

UNIVERSIA BusinessReview



¿Qué hace que algunos emprendedores sean más innovadores?

Lucio Fuentelsaz y Javier Montero

Nº 47

Tercer trimestre
2015

ISSN:1698-5117

Productividad de la innovación a través del emprendimiento corporativo

Yaima Díaz, Maribel Guerrero e Iñaki Peña

La innovación social como motor de creación de empresas

Daniel Alonso-Martínez, Nuria González-Álvarez y Mariano Nieto

El fracaso emprendedor a través de las instituciones y la calidad del emprendimiento

Lucio Fuentelsaz y Consuelo González

Gestión de recursos humanos en la empresa social

Catalina Nicolás-Martínez y Alicia María Rubio-Bañón

La importancia de la innovación en el comercio electrónico

Antonio Fernández-Portillo, Mari Cruz Sánchez-Escobedo,
Héctor V. Jiménez-Naranjo y Ricardo Hernández-Mogollón



uni>ersia

www.trabajando.com

La Comunidad Laboral Líder de Iberoamérica

U N I V E R S I A BusinessReview

ISSN: 1698-5117

Nº 47

Tercer Trimestre 2015

SUMARIO / SUMMARY N° 47



¿Qué hace que algunos emprendedores sean más innovadores?

14-31

What makes some entrepreneurs more innovative?

Lucio Fuentelsaz y Javier Montero



Productividad de la innovación a través del emprendimiento corporativo

32-47

Innovation driven productivity through corporate entrepreneurship

Yaima Díaz, Maribel Guerrero e Iñaki Peña



La innovación social como motor de creación de empresas

48-63

Social innovation as a driving force of entrepreneurship

Daniel Alonso-Martínez, Nuria González-Álvarez y Mariano Nieto



El fracaso emprendedor a través de las instituciones y la calidad del emprendimiento

64-81

Entrepreneurial failure through institutions and entrepreneurship quality

Lucio Fuentelsaz y Consuelo González



Gestión de recursos humanos en la empresa social

82-105

Human resource management in social enterprise

Catalina Nicolás-Martínez y Alicia María Rubio-Bañón



La importancia de la innovación en el comercio electrónico

106-125

The importance of innovation in e-commerce

Antonio Fernández-Portillo, Mari Cruz Sánchez-Escobedo, Héctor V. Jiménez-Naranjo y Ricardo Hernández-Mogollón

CARTA DEL DIRECTOR NÚMERO 47 UNIVERSIA BUSINESS REVIEW

El pasado mes de julio de 2015 se hicieron públicos dos índices de calidad relativa en los que se encuentra indexada *Universia Business Review: SCOPUS (Elsevier Bibliographic Databases. Scimago Journal Rank 2014 (SJR) :0,230 Q3; Category: Business, Management and Accounting (miscellaneous)*, posición en la categoría: 133 de 236, posición en el área: 681 de 1102; y el Índice H de las Revistas Científicas Españolas según *Google Scholar Metrics*, 2010-2014, ocupando la tercera posición de 65 revistas españolas del área de economía y empresa. Queremos insistir en el compromiso del Comité de Dirección por esta apuesta para seguir indexados en la principales bases de datos internacionales y que UBR siga siendo considerada una revista científica de calidad contrastada. Esta apuesta por la calidad ha permitido que UBR posea el certificado de revista EXCELENTE concedido por Fundación Española para la Ciencia y Tecnología, Ministerio de Ciencia e Innovación (FECYT). Por esta razón, estamos en proceso de ser revaluados por el *Social Science Citation Index* y somos optimistas en relación a la posibilidad de que en un plazo de tiempo, no excesivamente largo, la revista vuelva a ser aceptada.

Los artículos publicados en el número 47 de *Universia Business Review*, forman un monográfico sobre el “Emprendimiento como fenómeno social y económico”. Los trabajos publicados han sido defendidos en el IX Workshop internacional basado en datos GEM (julio 2015) tras un riguroso proceso de selección. La Secretaría Científica del Workshop y el Comité de Dirección de UBR seleccionaron varias investigaciones e invitaron a sus autores a enviar los trabajos para someterlos al proceso editorial establecido. El Comité de Dirección desea agradecer el trabajo realizado por la profesora Alicia Rubio (Universidad de Murcia), así como todo el esfuerzo editorial para identificar a los autores, realizar los procesos de revisión y proponer los trabajos que reunían los requisitos establecidos en UBR.

Los emprendedores juegan un papel fundamental a la hora de introducir innovaciones en el mercado. Sin embargo, se observan grandes diferencias entre ellos, de manera que son únicamente unas pocas empresas las encargadas de introducir la mayor parte de los nuevos productos o servicios. En el primer artículo los profesores Lucio Fuentelsaz y Javier Montero (Universidad de Zaragoza) tratan de caracterizar a los individuos con mayor propensión a emprender de forma innovadora a partir de una muestra de más de 65.000 emprendedores pertenecientes a 88 países que han participado en el proyecto GEM entre 2008 y 2012. Los resultados concluyen que, en el plano psicológico, las variables más importantes son la tolerancia al riesgo, la alerta ante las oportunidades o la autoconfianza de los propios individuos. En el ámbito del capital humano, la educación y la experiencia previa resultan especialmente relevantes. En consecuencia, cualquier

política gubernamental orientada a mejorar el grado de innovación de una economía tendrá que hacer especial énfasis en algunas de estas variables.

Para Yaima Díaz, Maribel Guerrero e Iñaki Peña (Deusto Business School) son pocas las personas que emprenden en España, y de éstas, son menos las que apuestan claramente por la innovación. El lanzamiento de proyectos de negocio en clave de innovación puede conducir al fracaso empresarial. En el siguiente artículo analizan el efecto del emprendimiento corporativo en la productividad de la innovación obtenida por empresas spin-off de reciente creación. Los resultados revelan que aquellas nuevas empresas spin-off dotadas del apoyo de una empresa matriz, y que a su vez dispongan de una mayor capacidad de absorción de conocimiento y una definida orientación emprendedora hacia el mercado, rentabilizan mejor el esfuerzo realizado en innovación a través del lanzamiento de productos y servicios novedosos. Ambas condiciones, capacidad de absorción y orientación emprendedora, son fundamentales para rentabilizar el esfuerzo que se dirige a la innovación, y de ser posible, conviene desarrollar estas dos condiciones de la mano de una empresa matriz (emprendimiento corporativo) ya que ello aumenta las probabilidades de éxito.

