y MECKLING, W., (1976). "Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp. 305-360.

JORDAN, J., LOWE, J. Y TAYLOR, P., (1998). "Strategy and Financial Policy in UK Small Firms", *Journal of Business Finance and Accounting*, vol. 24, pp. 306-686.

LELAND, H. Y PYLE, D., (1977). "Informational Asymmetries, Financial Structure and Dinancial Intermediation", *Journal of Finance*, vol. 32, (2), pp. 371-387.

LÓPEZ-GARCÍA, J. Y SOGORB-MIRA, F., (2008). "Testing trade-off and Pecking Order Theories Financing SMEs", *Small Business Economics*, vol.31, pp. 117-136.

MCCONNELL, J. Y PETTIT, R., (1984). "Application of the Modern Theory of Finance to Small Business Firms", *Small Business Finance*, vol. 42, pp. 97-126.

MICHAELAS, N., CHITTENDEN, F. Y POUTZIOURIS, P., (1999). "Financial Policy and Capital Structure Choice in U.K. SMEs. Empirical Evidence from Company Panel Data", *Small Business Economics*, vol. 12, pp. 113-130.

MILLER, M., (1977). "Debt and Taxes", *The Journal of Finance*, vol. 32, (2), pp. 261-275.

MODIGLIANI, F. Y MILLER, M., (1958). "The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment", *Te American Economic Reviv*, vol. 52, (2)

MODIGLIANI, F. Y MILLER, M., (1963). "Corporate Income Taxes and the Cost of Capital: a Correction", *The American Economic Review*, vol. 68, (3), pp. 261-297.

MYERS, S., (1977). “Determinants of Corporate Borrowing”, *Journal of Financial Economics*, vol. 5, (2), pp.147-175.

MYERS, S., (1984). “The Capital Structure Puzzle”, *The Journal of Finance*, vol. 39, (3), pp. 575-592.

MYERS, S. Y MAJLUF, N., (1984). “Corporate Financing and Investment Decisions when Firms have Information than Investors do not have”, *Journal of Financial Economics*, vol. 13, pp. 187-221.

ORTIZ, H. Y PENAS, M., (2008). “Lending to Small businesses: the role of loan maturity in addressing information problems”, *Small Business Economics*, vol. 30, pp. 361-383.

OTERO, L., FERNÁNDEZ, S. Y VIVEL M., (2007). “Aproximación Empírica a los Problemas Financieros de la PYME Industrial Gallega”, *Revista Galega de Economía*, vol. 16, núm. 2, pp. 23-44.

OZKAN, A., (2000). “An empirical analysis of Corporate Debt Maturity Structure”, *European Financial Management*, vol. 6, núm. 2, pp. 197-212.

PETTI, R. Y SINGER, R., (1985). “Small Business Finance: a Research Agenda”, *Financial Management*, vol. 14, (3), pp. 47-60.

SEGURA, J. Y TOLEDO, L., (2003). “Tamaño, Estructura y Coste de Financiación de las Empresas Manufactureras Españolas”, *Investigaciones Económicas*, vol. XXVII, pp. 39-69.

SORGOB-MIRA, F. (2005). “How Uniqueness affects Capital Structure: Evidence from a 1994-1998 Spanish data panel”. *Small Business Economics*, 25, pp.447-457.

TITMAN, S. Y WESSELS, R. (1988). “The Determinants of Capital structure choice”, *The durnal of finance*, vol. 43, nº 1, págs. 1-19.

WIJST, N., THURIK, R. (1993) “Determinants of Small Firm Debt Ratios:An Analysis of Retail Panel Data”, *Small Business Economics* 5. 55-65.

CAPÍTULO X

INCIDENCIA DE LAS NOVEDADES CONTABLES Y FISCALES EN LA GESTIÓN DE LAS PYMES

Alicia Correa Rodríguez

Miguel Acosta Molina

Departamento de Economía Financiera y Contabilidad

Universidad de La Laguna

X.1. INTRODUCCIÓN

En los últimos dos años hemos asistido a importantes cambios normativos en el ámbito contable y fiscal que afectan a la gestión administrativa de las pymes. En este sentido, asistimos en 2006 a la publicación de la Ley 35/2006, de 28 de noviembre que ha introducido importantes novedades en la fiscalidad de los empresarios personas físicas y también ha rebajado los tipos impositivos para las sociedades, a cambio de una eliminación paulatina de las bonificaciones y deducciones contempladas en el impuesto de sociedades en los próximos ejercicios fiscales.

Por otra parte, en este mismo año también asistimos a la publicación del Real Decreto-Ley 12/2006, de 29 de diciembre, que establece las nuevas pautas de actuación en incentivos tan relevantes para la actividad empresarial de las Islas como la Reserva para Inversiones en Canarias para el período 2007-2013. En este último caso se han introducido cambios en las posibilidades de materialización de dicha reserva, a la vez que se han incrementando las obligaciones formales relacionadas con la misma.

A estos cambios hay que añadir la entrada en vigor, en enero de 2008, de un nuevo plan contable, que viene regulado por la Ley 16/2007, de 4 de julio que por primera vez contempla un plan específico y diferenciado para la pequeña empresa.

En este contexto el objetivo del presente trabajo es presentar, de forma breve y sencilla, las principales novedades fiscales y contables a las que se enfrentan las pymes canarias, analizando a través de un estudio cualitativo, realizado entre el colectivo de asesores contables y fiscales, la problemática que dichos cambios introducen en la gestión cotidiana de las pymes.

Con esta finalidad comenzamos presentando las novedades principales en materia contable y fiscal, para posteriormente presentar el planteamiento metodológico y los resultados del trabajo de campo, finalizando con unas breves conclusiones.

X.2. REVISIÓN LITERATURA:

X.2.1. Cambios en la normativa contable

X.2.1.1. La Reforma Contable en España

La entrada de nuestro país en la Comunidad Económica Europea (actual Unión Europea) en 1986, unido a la creciente internacionalización de los negocios empresariales y la consecuente necesidad de que la información contable fuese elaborada y presentada con unos criterios homogéneos para facilitar su comparabilidad, y la apremiante necesidad de actualización de una normativa vigente a todas luces precaria, supuso un proceso de adaptación de la legislación mercantil española a las normas comunitarias¹.

Este proceso, tuvo su piedra angular en la publicación de la *Ley 19/1989 de 25 de julio de Reforma parcial y adaptación de la legislación mercantil a las Directivas de la CEE*, que entró en vigor el 1 de enero de 1990, y que ejerció una profunda incidencia en el articulado de las normas que hasta ese momento regulaban la contabilidad empresarial en nuestro país.

A pesar de que este esfuerzo armonizador seguimos careciendo de una auténtica armonización contable internacional, elaborando las empresas europeas su información financiera de conformidad con las normas nacionales que son fruto de una adaptación a las Directivas comunitarias en un marco de armonización flexible, que ha permitido a los países miembros elegir entre diversas alternativas. Esta circunstancia ha obligado a las empresas, en aras de la comparabilidad en los mercados internacionales, a un ejercicio habitual de reelaboración de los estados contables, provocando duplicidad en la información financiera que se transmite a terceros y mayores costes.

Ante este panorama, la Unión Europea decidió corregir los problemas planteados, siendo el camino recorrido el siguiente:

- aprobación, en septiembre de 2001, de la Directiva 2001/65/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, por la que se modifican las Directivas

¹ La normativa europea contable viene recogida, básicamente, en las Directivas en materia de Derecho de sociedades que regulan los aspectos contables, fundamentalmente la Cuarta Directiva (78/660/CEE del Consejo, de 25 de julio de 1978), relativa a las cuentas anuales de determinadas formas de sociedades y la Séptima Directiva (83/349/CEE del Consejo, de 13 de junio de 1983), relativa a las cuentas consolidadas.

78/660/CEE (cuarta), 83/349/CEE (séptima) y 86/635/CEE (Entidades de Crédito), para la incorporación del criterio del *valor razonable* en la medición de los instrumentos financieros, incluidos los derivados.