En el siguiente artículo los profesores Daniel Alonso Martínez, Nuria González Álvarez y Mariano Nieto (Universidad de León) ponen de manifiesto la necesidad de crear entornos socialmente innovadores con el fin de incentivar la creación empresarial de una región. Así, los autores constatan que estos entornos socialmente más innovadores recogen parte del impacto generado por las políticas públicas de innovación, a la hora de crear nuevas empresas. Por otro lado, para los autores se confirma también la influencia de las políticas públicas, en este caso medidas como la inversión pública en I+D, sobre la creación de empresas. Esto pone de manifiesto la importancia de adaptar las políticas públicas a las crecientes necesidades de la sociedad, y al desarrollo económico, tecnológico y social de un territorio. Al mismo tiempo, se confirma como las nuevas innovaciones permiten abrir nuevas vías de negocio, desarrollar nuevos productos y servicios o acceder a nuevos mercados.

El fracaso empresarial es un fenómeno al menos tan importante como el éxito empresarial. Sin embargo, académicos y profesionales han dedicado mucha más atención al análisis de este último. La investigación de los profesores Lucio Fuentelsaz y Consuelo González (Universidad de Zaragoza) se centra en el fracaso, sugiriendo que para entenderlo se necesita tener en cuenta el contexto institucional y la calidad del emprendimiento. En una muestra de 69 países durante el periodo 2007-2012 los autores muestran sus tasas de fracaso en función del marco institucional y la calidad de la iniciativa empresarial. Los resultados ponen de manifiesto que el fracaso empresarial es menor cuando las instituciones están bien desarrolladas y cuando la calidad de la iniciativa empresarial es mayor. Y lo más interesante, las menores tasas de fracaso empresarial se encuentran cuando ambas dimensiones- instituciones y calidad- van en la misma dirección.

Cada vez son más las empresas sociales que forman el tejido productivo español. Como cualquier otra organización, deben gestionarse eficientemente. Sin embargo, son escasas las investigaciones que analizan la dirección de este tipo de empresa y, en menor medida, las que se centran en la gestión de los recursos humanos. Las profesoras Catalina Nicolás Martínez y Alicia Rubio Bañón (Universidad de Murcia) analizan la gestión de los recursos humanos de las empresas sociales españolas, utilizando como metodología un estudio de casos. Los resultados confirman que las empresas sociales realizan prácticas de recursos humanos pero que, a veces, difieren de las realizadas por las empresas no sociales, debido al fuerte componente social que las mueve y que atrae a trabajadores a contribuir en su misión. De ahí que, para evitar que el talento se escape de la empresa social, sea necesario que esta realice prácticas éticas y responsables de recursos humanos, así como que gestione, de manera acorde a sus características, a los voluntarios que colaboran en las mismas.

En el último artículo los profesores Antonio Fernandez Portillo, Mari Cruz Sánchez Escobedo, Ricardo Hernández Mogollón, Héctor Valentín Jiménez Naranjo (Universidad de Extremadura) realizan una aproximación económica del comercio electrónico a nivel mundial, europeo, nacional y de la regional (Extremadura), destacando el alto potencial de crecimiento en e-commerce en las empresas de España y Extremadura. Los autores plantean un modelo que relaciona edad, tamaño e innovación de la empresa con el e-commerce, con capacidad predictiva, en el que se demuestra la relación entre innovación y e-commerce, tamaño de la empresa y e-commerce; y donde además la edad de la empresa influye positivamente en la innovación y en el tamaño, siendo la innovación la pieza fundamental para desarrollar el comercio electrónico y obtener la ventajas derivadas de ello.

Les animo a leer todos los artículos y al mismo tiempo agradezco la confianza de todos: Editores Asociados, miembros del Comité Científico, Consejo Editorial, evaluadores, autores-colaboradores, empresas y sobre todo de los lectores, tanto de la Universidad como del mundo empresarial.

José Ignacio López
Director de Universia Business Review

Comité de Dirección

Director:

José Ignacio López Sánchez
Universidad Complutense de Madrid

Subdirector:

Francesco D. Sandulli
Universidad Complutense de Madrid

Editores de Área:

Estrategia Empresarial

Juan P. Maicas
Universidad de Zaragoza

Finanzas y Contabilidad

Susana Menéndez
Universidad de Oviedo

Gobierno de la Empresa, Ética y Política

Marcos Santamaría
Universidad de Burgos

Internacionalización de la Empresa

Marisa Ramírez
Universidad de Zaragoza

Marketing

Jesús Cambra
Universidad Pablo de Olavide

Organización y Recursos Humanos

Raquel Sanz
Universidad de Murcia

Producción, Innovación y Tecnología

Lucía Avella
Universidad de Oviedo

Consejo Editorial

Juan Manuel Cendoya

Director general, Banco de Santander

Álvaro Cuervo

Universidad Complutense de Madrid

Manuel J. López Pérez

Presidente CRUE

Jordi Canals Margalef

Director General IESE Business School
Universidad de Navarra

Andrés Pedreño Muñoz

Portal Universia

Antoni Serra Ramoneda

Universidad Autónoma de Barcelona

Fernando de Souza Meirelles

Director Fundação Getúlio Vargas
Brasil

Robert Dvoskin

Universidad de San Andrés
Argentina

Rafael Rangel Sostmann

Rector Instituto Tecnológico de Monterrey
México

Pedro Aranzadi Elejabeitia

Secretario del Consejo Editorial
Universia

Comité Científico

Andrés Almazán

University of Texas at Austin, USA

Juan Carlos Bou Llusar

Universidad Jaime I

Vicente Cuñat

London School of Economics, UK

Álvaro Cuervo-Cazurra

Northeastern University, USA

Luis Garicano

London School of Economics, UK

Jaime Gómez Villaescuerna

Universidad de La Rioja

Francisco González

Universidad de Oviedo

Javier González Benito

Universidad de Salamanca

Mauro Guillén

The Wharton School, University of Pennsylvania, USA

Eva Martínez

Universidad de Zaragoza

María Jesús Nieto

Universidad Carlos III de Madrid

Domingo J. Santana Martín

Universidad Las Palmas de Gran Canaria

Tano Santos

Graduate School of Business, Columbia University, USA

Luis Viceira

Harvard Business School, USA

Los Editores de Área se nombran para un periodo de dos años

PARA ENVIAR ARTÍCULOS:

<http://ubr.universia.net>

PARA CONSULTAS:

ubr@universia.net

© UNIVERSIA, Madrid 2015. Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, distribuida, comunicada públicamente o utilizada con fines comerciales, ni en todo ni en parte, ni registrada en, o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, ni modificada, alterada o almacenada sin la previa autorización por escrito de la sociedad editora. Avenida de Cantabria s/n. 28660, Boadilla del Monte. España



Edición: UNIVERSIA. Avenida de Cantabria s/n. 28660, Boadilla del Monte. España. www.universia.es.