- aprobación, en mayo de 2001, de una Recomendación de la Comisión Europea relativa a la inclusión de información sobre cuestiones medioambientales en las cuentas anuales.
- aprobación, en junio de 2002, del Reglamento 1606/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 19 de julio de 2002, relativo a la aplicación de Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y las “Normas Internacionales de Información Financiera” (NIIF).

Este nuevo impulso armonizador ha afectado a la normativa contable española que regula la presentación de las cuentas anuales, materializándose en las siguientes leyes:

Ley 62/2003, de 30 de diciembre, de medidas fiscales, administrativas y de orden social (Ley de Acompañamiento).

Esta Ley incorporó en nuestro Derecho Mercantil Contable las citadas NIIF adoptadas por la Unión Europea, a los exclusivos efectos de las cuentas anuales consolidadas. A partir del 1 de enero de 2005, se estableció la obligación de formular cuentas anuales consolidadas de acuerdo con estas normas, si, a la fecha de cierre del ejercicio alguna de las sociedades del grupo hubiera emitido valores admitidos a cotización en cualquier mercado de la Unión Europea, y en permitir a las restantes sociedades su aplicación voluntaria.

Ley 16/2007, de 4 de julio, de reforma y adaptación de la legislación mercantil en materia contable para su armonización internacional con base en la normativa de la Unión Europea

A partir de la estrategia armonizadora adoptada por nuestro país (modificar la normativa destinada a la elaboración de las cuentas anuales individuales incorporando los cambios necesarios para su acercamiento a las NIIF adoptadas por la Unión Europea)², esta ley, que entró en vigor el 1 de enero de 2008, ha incorporado importantes modificaciones en el panorama normativo contable español³.

² Alternativamente, y de conformidad con el Reglamento 1606/2002, el legislador español podía haber adoptado como estrategia armonizadora la aplicación directa de las NIC/NIIF incorporadas en los Reglamentos europeos

³ El detalle de las modificaciones será comentado de forma conjunta en el siguiente epígrafe.

Además esta ley habilitó al gobierno, en su disposición final primera, para su desarrollo, mediante la aprobación del Plan General de Contabilidad y de las normas complementarias al mismo.

X.2.1.2. El Plan General de Contabilidad

El Plan General de Contabilidad constituye el desarrollo reglamentario en materia de cuentas anuales individuales de la legislación mercantil, que ha sido objeto de una importante modificación y cuyo nuevo texto (Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre) fue publicado el 21 de noviembre de 2007 y entró en vigor el 1 de enero de 2008 (PGC, 2008)⁴.

Dado que el Plan General de Contabilidad constituye la norma contable básica a aplicar, vamos a presentar, sin ánimo de ser exhaustivos, las principales novedades que con respecto al texto anterior (Plan General de Contabilidad de 1990; PGC,1990) han surgido como consecuencia de esta estrategia armonizadora⁵.

Se incorporan dos nuevos estados contables, el estado de cambios en el patrimonio neto y el estado de flujos de efectivo, al grupo de documentos que conforman las cuentas anuales, integrado hasta ahora por el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias y la memoria.

Frente a la información requerida en el punto 10. Fondos propios de la memoria normal del PGC,1990, referida a las variaciones producidas en las partidas que conforman dicha magnitud, el nuevo estado de cambios en el patrimonio neto establece dos novedades destacables: 1. se presenta como un documento independiente, y 2. recoge los cambios en el patrimonio neto derivados de los ingresos y gastos que, según las nuevas normas de registro y valoración, deban imputarse directamente al patrimonio neto de la empresa y sus posteriores transferencias a la cuenta de pérdidas y ganancias, a saber: cambios en la valoración a valor razonable de los activos financieros disponibles para la venta, operaciones de cobertura y subvenciones, donacio-

4 Sobre la base de la importancia de las pymes en el tejido empresarial español se elaboró, con la misma fecha de publicación y de entrada en vigor, el "Real Decreto 1515/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas y los criterios contables específicos para microempresas", con la intención de acotar el texto general a las operaciones realizadas por estas empresas (PGC,pymes).

5 Hemos seguido, para la consecución del objetivo propuesto, las indicaciones que, en este sentido, recoge en su introducción el nuevo PGC.

nes y legados recibidos. Este proceso supone el registro de un enriquecimiento ya producido de forma real, aunque desde la perspectiva de los resultados deba de ser reconocido con posterioridad.

El requerimiento apuntado en el párrafo anterior justifica, para su proceso contable, la aparición de dos nuevos grupos de cuentas: Grupo 8. Gastos imputados al patrimonio neto y Grupo 9. Ingresos imputados al patrimonio neto.

Se introduce, como novedad, el estado de flujos de efectivo en sustitución del cuadro de financiación (punto 20 de la memoria normal del PGC, 1990), con el fin de mostrar la capacidad de generar efectivo o equivalentes al efectivo así como las necesidades de liquidez de la empresa, debidamente ordenadas en tres categorías: actividades de explotación, inversión y financiación⁶. Las ventajas del nuevo estado se podrían sintetizar en: 1. en el ámbito de la toma de decisiones financieras a corto plazo, el término fondo de maniobra pierde utilidad frente al concepto dinero líquido, 2. mayor facilidad interpretativa, 3. los flujos de tesorería son una variable habitualmente utilizada en la valoración de empresas, y 4. es una herramienta válida para el análisis del equilibrio financiero futuro de la empresa (fundamentalmente corto plazo).

En el nuevo balance, la estructura de financiación pasa a denominarse “patrimonio neto y pasivo”; reservando el término pasivo únicamente para las deudas y evitando de esta forma confusiones semánticas. Por su parte el patrimonio neto integra, además de los tradicionales fondos propios, los epígrafes que recogen las partidas explicadas previamente en el estado de cambios en el patrimonio neto: 1. Ajustes por cambio de valor, y 2. Subvenciones, donaciones y legados recibidos.

La nueva cuenta de pérdidas y ganancias recoge el resultado del ejercicio, formado por los ingresos y los gastos del mismo, excepto cuando proceda su imputación directa al patrimonio neto (estado de cambios en el patrimonio neto). Los cambios más importantes del nuevo documento en relación al del PGC, 1990, son: 1. se pasa de un modelo de cuenta de pyg en forma de doble columna a otro vertical, lo que supone la presentación de la información en un formato más adecuado para su análisis, mostrando progresivamente los diferentes escalones de resultados en función de la naturaleza de las opera-

⁶ Este documento no será obligatorio para las empresas que puedan formular balance, estado de cambios en el patrimonio neto y memoria en modelo abreviado.

ciones que confluyen en la obtención del resultado final del período, 2. supresión del margen extraordinario, habiéndose tomado en consideración la prohibición contenida en las normas internacionales adoptadas de calificar como extraordinarias partidas de ingresos o gastos.

Con el fin de profundizar en su objetivo de completar, ampliar y comentar la información contenida en los otros documentos que integran las cuentas anuales, la nueva memoria incorpora las siguientes novedades destacables: 1. requerimiento de mayor cantidad y desglose informativo, 2. obligación de facilitar información comparativa del ejercicio anterior, tanto cuantitativa como de carácter descriptivo, y 3. incorporación de nuevos epígrafes dada la novedad o actualización de la norma de registro y valoración que los inspira (ejemplo: inversiones inmobiliarias, información sobre medio ambiente, combinaciones de negocios etc.).

Cabe destacar en este punto, aunque no forme parte de las cuentas anuales y sí las completan, las novedades que incorpora el informe de gestión (artículo 202 del TRLSA), añadiendo a sus tradicionales comentarios acerca de la evolución de la sociedad, una descripción de los principales riesgos e incertidumbres a los que se enfrenta, utilizando para ello tanto indicadores de carácter financiero como no financiero, incluida información relativa al medioambiente y al personal.

Se reestructura los principios contables incluidos en la primera parte del Plan de 1990, sin perder su condición de columna vertebral del cuerpo normativo contable. A tal efecto, y siguiendo el camino lógico deductivo que constituye el nuevo Marco Conceptual, el principio de registro y el de correlación de ingresos y gastos se ubican como criterios de reconocimiento de los elementos en las cuentas anuales, y el principio del precio de adquisición se incluye en el apartado relativo a los criterios valorativos. Por su parte, en caso de conflicto entre principios, el de prudencia pierde su carácter hegemónico.