Coordinadora, Editora y Maquetadora: M^a José Alcalá-Zamora y Rivera.

Fotografía: www.istockphoto.com. Imprenta: Carin Producciones, S.L.

Depósito Legal: M-4561-2004. ISSN: 1698-5117

MISIÓN DE UBR

Universia Business Review no es una publicación exclusiva del mundo académico en sentido estricto, sino que su misión principal **es trasladar a quienes tienen la responsabilidad de dirigir empresas y negocios las ideas y desarrollos más innovadores que el ámbito científico y académico sea capaz de generar.**

Por otro lado, *Universia Business Review* no renuncia a dar servicio a la comunidad universitaria y científica como la publicación de referencia, en la que los especialistas puedan efectuar un seguimiento sistemático de las aportaciones novedosas de los colegas de su misma especialidad. En particular, esta revista pretende ser un vehículo de unión y comunicación de las comunidades universitarias de habla latinoamericana dedicadas al estudio de la Empresa.

PROCEDIMIENTO EDITORIAL

Los originales recibidos y admitidos por el Comité de Dirección, serán enviados al Editor del área correspondiente para que analice si el trabajo debe continuar el proceso editorial y ser remitido a dos evaluadores anónimos (expertos ajenos a la entidad editora), de reconocido prestigio en el campo de estudio. Para desarrollar su labor se le envía el listado de evaluadores de los últimos años, pudiendo seleccionar e incluir aquellos nuevos revisores que el Editor de Área considere más acorde con el trabajo para su evaluación.

Una vez recibidas las dos evaluaciones el Editor de Área elevará al Comité de Dirección su propuesta de aceptar o rechazar el artículo para su publicación en UBR. Se pretende que, mediante la implantación de sucesivos "filtros" de calidad, el lector obtenga garantías de que la revista publica sólo aportaciones de nivel y de actualidad.

NORMAS PARA LOS ARTÍCULOS

UBR está abierta a la recepción para su publicación de originales preparados por miembros del mundo universitario, escuelas de negocios de todo el mundo, directivos y empresarios. Para que los trabajos puedan ser publicados los autores deberán atenerse a las siguientes normas:

- **Los artículos, que serán inéditos**, tendrán una extensión alrededor de 5.000 palabras, incluyendo notas a pie de página y bibliografía. **No deberá utilizarse un número excesivo de referencias bibliográficas.** Se considera que no deben superar las veinticinco.

- El artículo debe estar redactado de forma que facilite la lectura y comprensión de los contenidos a un público no académico. Se **debe evitar utilizar un lenguaje de corte excesivamente especializado**, en beneficio de una más fácil comprensión de las ideas expuestas y en la medida de lo posible, el abuso de términos muy académicos (metodología, hipótesis, etc.) y funciones matemáticas, aunque esto haya podido servir para que los evaluadores analicen el alcance de su investigación. Las **conclusiones no deben ser un resumen del trabajo**, sino una aplicación, una lección que se está trasladando a los responsables de las empresas para que estos la puedan considerar como un "buen consejo", y lo que es más importante, que lo puedan entender y aplicar.

Si es necesario, o el evaluador lo requiere, se puede adjuntar como un fichero complementario (o anexo) todos los datos, técnicas econométricas, etc..., que hayan podido utilizar los autores para alcanzar las conclusiones de su investigación.

Una vez dado el visto bueno al trabajo, dicho fichero (o anexo) no se incorporaría en el artículo editado. Los autores deben hacer un esfuerzo para adaptar su trabajo a nuestros lectores, a los empresarios y directivos, no sólo al mundo académico.

• Los autores deberán subir un **fichero adicional “Archivo complementario” respondiendo a las siguientes preguntas:**

1. ¿cuál es el mensaje o idea principal del artículo? ¿pueden aplicarla los empresarios y directivos?
2. ¿por qué cree que los directivos deben conocer su artículo? ¿para qué tipo de empresas serviría y para qué tipo no?
3. ¿qué investigación se ha llevado a cabo para argumentar su propuesta? ¿sobre qué trabajos (artículos, teorías, etc...) fundamenta su propuesta?
4. ¿cuál es su experiencia personal, académica y/o profesional que avale sus conocimientos sobre el tema?

• Cada artículo deberá ir precedido del título, de un pequeño resumen, en castellano e inglés, de unas ochenta palabras en cada caso y de cinco palabras clave en ambos idiomas. Además se incorporará la clasificación del trabajo conforme a los descriptores utilizados por el *Journal Economic Literature*.

• Los **artículos se publicarán en inglés y castellano**. Los autores pueden enviar el artículo en castellano, pero una vez finalizado el proceso editorial y antes de su aceptación definitiva, los autores se comprometen a enviar la versión íntegra en inglés para publicarse en los dos idiomas.

• **No deberá aparecer el nombre del autor/es en ninguna hoja**, con el fin de facilitar el proceso de evaluación, ya que los datos se incorporarán en el formulario digital.

• Los originales, que deberán incorporar el título del trabajo, estarán editados electrónicamente en formato requerido en la aplicación, y se **enviarán por vía electrónica mediante acceso a la siguiente dirección: ubr.universia.net**. Los autores deberán rellenar sus datos en la ficha electrónica.

• Las **referencias bibliográficas** se incluirán en el texto indicando el nombre del autor, fecha de publicación, letra y página. La letra, a continuación del año, sólo se utilizará en caso de que se citen obras de un autor pertenecientes a un mismo año. Se incluirán, al final del trabajo, las obras citadas en el texto según lo previsto en las normas **APA style guide**:

- o Takeuchi, H. (2013). “Knowledge-Based View of Strategy”. *Universia Business Review*, 40, 68-79.
- o Guillén, M., García-Canal, E. (2012). “*Emerging markets rule*”. New York: McGraw-Hill.