Se definen, por primera vez, los elementos de las cuentas anuales: activos, pasivos, patrimonio neto, ingresos y gastos.

El fondo económico y jurídico de las operaciones constituye la piedra angular que sustenta el tratamiento contable de todas las transacciones, de tal suerte que su contabilización responda y muestre la sustancia económica y no sólo la forma jurídica utilizada para instrumentarlas (el fondo sobre la forma). Esto ha supuesto un replanteamiento de la naturaleza de ciertos elementos patrimoniales a partir de criterios de realidad económico-financiera. Exponemos algunos ejemplos significativos: los activos materiales adquiridos a

través de leasing se registrarán por su naturaleza, los gastos de primer establecimiento pasan a gastos del ejercicio por naturaleza, los gastos de constitución se registran directamente disminuyendo el patrimonio neto como menores reservas, los accionistas (socios) por desembolsos no exigidos y las acciones propias figurarán en el patrimonio neto con signo negativo, aparecen nuevos apartados para reclasificar activos cuya explotación o recuperación se realice fuera del curso ordinario de las operaciones de la empresa (inversiones inmobiliarias y activos no corrientes mantenidos para la venta).

La nueva definición de pasivo, unida a la prevalencia del fondo sobre la forma, condicionará el registro de algunos instrumentos financieros, que deberán contabilizarse como pasivos cuando a priori, desde un punto de vista estrictamente jurídico, pudieran tener la apariencia de instrumentos de patrimonio (ejemplos: capital social no inscrito en Registro Mercantil con anterioridad a la formulación de las cuentas anuales, o determinadas acciones rescatables y acciones sin voto).

En aras de atribuir el adecuado tratamiento contable a cada hecho económico o transacción, se ha ampliado el catálogo de criterios de valoración, quedando de la siguiente forma: coste histórico o coste, valor razonable, valor neto realizable, valor actual, valor en uso, costes de venta, coste amortizado, costes de transacción atribuibles a un activo o pasivo financiero, valor contable o en libros y valor residual. Si bien en términos de innovación la mayor novedad la presenta el valor razonable, en términos de transcendencia práctica destacamos la implantación del coste amortizado, que supone que la carga financiera implícita en una deuda o un crédito se impute directamente a la cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio en que se devengue, aplicando el método del tipo de interés efectivo. Esto ha supuesto que los gastos a distribuir en varios ejercicios (fundamentalmente gasto diferidos por la diferencia entre el valor de reembolso de una deuda y la cantidad recibida, principalmente valores negociables y leasing), hayan desaparecido del activo, y que los ingresos por intereses diferidos (intereses incorporados al nominal de los créditos concedidos por operaciones de tráfico a imputar a resultados en ejercicios futuros) hayan desaparecido del pasivo⁷.

⁷ El tipo de interés efectivo es el tipo de actualización que iguala el valor en libros de un instrumento financiero con los flujos de efectivo estimados a lo largo de la vida esperada del instrumento, a partir de sus condiciones contractuales y sin considerar las pérdidas por riesgo de crédito futuras; en su cálculo se incluirán las comisiones financieras que se carguen por adelantado en la concesión de financiación.

Destacamos, por último, que el nuevo texto no afronta la valoración de los instrumentos financieros desde la perspectiva de su naturaleza, rendimiento fijo o variable, sino tendiendo en cuenta la gestión desplegada por la empresa sobre estos elementos patrimoniales. A tal efecto, el conjunto de activos financieros se clasifica en aras de su valoración en las carteras de: préstamos y partidas a cobrar (en la que se incluyen los clientes), inversiones mantenidas hasta el vencimiento, activos financieros mantenidos para negociar, otros activos financieros a valor razonable con cambios en la cuenta de pérdidas y ganancias, inversiones en el patrimonio de empresas del grupo, multigrupo y asociadas y activos financieros disponibles para la venta. Por su parte, los pasivos financieros se clasificarán en alguna de las siguientes categorías: débitos y partidas a pagar (fundamentalmente, proveedores), pasivos financieros mantenidos para negociar y otros pasivos financieros a valor razonable con cambios en la cuenta de pérdidas y ganancias⁸.

X.2.2. Cambios en la normativa fiscal

A finales del 2006 asistimos a la publicación de la Ley 35/2006, de 28 de noviembre, que modifica, entre otros, el Impuesto de la Renta de las Personas Físicas y el Impuestos sobre Sociedades, introduciendo importantes novedades en la fiscalidad de los empresarios personas físicas y rebajando los tipos impositivos para las sociedades, a cambio de una eliminación paulatina de las bonificaciones y deducciones contempladas en los próximos ejercicios fiscales.

De forma paralela, se aprobó la Ley 36/2006 de 30 de noviembre, de medidas para la prevención del fraude fiscal que, entre otros aspectos, ha introducido cambios importantes en relación con las operaciones vinculadas.

Asimismo, en este mismo año las empresas canarias también se enfrentaron, con la publicación del Real Decreto-Ley 12/2006, de 29 de diciembre, a cambios importantes en la normativa que regula el Régimen Económico y Fiscal de Canarias, que establece las nuevas pautas de actuación para el período 2007-2013 en incentivos tan relevantes para la actividad empresarial de

⁸ Dejando al margen las inversiones en empresas del grupo, multigrupo y asociadas, los préstamos y partidas a cobrar y las inversiones en títulos representativos de deuda que la empresa decida mantener hasta el vencimiento, se aplicará valor razonable a todos aquellos activos financieros en los que se pueda determinar con fiabilidad.

las islas como la Reserva para Inversiones en Canarias (RIC). Veamos de forma resumida los principales cambios normativos.

X.2.2.1. Cambios en IRPF

- Las rentas del ahorro y ganancias patrimoniales son los aspectos que han registrado los mayores cambios, tributando a un tipo fijo del 18%, una vez que se han eliminado las reducciones por rendimiento de irregularidad que permitía reducir éstos en un 40% o 75% cuando se generaban en plazos superiores a 2 años.
- También se establece una exención de los primeros 1.500 € recibidos como dividendos, eliminando la deducción por doble imposición.
- Por otro lado, se mejora la determinación del rendimiento neto de capital inmobiliario, al permitir que existan rendimientos negativos, a la par que se establece una reducción del 50% si las rentas proceden del alquiler de viviendas y, del 100% cuando el arrendatario tenga una edad comprendida entre 18 y 35 años.
- En el ámbito empresarial, ya no se exige a las actividades inmobiliarias que dispongan de local y personal afecto en exclusiva a jornada completa a la actividad para que los rendimientos derivados de la venta de inmuebles tengan la catalogación de rendimientos de actividad económica, aunque sí se mantienen los requisitos anteriores para las actividades de arrendamiento.
- Por otra parte, se establecen para los autónomos dependientes, es decir, aquellos cuyos ingresos provengan de una sola persona o entidad no vinculada, reducciones similares a las que tienen derecho los trabajadores por cuenta ajena (entre 2.600 y 4.000 euros, según el volumen de rendimientos)
- También se equipara a los empresarios discapacitados con los trabajadores por cuenta ajena en la misma situación
- Pero sin duda, una de las novedades principales de la Ley 35/2006 consiste en el establecimiento de la obligación de retener un 1% de los ingresos de los contribuyentes en módulos que realicen actividades en el sector de la construcción, fabricación y servicios de transporte de mercancías por carretera, entre otros.
- Además, se incrementan las aportaciones reducibles a planes de pensiones y asimilados, creándose un nuevo producto de previsión social, los

planes individuales de ahorro sistemático. Estos productos ya no tienen reducción del 40% cuando se perciben como prestación de capital.