• Una vez recibido el artículo, **UBR acusará recibo**, por correo electrónico, e iniciará el proceso de selección anteriormente mencionado. Finalizado el mismo se comunicará al autor de contacto la decisión sobre su aceptación o rechazo por parte del Comité de Dirección.

• La revista se reserva la **posibilidad de editar y corregir los artículos**, incluso de separar y recuadrar determinadas porciones del texto particularmente relevantes o llamativas, respetando siempre el espíritu del original.

• Los autores deberán estar en disposición de ceder a Universia Business Review los **derechos de publicación de los artículos**.

Universia Business Review está indexada y presente en los siguientes catálogos y bases de datos:

- **SCOPUS**. (*Elsevier Bibliographic Databases*). Primera revista española de Dirección de Empresas en ser indexada en SCOPUS. *Scimago Journal Rank 2014 (SJR)*: 0,230; Category: *Business, Management and Accounting (miscellaneous)*. Posición 133 de 236. Posición en el área: 681 de 1.102 (actualizado en julio de 2015).
- **IN-RECS** (Índice de Impacto de Revistas Españolas de Ciencias Sociales). Categoría: Economía. Índice de impacto 2011: 0,268; Q1; posición 15 de 133 revistas. UBR es revista fuente.
- **Repositorio Español de Ciencia y Tecnología (RECYT)**. Fundación Española para la Ciencia y Tecnología, Ministerio de Ciencia e Innovación (FECYT). En junio de 2013 ha renovado el certificado de revista científica de calidad contrastada habiendo sido calificada de **EXCELENTE**.
- **Índice H de las Revistas Científicas Españolas según Google Scholar Metrics** (2010-2014): 12. UBR ocupa la tercera posición de 65 revistas del área de Economía y Empresa (Julio 2015).
- Directorio, Catálogo e Índice **LATINDEX** (cumpliendo el 100% de los 33 criterios de calidad).
- **DICE** (Difusión y Calidad Editorial de las Revistas Españolas de Humanidades, Ciencias Sociales y Jurídicas, CSIC-ANECA). Cumpliendo los 33 criterios Latindex y todas las condiciones exigidas por DICE.
- **Red ALyC** (Red de revistas Científicas de América Latina y el Caribe).
- **EBSCO Publishing's databases** (*Business Source Complete*).
- **ABI / Inform** (*ProQuest*).
- **Directoy of Open Access Journal** (*DOAJ*).
- **Ulrich's Periodicals Directory**.
- **ISOC-Ciencias Sociales y Humanidades** (CSIC).
- **RESH** (Revistas Españolas de Ciencias Sociales y Humanidades).
- **ECONIS**
- **DIALNET**
- **COMPLUDOC**
- Universia Business Review ha estado indexada durante el período 2008-2012 en el *Journal Citation Report-Social Sciences Citation Index* (Category: *Business*). 2010 Factor de impacto: 0,228; 2011 Factor de Impacto: 0,150; 2012 Factor de impacto: 0,138 (actualizado junio de 2013).



Lucio Fuentelsaz
Universidad de Zaragoza
✉ lfuelle@unizar.es

¿Qué hace que algunos emprendedores sean más innovadores?*

What makes some entrepreneurs more innovative?

14



Javier Montero¹
Universidad de Zaragoza
✉ montero@unizar.es

I. INTRODUCCIÓN

La innovación juega un papel fundamental en el desarrollo económico de las naciones (Baumol, 2002). En este sentido, las nuevas empresas cumplen un papel esencial, ya que con frecuencia son las encargadas de introducir innovaciones en el mercado, que se traducen en nuevos productos y servicios (Schumpeter, 1934). Por ello, los poderes públicos están haciendo un importante esfuerzo en promocionar la creación de empresas, especialmente desde el comienzo de la actual crisis económica, ya que el emprendimiento y la innovación se presentan como una de las vías que pueden contribuir a mejorar esta situación. A modo de ejemplo, podemos destacar los recientes Plan de Acción 2020 sobre Emprendedores de la Comisión Europea o, ya en el ámbito español, la Ley 14/2013 de apoyo a los emprendedores y su internacionalización.

Sin embargo, los estudios realizados han puesto de manifiesto que las nuevas empresas difieren en aspectos como sus perspectivas de generación de empleo, su propensión exportadora o su intención de replicar una actividad empresarial frente a la creación de un nuevo nicho de mercado (Reynolds et al., 2003). Precisamente en esta

CÓDIGOS JEL:
L26, M13, O31

Fecha de recepción y acuse de recibo: 27 de julio de 2015. Fecha primera evaluación: 27 de julio de 2015.
Fecha de aceptación: 28 de julio de 2015.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Los emprendedores juegan un papel fundamental a la hora de introducir innovaciones en el mercado. Sin embargo, se observan grandes diferencias entre ellos, de manera que son únicamente unas pocas empresas las encargadas de introducir la mayor parte de los nuevos productos o servicios. Este trabajo trata de caracterizar a los individuos con mayor propensión a emprender de forma innovadora a partir de una muestra de más de 65.000 emprendedores pertenecientes a 88 países que han participado en el proyecto GEM entre 2008 y 2012. Nuestros resultados concluyen que, en el plano psicológico, las variables más importantes son la tolerancia al riesgo, la alerta ante las oportunidades o la autoconfianza de los propios individuos. En el ámbito del capital humano, la educación y la experiencia previa resultan especialmente relevantes. En consecuencia, cualquier política gubernamental orientada a mejorar el grado de innovación de una economía tendrá que hacer especial énfasis en algunas de estas variables.

EXECUTIVE SUMMARY

Entrepreneurs play a key role to introduce innovations in the market. However, high differences among them arose, with only a few firms being responsible of introducing most of new products and services. This research characterizes the entrepreneurs with a higher propensity to innovate. With this purpose, we use a sample of 65,000 entrepreneurs from 88 countries that have participated in the GEM project between 2008 and 2012. Our results show that, from a psychological view, the most important variables are risk tolerance, entrepreneurial alertness and confidence in one's skills. Related to human capital, education and previous experience play a key role. As a consequence, public policies oriented toward improving innovation should pay especial attention to these variables.

***Los emprendedores
innovadores tendrán
menor miedo al
fracaso o mayor
tolerancia al riesgo
que los emprendedores
imitadores***

última distinción pone el énfasis nuestro trabajo, distinguiendo a las nuevas empresas por su nivel de innovación. Estas diferencias en la propensión innovadora hacen que el impacto de las mismas sobre el crecimiento y el desarrollo económico sea muy diferente (Minniti, 2008). No hay que olvidar que son pocas las empresas que se mantienen en el mercado durante largos períodos de tiempo y son menos las que logran crear altos niveles de empleo o vender parte de su producción en el extranjero. Ello justificaría la priorización de determinados tipos de emprendimiento. De hecho, son cada vez más las voces que abogan por centrarse en determinados perfiles de emprendimiento en vez de fomentar de forma indiscriminada la creación de empresas (Shane, 2009; Mason y Brown, 2013).

En este contexto, una de las funciones más importantes de las nuevas empresas es introducir innovaciones en el mercado con el fin de competir con las empresas ya existentes y de poder lograr una ventaja competitiva más o menos sostenible (Baumol, 2002). Sin embargo, solo unas pocas empresas pueden considerarse verdaderamente innovadoras, mientras el resto se limita a imitar el comportamiento de otras (Cliff et al., 2006). Así las cosas, ¿por qué unos emprendedores son más innovadores que otros?, ¿qué circunstancias hacen que unos se decanten por imitar los comportamientos que ven en el mercado y otros decidan hacer las cosas de manera diferente? El objetivo de este trabajo es precisamente dar respuesta a estas preguntas, argumentando que existen toda una serie de características individuales del emprendedor que facilitan que sea innovador en su actividad. Algunas están relacionadas con su perfil psicológico o con su carácter (miedo al fracaso, confianza en si mismo, estado de alerta ante oportunidades de negocio) y otras con su capital humano o con el conocimiento previo (nivel educativo, experiencia como trabajador o como emprendedor, redes de contactos).

Para dar respuesta a las cuestiones planteadas, el trabajo utiliza los datos que se derivan del informe GEM (Global Entrepreneurship Monitor), una encuesta a nivel mundial que mide las actitudes y las aspiraciones de los emprendedores en un amplio abanico de países. Dicha encuesta nos permite disponer de información sobre el grado de innovación y las características personales de más de 65.000 emprendedores en 88 países para el período 2008- 2012.

2. IMPACTO DE LOS DIFERENTES TIPOS DE EMPRENDIMIENTO

Cuando la literatura distingue entre tipos de emprendimiento lo hace utilizando una amplia variedad de términos: innovadores o imitadores (Schumpeter, 1934), emprendedor productivo o improductivo (Baumol, 1990), orientado a actividades de alto crecimiento o no (Estrin et al., 2013), emprendedor formal o informal (Dau y Cuervo-Cazurra, 2014), o emprendedor por oportunidad frente a emprendedor por necesidad (Reynolds et al., 2005). Sin embargo, a pesar de las numerosas clasificaciones existentes, la investigación realizada coincide en que las nuevas iniciativas empresariales tienen consecuencias muy distintas desde el punto de vista del desarrollo y del crecimiento económico (Minniti, 2008; Shane, 2009).

De forma general, los perfiles de emprendimiento difieren sistemáticamente en (1) el número de empleos creados, (2) la propensión exportadora o (3) su grado de innovación. Nuestro trabajo se centra en esta última característica, distinguiendo entre aquellas organizaciones que buscan imitar los comportamientos de las empresas existentes y las que tratan de hacer las cosas de forma distinta para superar claramente a los competidores. Para Schumpeter (1934), los empresarios son capaces de remunerar todos los factores productivos y además obtener un beneficio como consecuencia de su actividad. Sin embargo, cada cierto tiempo se rompe este equilibrio gracias a la innovación, que genera temporalmente una serie de rentas extraordinarias, hasta que los competidores son capaces de imitar sus productos o servicios, con lo cual se vuelve a la situación de competencia. Este proceso se repite constantemente (lo que se conoce como *destrucción creativa*), consiguiendo con ello el progreso de la sociedad y el avance tecnológico.

El razonamiento anterior justifica, por tanto, el análisis por separado de los emprendedores innovadores y su puesta en valor. Desde este punto de vista, no solamente resulta positivo hacer una promoción del emprendimiento de forma discriminada, sino centrarse especialmente en determinadas tipologías de nuevas empresas, como el emprendimiento innovador, que genera una serie de beneficios para la sociedad muy superiores a otras actividades (Mason y Brown, 2013). Por ello, las autoridades públicas deben intentar localizar a los individuos o grupos de individuos que tienen mayor probabilidad de desarrollar iniciativas innovadoras y nuestro interés en este trabajo es identificar ese perfil de individuos.

PALABRAS CLAVE

Emprendimiento, innovación, nuevas empresas, GEM

KEY WORDS

Entrepreneurship, innovation, new firms, GEM

3. ¿QUÉ PERFIL DE INDIVIDUOS SON MÁS INNOVADORES?

Shane y Venkataraman (2000: 218) definen la investigación en emprendimiento como “el estudio de las fuentes de oportunidades, el proceso de descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades y el conjunto de individuos que las descubren, evalúan y explotan”. Dichos autores ponen de manifiesto que en cualquier proceso en materia emprendedora resulta necesario destacar la figura de los individuos que deciden poner en marcha la nueva iniciativa. No se puede entender el proceso emprendedor sin el análisis de sus verdaderos protagonistas (Baumol, 2002). Por ello, en la literatura sobre emprendimiento existe una importante línea de investigación en torno al estudio de las características de los emprendedores, diferenciándolos de las personas que tienen un trabajo por cuenta ajena. Dichas características se pueden englobar en dos grandes grupos: las que tiene que ver con *factores psicológicos o de comportamiento* del emprendedor y las que hacen alusión a su *capital humano o conocimiento previo*. El análisis de estos factores ha servido tradicionalmente para explicar la decisión de emprender. Nuestro trabajo va un paso más allá y analiza en qué medida estos factores individuales influyen en el componente innovador de las iniciativas puestas en marcha.

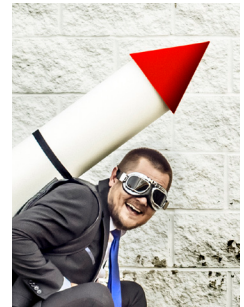
3.1. Factores psicológicos o de comportamiento

Una de las características básicas de los emprendedores es un menor miedo al fracaso o una mayor tolerancia al riesgo. Para Knight (1921), el principal papel del empresario es el asegurar las rentas de los factores productivos soportando el riesgo de la actividad empresarial. Desde el momento en que toda actividad económica está sujeta a incertidumbre, saber manejarla resulta esencial, por lo que la tolerancia al riesgo es un elemento clave. Asimismo, las actividades emprendedoras innovadoras son por naturaleza más arriesgadas e inciertas que las actividades imitativas (Koellinger, 2008), ya que la demanda en torno a algo nuevo es siempre más incierta y los métodos y procesos de producción están menos probados. Por ello, los emprendedores innovadores tendrán menor *miedo al fracaso* o mayor *tolerancia al riesgo* que los emprendedores imitadores.