- En relación a los tipos, se observa una disminución del tipo marginal del 45 % al 43%, a la vez que se eleva el tipo más bajo del 15% al 24%, reduciéndose también los tramos impositivos a cuatro.
- En cuanto a la deducción por vivienda habitual se suprimen los tipos incrementados para las adquisiciones financiadas, siendo la deducción máxima del 15% de las cantidades satisfechas con el límite de 9.105 € por año.
- Por otro lado, también se incrementan los tipos de retención de las rentas del ahorro, premios y arrendamientos de inmuebles del 15% al 18%

X.2.2.2. Cambios en Impuesto de Sociedades

Las novedades principales introducidas en el impuesto de sociedades consisten en la reducción en los tipos impositivos, a cambio de la paulatina eliminación de bonificaciones y deducciones.

- En el cuadro 2.1 puede observarse que el tipo general ha pasado del 35% en 2006 al 30% en 2008 y sucesivos, mientras que en las empresas de pequeña dimensión, es decir, aquellas cuya cifra de negocios no supere los 8 millones de euros en el año anterior, el tipo se reduce al 25% a partir de 2007 y siguientes para los primeros 120.202,41 € de base imponible y del 30% para el resto.

CUADRO 2.1. COMPARACIÓN DE TIPOS IMPOSITIVOS

		2006	2007	2008 y siguientes
Régimen General		35%	32,5%	30%
Reducida dimensión	Base imponible: Hasta 120.202,41	30%	25%	25%
	Base Imponible: Exceso después de 120.202,41	35%	30%	30%
Explotación yacimientos hidrocarburos		40%	37,5%	35%

Fuente: Elaboración propia

- Las deducciones en el impuesto de sociedades irán desapareciendo paulatinamente de acuerdo con el esquema que se presenta en el cuadro

2.2. Las únicas que se mantienen son las de creación de empleo minusválido (6.000 € por empleado) y las de reinversión de beneficios.

- En el caso de las empresas canarias y como consecuencia del Régimen Económico y Fiscal de las islas se debe multiplicar los porcentajes que aparecen en el Cuadro 2.2 por una tasa de 1,8; existiendo en todo caso un diferencial mínimo de 20 puntos con respecto al tipo aplicable en territorio peninsular.
- Por otra parte se establece que, cuando las empresas entreguen de forma gratuita, o a precio reducido, a sus empleados ordenadores, programas informáticos, ADSL, etc., dicha entrega permitirá a la empresa disfrutar de la deducción por formación, mientras que los trabajadores no tributarán como retribución en especie.

CUADRO 2.2. DEDUCCIONES EN EL IMPUESTO DE SOCIEDADES

Años	BEC	G(I+D)	G(I+D)+	IUni	Inn	TIC	Exp	BIC	Cine	Lib	Trans	LD.T	Gua	MA	MAV	FP	FP+	DR	DPS
2007	87%	27%	18%	13%	9%	12%	12%	14%	18%	5%	8%	8%	8%	8%	10%	4%	8%	14,5%	8%
2008	75%	25%	17%	12%	8%	9%	9%	12%	15%	4%	6%	6%	6%	6%	8%	3%	6%	12%	6%
2009	62%	25%	17%	12%	8%	6%	6%	10%	13%	4%	4%	4%	4%	4%	5%	2%	4%	12%	4%
2010	50%	25%	17%	12%	8%	3%	3%	8%	10%	3%	2%	2%	2%	2%	3%	1%	2%	12%	2%
2011	38%	25%	17%	12%	8%	0%	0%	6%	8%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	12%	0%
2012	25%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	5%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	12%	0%
2013	13%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	3%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	12%	0%
2014	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	12%	0%

Fuente: REAF

BEC: Bonificación de rentas reinvertidas de actividad exportadora de producciones cinematográficas, libros, etc.

Trans: Sistemas de navegación en transporte

G(I+D): Gastos de I+D

LD.T: Inversiones para discapacitados en transporte

G(I+D)+: Exceso de gastos de I+D respecto al período anterior

Gua: por guarderías

IUni: Innovación a través de Universidades

MA: Inversiones medioambientales

Inn: Innovación a través de I+D

MAV: Inversión medioambiental en vehículo de transporte

TIC: Deducción tecnologías de la información y las comunicaciones

FP: Formación profesional

Exp: Exportación

FP+: Exceso de gastos en formación profesional

BIC: Bienes de interés cultural

DR: Reinversión de beneficios extraordinarios

Cine: Inversiones en producciones audiovisuales

DPS: Previsión social

Lib: Inversiones en edición de libros

Otras novedades en el impuesto de sociedades tienen que ver con la deducción por reinversión de beneficios extraordinarios, al endurecerse los

requisitos para su aplicación y, con la supresión del régimen especial de las sociedades patrimoniales.

X.2.2.3. Cambios introducidos por la Ley de prevención del fraude fiscal

La Ley 36/2006 de 30 de noviembre ha introducido importantes cambios en la valoración de operaciones vinculadas, obligando al empresario, no sólo a cuantificar dichas operaciones a valor de mercado, sino a documentar⁹ cómo se establecen los precios. Ahora la carga de la prueba recae sobre el contribuyente, por lo que si en un proceso de inspección posterior la Agencia Tributaria no estuviera de acuerdo con la valoración realizada por el empresario podría sancionarlo.

Esta ley recoge el mismo criterio de valoración de las operaciones vinculadas que el establecido en el ámbito contable por la ley 16/2007, que impone la obligación de información detallada de las operaciones en la memoria (normal y abreviada).

X.2.2.4. Cambios introducidos en el Régimen Económico y Fiscal de Canarias

El Real Decreto-Ley 12/2006 recoge, tras el proceso de negociación con la Unión Europea, las modificaciones del Régimen Económico y Fiscal de Canarias para el período 2007-2013, que introduce novedades en lo relativo a los Incentivos a la Inversión y a la Reserva para Inversiones en Canarias, que vienen regulados, respectivamente en los artículos 25 y 27 de la Ley 19/1994. También se regula en funcionamiento de la Zona Especial Canaria.

Incentivos a la inversión:

- La nueva redacción del artículo 25, que regula los incentivos a la inversión, establece que las sociedades con domicilio fiscal o establecimiento permanente en Canarias están exentas del Impuesto sobre Transmisiones

⁹ Véase al respecto el Real Decreto 1793/2008 que concreta la documentación que el contribuyente está obligado a mantener durante el plazo de prescripción fiscal y que deberá aportar a la AEAT en caso de que le sea requerida.

Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados por la adquisición de bienes de inversión y elementos de inmovilizado inmaterial (en éste último caso sólo el 50%), debiendo tratarse de elementos nuevos, aunque se admiten los usados en las pymes.

Asimismo, también están exentas las operaciones societarias de constitución de sociedades y ampliaciones de capital por la parte de las mismas que se destine a la adquisición de bienes en los tres meses siguientes.

- Por otro lado, la nueva redacción del artículo 25 establece que las sociedades que no tengan derecho a la deducción total de las cuotas soportadas del IGIC, están exentas de este Impuesto en las entregas e importaciones de bienes de inversión y en las prestaciones de servicios de cesión de elementos de inmovilizado inmaterial.

Reserva para Inversiones en Canarias (RIC):

La nueva redacción del artículo 27 establece las pautas de actuación para la Reserva para Inversiones en Canarias en el período 2007-2013, que desde su entrada en vigor en 1994 se ha convertido en el incentivo fiscal más potente del REE. La RIC permite deducir de la base imponible del impuesto de sociedades hasta el 90% del beneficio no distribuido, siempre y cuando esta Reserva se materialice en bienes de inversión en los cuatro años siguientes a su dotación y, estos bienes permanezcan en explotación durante 5 años desde su adquisición.

Durante el período 1994-2006 han sido muchos los empresarios que han destinado sus beneficios a la RIC, tal y como puede observarse en el cuadro 2.3, lo que ha permitido la capitalización de las empresas canarias, aumentando su solvencia y capacidad de nuevo endeudamiento, facilitando su crecimiento y la modernización de su infraestructura productiva, además de contribuir positivamente a la creación de empleo, tal y como se demuestra en el estudio de Dorta y otros (2007).

En el cuadro 2.3 puede observarse que en el trienio 2003-2006, que es el que registra las mayores dotaciones, son más de 13.000 los contribuyentes que, en cada ejercicio, han destinado sus beneficios a la RIC, situándose la inversión media acumulada anual en más de 2.000 millones de euros y la inversión media por contribuyente entre los 150 y 180 mil euros. Estos datos confirman la importancia de este incentivo como motor de la inversión empresarial, con independencia del tamaño de la empresa.

**CUADRO 2.3. DOTACIONES A LA RESERVA PARA
INVERSIONES EN CANARIAS**

Ejercicio	Impuesto sobre Sociedades				IRPF	
	Dotaciones		Regularizaciones RIC		Deducción en la cuota	
	Declarantes	Importe	Declarantes	Importe	Declarantes	Importe
1994	3.637	489,7	-	-	1.077	17,7
1995	4.974	696,4	-	-	1.319	20,2
1996	6.120	881,3	-	-	1.358	21,7
1997	7.084	1.018,7	-	-	1.480	22,1
1998	8.182	1.466,2	-	-	1.538	28,1
1999	9.256	1.649,9	291	17,8	1.753	36,0
2000	10.200	1.786,1	283	19,7	2.091	41,6
2001	10.116	1.889,9	387	35,5	1.916	40,6
2002	10.572	1.949,3	652	63,0	1.976	43,5
2003	11.219	2.075,5	836	87,3	2.161	43,6
2004	11.278	2.117,9	945	75,5	2.101	47,8
2005	11.466	2.167,0	1.073	120,7	2.187	52,3
2006	11.653	2.451,3	1.184	112,5	2.054	56,9
Total acumulado		20.639,3	-	532,0	-	472,0

Fuente: Estadísticas del IRPF y del IS, elaboradas por el Dpto. Informática Tributaria (AEAT)

Sin embargo desde su entrada en vigor la RIC no ha estado exenta de polémica, siendo foco de conflictos tanto entre el colectivo de empresarios, asesores y la Agencia Tributaria, como entre la sociedad canaria en general. En este sentido, la inexistencia de un marco regulador claro ha generado mucha inseguridad jurídica en el proceso de materialización y una elevada conflictividad con la inspección, pues ha sido a comienzos del 2008, catorce años después de su entrada en funcionamiento, cuando ha aparecido el Reglamento del REF.

Por otro lado, las impactantes cifras que han ido apareciendo en los medios de comunicación sobre el volumen de RIC pendiente de materializar, generan una sensación de desconfianza y un sentimiento de injusticia tributaria entre la sociedad en general, al no presentarse correctamente en los medios el funcionamiento de dicho incentivo y, por otro, la publicación de determinados anuncios publicitarios de complejos residenciales que añaden la frase “apto para RIC”, que han llevado a pensar que la misma contribuye al incremento del precio del suelo en las islas.

En este contexto, la nueva regulación para el período 2007-2013 limita las posibilidades de materialización en suelo y actividades de arrendamiento con la finalidad de evitar presiones sobre el precio del suelo, siendo éste una

opción de materialización válida sólo para las actividades industriales, alquiler de viviendas de protección oficial y zonas turísticas en declive. Otras novedades en el proceso de materialización son:

- Se permita la posibilidad de materializar las dotaciones realizadas a la RIC en la creación de empleo, siempre que aparezcan vinculados a una inversión inicial, lo que puede resultar especialmente atractivo para pequeñas empresas en fase de crecimiento.
- Asimismo, se permite la suscripción de títulos de entidades de capital-riesgo, de entidades ubicadas en la Zona Especial Canaria, así como de los emitidos por organismos públicos o sociedades que, en virtud, de una concesión administrativa, procedan a la construcción o explotación de infraestructuras o equipamientos de interés público para las Administraciones Públicas de Canarias. Esta vía abre nuevas posibilidades de canalización de la Reserva para el empresario canario, a la vez, que posibilita el desarrollo socioeconómico de las islas.
- Por otra parte, la flexibilización de las condiciones para invertir en I+D, inversiones medioambientales o activos usados, también ofrece nuevas posibilidades de materialización reales al empresario.

Con la finalidad de introducir una mayor racionalidad en el proceso de inversión, la nueva regulación obliga al empresario a presentar en el momento de realizar las dotaciones un plan de inversiones sobre el destino que prevé para los fondos.

Esta circunstancia, unido a la desconfianza que genera el nuevo marco legislativo, que se torna complejo en el proceso de catalogación de las inversiones y, sobre todo, la evolución desfavorable de la coyuntura económica ha hecho que durante el 2007 hayan disminuido de forma considerable las dotaciones a la RIC. No obstante, es previsible que se recupere el uso del incentivo cuando mejore la situación económica.

Zona Especial Canaria (ZEC):

En relación con el Régimen de la ZEC se ha intentado mejorar su configuración, con el fin de contribuir al desarrollo económico y social y la diversificación de la economía de las islas. En este sentido se ha confirmado el período de vigencia que se prolongará hasta el 2019, se ha fijado el tipo impositivo en el 4% y se han reducido las exigencias de inversión para su consideración como empresa ZEC en las islas no capitalinas (50.000 euros de inversión y 3 empleos, en lugar de 100.000 euros y 5 trabajadores).

X.3. OBJETIVOS

Tal y como hemos comentado en el epígrafe anterior, en los últimos dos años hemos asistido a importantes cambios normativos en el ámbito contable y fiscal que afectan, en general, a todas las empresas pero que pueden acarrear una problemática mayor para las pymes, debido entre otros factores a sus menores dotaciones de personal y sus menores recursos.

En estos casos, suele ser habitual contratar un asesor externo que se encarga de la asesoría contable y fiscal, por lo que este estudio surge con el objetivo de valorar la incidencia que han tenido estos cambios en la gestión cotidiana de las empresas y de conocer la opinión de los asesores sobre dichos cambios. Los objetivos específicos del estudio son:

- Conocer la opinión del colectivo de asesores sobre las posibles mejoras informativas que el nuevo plan contable puede introducir, así como aquellos aspectos más complejos del mismo que puedan generar problemas o dudas en su aplicación
- Por otro lado, también se intentará conocer su opinión sobre los cambios introducidos en la Ley 35/2006 de 28 de noviembre, del Impuesto de la Renta de las Personas Físicas y de modificación parcial de las leyes de los Impuestos sobre Sociedades, sobre la Renta de no Residentes y sobre el Patrimonio.
- Asimismo, se reflexionará sobre la incidencia que tendrán los cambios normativos introducidos en el Régimen Económico y Fiscal de Canarias para el período 2007-2013, que quedan recogidos en el Real Decreto-Ley 12/2006, de 29 de diciembre, y que establece nuevas pautas de comportamiento en incentivos tan relevantes como la Reserva para Inversiones en Canarias.

X.4. METODOLOGÍA

Con la finalidad de profundizar en el conocimiento de los aspectos cualitativos de los cambios normativos en el ámbito contable y fiscal hemos realizado un cuestionario de veintisiete preguntas entre los asesores fiscales de la provincia de Santa Cruz de Tenerife. El cuestionario, que se distribuyó por correo electrónico, está conformado básicamente por preguntas actitudinales en una escala Likert de 1 a 5 y preguntas abiertas que permitan conocer la opinión de los profesionales..

En el proceso de distribución de los cuestionarios entre los asesores contamos con el apoyo de la Asociación Española de Asesores Fiscales y el Colegio de Economistas de Santa Cruz de Tenerife. A este respecto, es preciso señalar que no podemos estar seguros de la representatividad de la muestra, dado que no existe un censo, por lo que se distribuyeron entre unos 200 asesores, dado que no todos los colegiados realizan este tipo de tareas. El número de cuestionarios finalmente procesados se situó en 31 (cuadro 4.1).

El índice de respuestas sobre el total de cuestionarios enviados ha sido del 15,5%, y el porcentaje de error muestral alcanza un valor de 16,5%, porcentaje que puede resultar algo elevado aunque realmente el estudio tiene un carácter eminentemente cualitativo (cuadro 4.5), estando orientado a conocer la opinión de un colectivo representativo de asesores¹⁰, por lo que las técnicas de análisis empleadas son básicamente el análisis univariante de frecuencias.