En línea con este razonamiento, un emprendedor innovador suele también trabajar con pocas evidencias, ya que ofrece un producto o servicio que no está tan contrastado en el mercado, por lo que

resulta más difícil determinar la reacción de los consumidores (Shane, 2000; Koellinger, 2008). Por ello, otra característica que suelen presentar los emprendedores innovadores es una mayor *confianza en sí mismos*, asumiendo que poseen los conocimientos, las destrezas y la experiencia necesaria para triunfar.

Finalmente, cabe mencionar el *estado de alerta* o habilidad para percibir oportunidades que aún no han sido explotadas (Kirzner, 1973), una cualidad que explica por qué algunos individuos son capaces de detectar determinadas oportunidades de negocio mientras otros no lo son. Esta característica ha sido definida como la más distintiva y fundamental de los emprendedores (Venkataraman, 1997), y lo que hace es impulsar un conjunto de habilidades perceptuales y cognitivas relacionadas con el proceso de identificación de oportunidades. A través de él, los emprendedores se plantean de forma sistemática qué anomalías o señales de desequilibrio presenta el mercado, para posteriormente hacer simulaciones mentales de lo que pueden hacer, pensar en las reacciones de los consumidores y actuar sobre esas oportunidades. Dicho proceso está relacionado con un mejor uso de los recursos y con un mayor nivel de innovación, ya que el emprendedor se cuestiona con mayor frecuencia qué cambios puede realizar para satisfacer mejor las necesidades de los consumidores (Kirzner, 1973). Por ello, parece sensato asumir que un mayor estado de alerta ante oportunidades de mercado está relacionado con una mayor innovación.



3.2. Factores de capital humano o de conocimiento previo

Por otro lado, el descubrimiento de oportunidades y la oferta de productos o servicios innovadores no es algo sencillo y se ve condicionado por la información previa de los individuos (Venkataraman, 1997). Esta información previa puede provenir de diversas fuentes. En este trabajo se hace especial énfasis en el nivel educativo del emprendedor, en su experiencia previa (tanto como emprendedor como trabajador de una empresa) y en su red de contactos.

En relación con la *educación*, las personas más creativas e innovadoras se caracterizan por tener una alta inteligencia, habilidad e interés en el pensamiento abstracto y curiosidad por encontrar soluciones generales a los problemas. Estas características están más presentes en aquellas personas con mayor educación formal

(Koellinger, 2008). Además, la habilidad para innovar requiere un entrenamiento sistemático en determinados campos de conocimiento (Wright et al., 2007). Dado que con el avance de la tecnología la complejidad de las innovaciones aumenta, para aportar algo nuevo al mercado hace falta conocer bien lo que ya existe. Por todo ello, un mayor nivel educativo incrementará las posibilidades innovadoras del emprendedor.

Por otro lado, una mayor experiencia previa, ya sea como emprendedor o como trabajador, permite conocer mejor los mercados, las tecnologías necesarias, los problemas de los consumidores y los procesos mediante los cuales se resuelven dichos problemas (Shane, 2000). En lo que concierne específicamente a la *experiencia previa como trabajador*, Agarwall et al. (2007) destacan que es una importante fuente de conocimientos para crear una empresa. Según estos autores, muchas nuevas empresas innovadoras tienen su origen en trabajadores de grandes multinacionales que no han podido desarrollar sus ideas dentro de las mismas y deciden emprender su carrera en solitario.

En lo relativo a la *experiencia previa como emprendedor*, Ucbasaran et al. (2009) destacan que ayuda a identificar y explotar oportunidades de negocio más innovadoras y con mayor potencial, ya que facilita el desarrollo de esquemas de identificación de oportunidades más elaboradas. Por su parte, Shane (2000) destaca que dicha experiencia previa también facilita una serie de aspectos como el acceso a los recursos (al conocer las redes de proveedores existentes) o el desempeño de ciertos roles (permite saber cómo organizar y estructurar la empresa). En general, los emprendedores con mayor experiencia poseen información que no es pública gracias al desempeño de su anterior trabajo (Venkataraman, 1997), lo que facilita la detección de oportunidades de negocio innovadoras.

Finalmente, otra fuente de conocimientos importante es la *red de contactos* que del emprendedor (Schott y Sedaghat, 2014). La creación de una empresa es una situación caracterizada por la incertidumbre y por la necesidad de afrontar a menudo situaciones inesperadas, que no siempre resultan fáciles de superar. En ese contexto, tener contactos que faciliten información y experiencias previas puede resultar de gran utilidad. Los emprendedores, gracias a sus relaciones con otras personas, pueden mejorar su creatividad, acceder a consejos, buscar financiación, aproximarse con mayor facilidad a los consumidores y, en general, obtener información,



lo que les facilita la innovación (Schott y Sedaghat, 2014). En ese sentido, la incertidumbre y la ambigüedad son especialmente importantes en actividades innovadoras, por lo que la experiencia y consejos de los contactos serán muy valiosos.

4. ¿QUÉ FACTORES INFLUYEN EN LA INNOVACIÓN DE LAS ACTIVIDADES EMPRENDEDORAS? UN ESTUDIO INTERNACIONAL

Nuestro análisis empírico se realiza a partir de una muestra de 65.149 emprendedores pertenecientes a 88 países, que han participado en el proyecto GEM entre 2008 y 2012. En el caso que nos ocupa, GEM resulta ser de gran utilidad ya que proporciona información sobre el grado de innovación de las actividades emprendedoras incipientes, a la vez que ofrece datos sobre las características socio-económicas y psicológicas de los emprendedores que las llevan a cabo. Por lo tanto, permite valorar la influencia que tienen las características individuales del emprendedor sobre su nivel de innovación. GEM incluye tres cuestiones relacionadas con la innovación de las actividades emprendedoras (véase la **Tabla 1**) y que se han utilizado en algunos trabajos previos (Koellinger, 2008; Schott y Sedaghat, 2014). En concreto, se pregunta al emprendedor sobre la novedad del producto o servicio para los potenciales consumidores, sobre la competencia esperada en el mercado y sobre el tiempo que lleva disponible la tecnología a utilizar.