CUADRO 4.1. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

Aspecto	Contexto de la investigación
Procedimiento metodológico	Entrevistas a través de cuestionario estandarizado
Tipo de preguntas	Categorizadas; Abiertas y Actitudinales en escala <i>Likert 1 a 5</i>
Universo	No disponible
Ámbito geográfico	Provincia de Santa Cruz de Tenerife
Tipo de contacto	Entrevista por mail
Muestra real	200 despachos profesionales
Error muestral	16,5%
Fecha de prueba piloto	Del 1 al 2 de diciembre de 2008
Fecha de trabajo de campo	Del 3 al 11 de diciembre de 2008
Tratamiento de la información	Informático, a través del paquete estadístico SPSS 15.0. Análisis univariante

Fuente: Elaboración propia

10 El cálculo del error absoluto se hizo a partir de la expresión $e = k \sqrt{\frac{N-n}{N-1} \cdot \frac{p \cdot q}{n}}$ donde e es el error absoluto de la muestra, N es el tamaño de la población (empresas activas en cada uno de los años), n es el tamaño de la muestra (empresas con datos en la base generada); p=q =0,5 ya que, a priori, se desconoce el valor que pueden adoptar estas variables. K=2, aproximadamente, equivalente al 95,5% del intervalo de confianza de una distribución normal.

X.5. RESULTADOS

X.5.1 Opinión sobre los cambios contables

El objetivo de este epígrafe es conocer, a partir de los datos obtenidos en la encuesta realizada al efecto, la opinión y actitud de los profesionales canarios sobre la reforma mercantil y el nuevo Plan General de Contabilidad. Hemos utilizado para el análisis comparativo la encuesta del Consejo General de Colegios de Economistas de España (2008), publicada en julio de 2008 y realizada con la misma metodología y cuestionario¹¹.

De la lectura y análisis de los datos obtenidos, podemos apuntar las siguientes conclusiones:

- Una amplia mayoría de los profesionales canarios consultados (74,2%) entienden que no se ha dispuesto del tiempo y la información suficiente para cumplir con los plazos previstos por el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC) para el inicio de la aplicación de esta nueva normativa. Esta circunstancia, que se manifiesta igualmente en la encuesta nacional aunque con menor intensidad (55%), no resulta extraña si recordamos que el nuevo PGC y su versión para pymes fueron publicados en noviembre de 2007 y entró en vigor el 1 de enero de 2008.
- A pesar de la premura expresada, y en consonancia con sus homólogos nacionales (71%), el 83,9% de los profesionales canarios consideran haber recibido la formación suficiente para abordar los cambios contables de la nueva normativa. En este sentido, cuatro de cada diez encuestados califican su grado de conocimiento sobre la nueva norma como “bastante alto”, mientras que tan sólo uno de cada diez lo considera “escaso”. Ahora bien, a pesar del esfuerzo formativo realizado a tenor de estos datos, la nota media con la que este colectivo evalúa su dominio de esta materia es de 3,32 sobre 5, valores algo alejados del 4,18 que se atribuyen los encuestados nacionales.

¹¹ Metodología: preguntas rigurosas, grado técnico elevado pero no excesivamente extenso, cuestionario anónimo, preguntas en formato cerrado con respuestas en escala tipo Likert graduadas de 1 a 5, con lista de posibles respuestas, en blanco o con respuestas tipo sí o no. Muestra: aleatoria (miembros del Consejo General del Colegio de economistas de España). Nivel de Confianza: 90 %. Error muestral máximo: ± 4.7 %.

- Con respecto a los canales de formación, prácticamente la totalidad de los consultados canarios (96,8%) indican haber asistido a cursos impartidos por profesionales especializados, combinando la mitad de los mismos esta opción con las de cursos de formación internos, sistema por el cual parece haberse decantado en exclusiva el 12,9% de los encuestados o por la realización de grupos de trabajos dentro de la propia entidad (35,5%).
- Esta intensidad formativa ha permitido, en consonancia con sus homólogos nacionales (61%), que más de la mitad de los profesionales canarios (58,1%) hayan afrontado o estén afrontando todos los ajustes correspondientes a la primera aplicación de la norma (asientos contables, adopción de criterios, etc.), íntegramente con el personal interno de la empresa. Frente a éstos un 32,3% utiliza algún tipo de asesoramiento externo (continuo o específico) y un escaso 9,7% ha tenido que contratar a una consultora externa para la realización global de la primera aplicación.
- Compartiendo la opinión expresada de ámbito nacional (72%), el 77,4% de los profesionales canarios consideran que la adopción del nuevo Plan General Contable, ha supuesto una “escasa” mejora competitiva e informativa para las empresas en general, considerando además una tercera parte de este grupo de descontentos que los costes de adaptación han sido elevados. Por el contrario, un 6,5% de los encuestados asegura que la adopción de la nueva normativa contable sí supone una mejora competitiva e informativa que, además, comporta “pocos gastos”, mientras que un 16,1% está de acuerdo en esa ventaja, aunque considera que los gastos han sido elevados.
- Preguntados por el coste aproximado de adaptación de su empresa o despacho profesional al nuevo PGC, los encuestados canarios lo han cifrado en un coste medio de 2.523 euros (desviación estándar 2.943,92 euros).
- El cuadro 5.1 recoge, en valores medios, el nivel de complicación operativa percibida por los encuestados para la adaptación a la nueva normativa (1 = poca complicación; 5 = mucha complicación).

**CUADRO 5.1. NIVEL DE COMPLEJIDAD PERCIBIDA
POR LOS ASESORES SOBRE EL PGC 2008**

	CANARIAS	ESPAÑA
Aplicación Coste Amortizado	3,97	4,33
Arrendamientos (Clasificación)	2,90	2,28
Adaptación/Comparación Adaptaciones Sectoriales	2,68	3,50
Clasificación y valoración de Activos Financieros	4,13	4,01
Definición Elementos Cuentas Anuales	3,16	2,32
Instrumentos Financieros Híbridos	4,10	4,17
Nueva terminología	2,84	2,86
Grupos 8 y 9	3,35	3,26
Subvenciones	3,13	2,61
Provisiones	2,58	2,28
Operaciones entre partes Vinculadas	4,06	3,58
Primera Aplicación	3,52	3,46
Productos derivados	3,81	4,25
Formatos Cuentas Anuales	2,97	2,71

Fuente: Elaboración propia

- Tal y como se puede observar, tanto en el ámbito nacional como canario, la problemática de los instrumentos financieros (comprensión, clasificación y valoración) se manifiesta como la principal dificultad en dicho proceso. Esta circunstancia no resulta extraña si tenemos en cuenta que la norma de valoración que los integra (norma 9ª), presenta una regulación muy compleja y con términos financieros muy poco utilizados en la mayoría de las empresas. A esta complicación se añaden las operaciones entre partes vinculadas y la aplicación del coste amortizado.
- Preguntados sobre el aspecto que, según su opinión, ha sufrido un mayor cambio, como consecuencia de la aplicación de la nueva normativa, tanto en la estructura de inversión como de financiación del balance, hemos obtenido las siguientes respuestas de los profesionales canarios:
 - Para el caso del activo, y en consonancia con lo obtenido en el apartado anterior, los instrumentos financieros (44,85% de los encuestados).
 - Para el caso del patrimonio neto, las subvenciones, donaciones y legados recibidos (45,8% de los encuestados).