Tabla 1. Preguntas de la encuesta GEM sobre innovación

PREGUNTA DE LA ENCUESTA GEM	CATEGORÍAS DE RESPUESTA
C. ¿Cuántos de sus potenciales consumidores considerarán su producto o servicio nuevo	C1. Ninguno (Imitación) C2. Algunos C3. Todos (Innovación)
M. ¿En estos momentos, cuántas empresas hay en el mercado ofreciendo el mismo producto o servicio a sus potenciales consumidores?	M1. Muchas empresas (Imitación) M2. Pocas empresas M3. No hay competidores (Innovación)
T. ¿Hace cuánto tiempo las tecnologías o procedimientos necesarios para este producto o servicio estaban disponibles?	T1. Más de 5 años (Imitación) T2. Entre 1 y 5 años T3. Menos de 1 año (Innovación)

Fuente: Global Entrepreneurship Monitor.

Como se puede observar, las tres preguntas hacen referencia a percepciones de los emprendedores sobre el mercado en el que pretenden entrar. En ese sentido, no son medidas objetivas de innovación a escala global, sino medidas que valoran el punto de vista subjetivo del encuestado con respecto a un determinado mercado. Sin embargo, por su propia naturaleza, la innovación es un concepto subjetivo y la clasificación de una actividad como innovadora dependerá inevitablemente de la perspectiva del observador. Es más, desde un punto de vista económico, un producto, servicio o proceso de producción no necesita ser nuevo en el mundo para tener impacto económico, sino que es suficiente que sea novedoso en el mercado objeto de análisis (Koellinger, 2008). Por ese motivo, este trabajo adopta una perspectiva de mercado para definir la innovación.

Dado que las respuestas a de los tres ítems sobre innovación se encuentran correlacionadas positivamente, nuestro trabajo calcula un valor promedio, que será la media aritmética de la respuesta a los tres ítems de la encuesta. A partir de dicho índice, dividimos la muestra en dos grupos de emprendedores, considerando imitadores a aquellos cuyo índice se encuentra por debajo de la media e innovadores a los que se sitúan por encima. Dicha variable se denomina *Innovación*.

Es importante precisar, en todo caso, que con cierta frecuencia (en torno a un 40% de los casos), los encuestados no responden a las preguntas sobre innovación planteadas en los párrafos precedentes. Una posible explicación de esta ausencia de respuesta podría ser que estos individuos no innovan y, en consecuencia, omiten la respuesta a estas cuestiones. De ser así, al considerar como no innovadoras únicamente a quienes responden expresamente a las preguntas sobre innovación, estaríamos infravalorando el número de no innovadores. Con el fin de corregir por este posible sesgo, proponemos una segunda medida, *Innovación corregida*, en la que también consideramos como imitadores a los emprendedores que no responden a dichas preguntas.

Las variables explicativas de nuestro trabajo, cuya descripción detallada se recoge en la **Tabla 2**, se obtienen también a partir de las respuestas a la encuesta GEM. En concreto, disponemos de información acerca de características psicológicas o de comportamiento del emprendedor (miedo al fracaso, confianza en sí mismo, estado de alerta), características relacionadas con su

capital humano (nivel educativo, experiencia como emprendedor o como trabajador, redes de contactos), y una serie de datos socioeconómicos relevantes que incluimos en el análisis como variables de control (género, edad e ingresos familiares).

También incluimos la variable *desarrollo país*, desarrollada por el *World Economic Forum* en su *Global Competitiveness Index*, que clasifica a los países en tres grupos en función del tipo de economía a la que pertenecen siguiendo el trabajo de Porter (1990). Las *economías centradas en los factores* se caracterizan por competir con productos de bajo valor añadido y ser poco eficientes en el

Tabla 2. Descripción de las variables

	VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Variable dependiente	Innovación / Innovación corregida	Dummy igual a 1 si la actividad emprendedora es innovadora y 0 en caso contrario.
Variables explicativas	Miedo al fracaso	Dummy que indica si el encuestado está de acuerdo con la siguiente frase: "El miedo al fracaso me puede impedir crear una empresa".
	Confianza en sí mismo	Dummy que indica si el encuestado está de acuerdo con la siguiente frase: "Tengo el conocimiento, las destrezas y la experiencia requerida para crear una empresa".
	Alerta oportunidades	Dummy que indica si el encuestado está de acuerdo con la siguiente frase: "En los próximos 6 meses existirán buenas oportunidades para crear una empresa".
	Educación	Nivel educativo del encuestado. 0= ningún nivel de formación, 1= estudios primarios, 2= estudios secundarios, 3=estudios superiores a secundarios, 4= estudios de grado universitario.
	Experiencia emprendedor	Dummy que indica si el encuestado está de acuerdo con la siguiente frase: "En los últimos 12 meses, he vendido, cerrado, interrumpido o dejado una empresa".
	Experiencia trabajador	Dummy que toma el valor 0 si el encuestado no trabaja en el momento de iniciar la actividad emprendedora y 1 en caso contrario.
	Red de contactos	Dummy que indica si el encuestado está de acuerdo con la siguiente frase: "Conozco personalmente a alguien que ha iniciado una empresa en los últimos 2 años".
Variables de control	Género	Género del encuestado: 0= mujer, 1= hombre.
	Edad	Edad de los encuestados.
	Ingresos	Clasificación en tres grupos de los emprendedores, según sus ingresos familiares en relación con los ingresos medios de su país: 1= en el tercio más pobre, 2= en el tercio intermedio, 3= en el tercio más rico.
	Desarrollo país	Clasificación de los países en 3 niveles de desarrollo: 1= economías centradas en los factores, 2= economías centradas en la eficiencia, 3= economías centradas en la innovación.

control de los costes, lo que deriva en una baja competitividad. Las *economías centradas en la eficiencia* se caracterizan por un incremento en la eficiencia productiva y una mayor educación de la fuerza de trabajo. Finalmente, las *economías centradas en la innovación* reducen el peso de las manufacturas, con el consiguiente aumento del sector servicios. Se puede argumentar que mientras en los países menos desarrollados resulta más sencillo localizar emprendedores imitadores, los emprendedores innovadores encuentran unas condiciones más favorables en los países más avanzados (Koellinger, 2008).