- Para el caso del pasivo, la valoración y contabilización de los préstamos a largo plazo, tanto bancarios como comerciales¹² (58,3% de los encuestados).
- Una amplia mayoría de los encuestados (80,6%, frente a un 57% nacional), declara que el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC), debería abreviar aún más la normativa contable y financiera aplicable a las pymes.
- Sólo el 41,9% de los profesionales canarios hubieran preferido que se aplicaran las NIC/NIIF directamente, sin publicar un nuevo Plan General de Contabilidad. Este porcentaje se revela incluso menor en el ámbito nacional (33%).
- Por último, y en consonancia con sus homólogos nacionales (80%), una amplia mayoría de los profesionales canarios (67,7%) manifiestan que se debería aceptar la aplicación del valor razonable a los inmuebles (al alza) o algún otro tipo de actualización de valor. Esta circunstancia resulta más llamativa si tenemos en cuenta que, de los encuestados canarios que se han pronunciado a favor de la propuesta, un 40% entiende que se debería aplicar anualmente y un 25% con una cadencia bianual.

X.5.2. Opinión sobre los cambios en la normativa fiscal

- El 58,1% de los encuestados considera que los cambios introducidos por la Ley 35/2006 de reforma del IRPF no ha beneficiado a los empresarios autónomos, pues la mayor parte de las novedades están relacionados con las rentas del ahorro y las ganancias patrimoniales, que pasan a tributar a un tipo fijo del 18%, pero a cambio de eliminar las reducciones por rendimientos irregulares en el tiempo, lo que no siempre compensa. Además, a algunos autónomos en estimación objetiva ahora deben practicárseles retenciones, lo que reduce su liquidez media durante el trimestre.

¹² Si bien la valoración inicial de estos pasivos se realiza a valor razonable, para su valoración posterior se aplica el coste amortizado. Los intereses devengados se contabilizarán en la cuenta de resultados, aplicando el método del tipo de interés efectivo.

- En cambio, los asesores parecen mostrar, tal y como se evidencia en el gráfico 5.1, un mayor acuerdo con la reducción progresiva primero y, la eliminación definitiva de las deducciones y bonificaciones del impuesto de sociedades en los próximos años a cambio de una reducción de un 5% en el tipo impositivo. Lógicamente se trata de una medida que es bienvenida por los asesores en cuanto contribuye a simplificar su trabajo, beneficiando a todos los contribuyentes, hayan hecho o no las inversiones o actuaciones requeridas por las actuales deducciones.
- En cambio, sólo algo más del 19% de los entrevistados considera que será efectiva la Ley 36/2006 de prevención contra el fraude, señalando casi un 55% de los encuestados que no logrará sus objetivos. Con la entrada de vigor de esta ley y del nuevo plan contable, surge la obligación de ofrecer información detallada sobre las operaciones realizadas entre partes vinculadas en la memoria de las Cuentas Anuales, obligando además el Real Decreto 1793/2008 a justificar y documentar cómo se han calculado los precios de mercado entre partes vinculadas, lo que supone una mayor carga de trabajo para los asesores.

GRÁFICO 5.1.

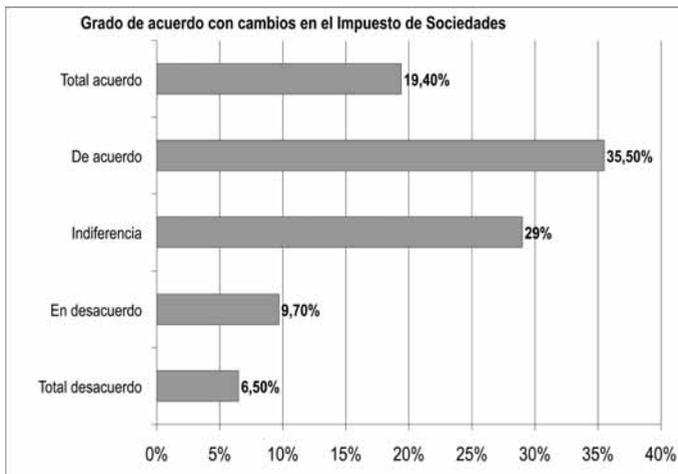
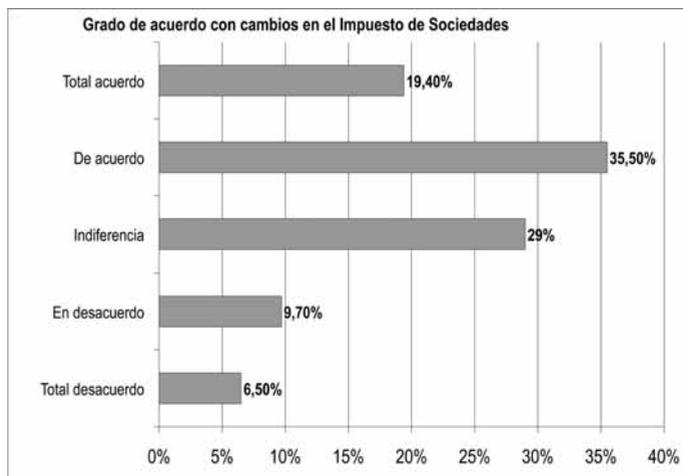


GRÁFICO 5.2.



Fuente: Elaboración propia

CUADRO 5.2. EFECTOS DE LOS CAMBIOS NORMATIVOS DEL REF SOBRE LA ECONOMÍA

	Número	%
Nada efectiva	12	38,7%
Poco efectiva	10	32,3%
Indiferente	4	12,9%
Efectiva	2	6,5%
Muy efectiva	3	9,7%
TOTAL.....	31	100,0%

Fuente: Elaboración propia

- Los asesores canarios también se muestran escépticos sobre los efectos que tendrá la nueva normativa del REF en la economía de las Islas, señalando casi un 39% que no será nada efectiva y un 32% más, que su repercusión será mínima (cuadro 5.2), lo que contrasta con lo ocurrido durante el período 1994-2006, en el que incentivos como la RIC han sido ampliamente utilizados por empresas de cualquier dimensión, convirtiéndose en uno de los determinantes de la inversión bruta de capital en las islas, además de contribuir a la generación de empleo y al crecimiento empresarial (véase Dorta y otros, 2007).

- Sin embargo, los cambios introducidos por la nueva normativa en el funcionamiento de la RIC, han generado cierta incertidumbre sobre el comportamiento futuro de la inspección, lo que unido a la recesión económica ha retraído al empresario de seguir realizando dotaciones a la misma. Por este motivo preguntamos a los asesores si creían que una vez superada la crisis creen que se recuperan las dotaciones. El 54,8% considera que no, pues las nuevas opciones de materialización resultan complejas por los conceptos empleados por la ley, además de limitarse la posibilidad de materialización en suelo y en actividades de arrendamiento, que son las alternativas preferidas de aquellos que planifican menos sus inversiones cuando el plazo se agota.
- En relación con la conflictividad interpretativa con la inspección, preguntamos a los asesores si consideran que la entrada en vigor del nuevo Reglamento del REF contribuirá a proporcionar seguridad jurídica y reducir los conflictos, manifestando sólo algo más del 23% que ayudará, mientras que más del 48% piensa que no será así, con lo que un 26% muestra una actitud indiferente al respecto.
- En opinión de los asesores si se quiere potenciar la efectividad de los incentivos del REF deberían desarrollarse actuaciones que:
 1. Contribuyeran a clarificar la norma, especialmente en lo relativo al proceso de materialización de la RIC (45% de los entrevistados)
 2. Favorezcan la creación de empleo (26%)
 3. Mayor control sobre el proceso de materialización y actuación uniforme de la inspección (24%)
- El análisis del cuadro 5.3 indica que el destino prioritario de las dotaciones realizadas a la RIC a partir del 2007 serán las inversiones de funcionamiento, es decir, todas aquellas que no puedan ser catalogadas como de inversión inicial, que también aparece como un destino prioritario para el 45% de los entrevistados. Después de las inversiones de funcionamiento, la siguiente alternativa más valorada ha sido la deuda pública de las Corporaciones Canarias.
- Por lo que respecta al empleo, sólo algo menos del 26% de los entrevistados muestra una elevada predisposición a financiar la contratación de nuevos empleos con RIC, mientras que casi el 55% piensa que se hará un uso escaso de esta opción.

CUADRO 5.3. PERCEPCIONES SOBRE INTENCIONES FUTURAS DE MATERIALIZACIÓN DE LA RIC

Percepciones sobre destino (%)	(Poco)	1	2	3	4	5	(Mucho)
Inversiones iniciales		9,7%	16,1%	29,0%	19,4%	25,8%	
Creación de empleo		29,0%	25,8%	19,4%	22,6%	3,2%	
Inversiones de funcionamiento		3,3%	6,7%	26,7%	33,3%	30,0%	
Deuda Pública de las Corporaciones Canarias		9,7%	12,9%	16,1%	29,0%	32,3%	
Inversiones en capital de otras empresas		45,2%	16,1%	32,3%	6,5%	0,0%	
Inversiones en capital de empresas ZEC		77,4%	19,4%	3,2%	0,0%	0,0%	
Inversiones en fondos de capital-riesgo		71,0%	19,4%	3,2%	6,5%	0,0%	
Titulos valores emitidos por entidades que procedan a la construcción o explotación de infraestructuras o equipamientos de interés para las Administraciones Públicas Canarias		64,5%	29,0%	3,2%	3,2%	0,0%	
Titulos valores emitidos por entidades que procedan a la construcción o explotación de infraestructuras o equipamientos de interés público para las Administraciones Públicas Canarias, mediante concesión administrativa o título administrativo habilitante		80,6%	12,9%	6,5%	0,0%	0,0%	

Fuente: Elaboración propia

- En el cuadro 5.3 puede observarse una baja predisposición de los asesores fiscales a recomendar inversiones indirectas, siendo la adquisición de títulos en el capital de otras empresas la opción que registra un mayor porcentaje de respuestas de posicionamiento intermedio.
- En cambio, las nuevas opciones de materializar en entidades ZEC, fondos de capital-riesgo o títulos de deuda emitidos por empresas que procedan a la construcción o explotación de infraestructuras de utilidad pública son escasamente valoradas. Tal vez, la dificultad de canalizar los recursos hacia estas inversiones sea un obstáculo en la actualidad, por lo que preguntamos a los asesores si invertirían en dichas opciones si surgieran instrumentos financieros que facilitaran la canalización de los recursos, señalando el 29% que sí lo harían, mientras que un 23% más opta por un posicionamiento intermedio, por lo que casi la mitad de los encuestados estaría dispuesto a invertir en este tipo de alternativas.
- Las empresas y profesionales del asesoramiento fiscal se enfrentan continuamente a cambios en la normativa, por lo que para finalizar nuestro cuestionario preguntamos a los entrevistados si consideraban que habían recibido formación suficiente para abordar los cambios, señalando 65% que sí. La asistencia a cursos impartidos por profesionales especiali-

zados es la opción de formación preferida por más del 90% de los entrevistados que, en un 6% más de los casos, se complementa con grupos de trabajo en la propia empresa.

- Casi la mitad de los asesores señala que las acciones formativas en materia fiscal le han supuesto pocos costes y una mejora informativa para la empresa, mientras que un 16% más considera que la formación ha sido de calidad pero le ha ocasionado elevados costes. En cambio, casi un tercio de los entrevistados se encuentra totalmente descontento, pues además de soportar elevados costes, tampoco ha recibido formación de calidad.

X.6. CONCLUSIONES

La contabilidad es información, útil y comprensible, para la toma de decisiones racionales. Para avanzar en este objetivo, los requisitos de la información a incluir en las cuentas anuales, los principios contables y los elementos patrimoniales y sus criterios para el registro y valoración se han tenido que redefinir, atendiendo a la realidad económica de las operaciones y no sólo a su forma jurídica (el fondo sobre la forma). Todas estas cuestiones, junto con la intención de lograr un adecuado nivel de comparabilidad internacional, han introducido ciertos cambios en la estructura o composición de las cuentas anuales hasta ahora vigentes, la desaparición de ciertos estados contables y la incorporación de otros nuevos.

Sin embargo, y a tenor de las opiniones vertidas por los profesionales canarios, la adopción del nuevo Plan General Contable ha supuesto una “escasa” mejora competitiva e informativa para las empresas en general, sin que además se haya dispuesto del tiempo y la información suficiente para cumplir con los plazos previstos por el ICAC para el inicio de la aplicación de esta nueva normativa. Cuestiones como la dificultad que presentan algunas normas de valoración (como la referida a instrumentos financieros), la no aplicación del valor razonable a los inmuebles o el convencimiento de que se debería abreviar aún más la normativa contable y financiera aplicable a las pymes, podrían justificar esta opinión adversa.

En relación con los cambios en la normativa fiscal, los asesores consideran que los cambios en IRPF no han introducido mejoras para los autónomos, en cambio si valoran positivamente la reducción en los tipos impositivos del impuesto de sociedades a cambio de la reducción gradual y eliminación a

partir del 2011 de las deducciones y bonificaciones sobre cuota. Por otra parte, también estiman que la Ley de prevención del fraude no será muy efectiva, siendo bastante críticos con las novedades introducidas por el Real Decreto 12/2006, de 29 de diciembre de modificación del Régimen Económico y Fiscal de Canarias, pues consideran que la redacción dada por la normativa a las opciones de materialización de la Reserva para Inversiones es compleja, señalando que debería clarificarse para potenciar la efectividad de este incentivo fiscal.

Además, las restricciones introducidas para la materialización en suelo y en actividades de arrendamiento, unido a las mayores obligaciones formales que conlleva la dotación a la RIC (plan de inversiones e información detallada en la memoria) han propiciado que muchos asesores recomienden a sus clientes no realizar dotaciones a la Reserva. Sin duda, la desfavorable evolución de la coyuntura económica es otro factor que contribuye a reducir las dotaciones, pues obligará a la empresa a realizar nuevas inversiones en momentos críticos, en los que resulta extremadamente complicado conseguir financiación. Los asesores opinan que la materialización en empleo y las alternativas indirectas no serán muy utilizadas por las empresas canarias.

BIBLIOGRAFÍA

CONSEJO GENERAL DE COLEGIOS DE ECONOMISTAS DE ESPAÑA (2008): Opinión cualificada (economistas) sobre la situación financiera y estudio empírico primera aplicación del PGC (julio 2008). <http://www.economistas.org> 1-12-2007.

DECRETO-LEY 12/2006, DE 29 DE DICIEMBRE, por el que se modifica la Ley 19/1994, de 6 de julio, de Modificación del Régimen Económico y Fiscal de Canarias, y el Real Decreto-ley 2/2000, de 23 de junio. BOE 30-12-2006.

DORTA, J.A Y CORREA, A. (COORD.) (2007): *RIC y Comportamiento empresarial 1994-2002*. Ed. Consejería de Economía y Hacienda. Las Palmas de Gran Canaria. ISBN: 84-606-3992-4.

LEY 16/2007, DE 4 DE JULIO, de reforma y adaptación de la legislación mercantil en materia contable para su armonización internacional con base en la normativa de la Unión Europea. B.O.E. 5-07-2007.

LEY 35/2006 DE 28 DE NOVIEMBRE, del Impuesto de la Renta de las Personas Físicas y de modificación parcial de las leyes de los Impuestos sobre Sociedades, sobre la Renta de no Residentes y sobre el Patrimonio. BOE 29-11-2006.

LEY 36/2006 DE 29 DE NOVIEMBRE, de medidas para la prevención del fraude fiscal. BOE 30-11-2006

LEY 62/2003, DE 30 DE DICIEMBRE, de medidas fiscales, administrativas y de orden social (Ley de Acompañamiento). B.O.E. 31-12-2003.

REAL DECRETO 1514/2007, DE 16 DE NOVIEMBRE, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad. B.O.E. 20-11-2007.

REAL DECRETO 1515/2007, DE 16 DE NOVIEMBRE, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas y los criterios contables específicos para microempresas. B.O.E. 21-11-2007.

REAL DECRETO 1793/2008 por el que se modifica el Reglamento del Impuesto de Sociedades, aprobado por el Real Decreto 1777/2004, de 30 de julio. BOE 18-11-2008.

REGLAMENTO 1606/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 19 de julio de 2002, relativo a la aplicación de Normas Internacionales de Contabilidad.