La **Tabla 3** presenta la estadística descriptiva de las variables utilizadas en el análisis. Como se puede observar, las dos medidas de innovación consideran que un 57% y un 46% de las actividades emprendedoras tienen algún componente innovador, definido en los términos explicados. En relación a las variables explicativas, tan solo un 28% de los entrevistados tiene miedo al fracaso (o, lo que es lo mismo, que un 72% se muestra tolerante al riesgo), un 83% confía en sus capacidades para montar una empresa, un 65% está alerta ante las oportunidades que ofrece el mercado, un 12% tiene una experiencia emprendedora reciente, un 78% de los emprendedores estaban trabajando por cuenta ajena en el momento de iniciar el negocio y un 63% conocen de primera mano

Tabla 3. Estadística descriptiva

VARIABLE	OBSER.	MEDIA	DESV.TÍP.	MÍNIMO	MÁXIMO
1. Innovación	38.659	0,57	0,5	0	1
2. Innovación corregida	65.149	0,46	0,5	0	1
3. Género	65.149	0,59	0,49	0	1
4. Edad	65.149	37	12,1	16	98
5. Ingresos	65.149	2,26	0,77	1	3
6. Desarrollo país	65.149	2	0,66	1	3
7. Miedo al fracaso	65.149	0,28	0,45	0	1
8. Confianza en sí mismo	65.149	0,83	0,38	0	1
9. Alerta oportunidades	65.149	0,65	0,48	0	1
10. Educación	65.149	1,96	1,12	0	4
11. Experiencia emprendedor	65.149	0,12	0,32	0	1
12. Experiencia trabajador	65.149	0,78	0,42	0	1
13. Red de contactos	65.149	0,63	0,48	0	1

a otros emprendedores. Son porcentajes bastante elevados, pero no debemos de olvidar que la muestra está formada por personas que están montando una empresa, lo que explica que en su mayoría reúnan las características anteriormente mencionadas. En relación a las características socio-económicas, se puede destacar que el 59% de la muestra son hombres, que la edad promedio es de 37 años y que el nivel formativo promedio es de estudios secundarios.

4.1. Resultados del estudio realizado

La **Tabla 4** presenta los resultados de las regresiones que tratan de explicar por qué algunos emprendedores son más innovadores que otros. Recordemos que nuestro trabajo tiene dos medidas diferentes de *innovación*, según se tenga en cuenta a todos los emprendedores de la muestra (*innovación corregida*) o únicamente a aquellos que responden expresamente a las cuestiones sobre innovación (*innovación*).

En primer lugar vemos que, con independencia de la variable dependiente considerada, no existen diferencias significativas entre el grado de innovación de los hombres y mujeres, por lo que podemos afirmar que los comportamientos innovadores no dependen del *género*. La *edad* del emprendedor no parece tener influencia en su propensión innovadora si se considera la primera de las variables consideradas. Sin embargo, sí resulta significativa cuando se toma como variable dependiente la *innovación corregida*, lo que indicaría que los emprendedores de más edad son, en general, más innovadores. En relación a los *ingresos* familiares de los emprendedores, estos muestran un efecto positivo y significativo, lo que sugiere que un mayor nivel de ingresos del emprendedor favorece los comportamientos innovadores, ya que el emprendedor tendrá menos restricciones financieras a la hora de comenzar su actividad.

El modelo también incluye una variable que mide el estado de *desarrollo del país* en el que el emprendedor lleva a cabo su actividad. Dicha variable tiene un efecto positivo y significativo en ambas medidas de innovación, lo que indica que, como era de esperar, los emprendedores de los países situados en estadios de desarrollo más avanzados son más innovadores. Esto nos lleva a pensar que, además de las características intrínsecas de cada emprendedor, el contexto institucional en el que opera también tiene una importante influencia en su nivel de innovación.



Tabla 4. Resultados de las regresiones logísticas

	INNOVACIÓN	INNOVACIÓN CORREGIDA
Género	0,004	0,001
Edad	0,000	0,01***
Ingresos	0,01**	0,03***
Desarrollo país	0,02***	0,06***
Miedo al fracaso	-0,01**	-0,05***
Confianza en sí mismo	0,01	0,10***
Alerta oportunidades	0,03***	0,05***
Educación	0,03***	0,04***
Experiencia emprendedor	0,02**	0,04***
Experiencia trabajador	0,01	0,09***
Red de contactos	0,001	0,07***

p<0,05; *p<0,01.

En relación con las variables psicológicas, el *miedo al fracaso* tiene una influencia negativa en el nivel de innovación. Esto indica que las actividades innovadoras conllevan mayores niveles de incertidumbre, lo que requiere de emprendedores más tolerantes al riesgo. La mayor *confianza en sí mismo* tiene un efecto positivo en la innovación, aunque en este caso el efecto sólo es significativo en la segunda de las medidas utilizadas, mientras que la *alerta de oportunidades* influye positivamente en la propensión innovadora. En relación con las variables relacionadas con el capital humano o el conocimiento previo del emprendedor, los resultados también son, por lo general, los esperados. En lo que concierne a la *educación*, su influencia es positiva y significativa, lo que indica que las personas con mayores niveles educativos tienen una mayor predisposición o facilidad para innovar que aquellas con un bajo nivel formativo. Lo mismo podría concluirse en relación con las variables *experiencia emprendedor* y *experiencia trabajador*, cuyos resultados sugieren que las personas con mayor experiencia previa tienden a ser más innovadoras que aquellas personas que no la tienen. La experiencia previa, ya sea como emprendedor o como trabajador, permite conocer mejor los mercados, las tecnologías necesarias o los problemas de los consumidores, que lo hace que los emprendedores

con mayor experiencia previa oferten productos o servicios más innovadores (Shane, 2000).

Finalmente, las *redes de contactos* muestran un efecto positivo sólo en la variable *innovación corregida*, lo que sugiere, siquiera parcialmente, que los emprendedores que conocen a otros suelen ser, en promedio, más innovadores. La razón hay que encontrarla en que los emprendedores con redes de contactos tienen acceso a una serie de informaciones que los otros emprendedores no tienen (Venkataraman, 1997), lo que también les facilita llevar a cabo actividades innovadoras.

5. ¿QUÉ LECCIONES PODEMOS EXTRAER?

Como hemos tenido ocasión de debatir, las iniciativas emprendedoras presentan una gran heterogeneidad y su impacto social y económico puede diferir en cuestiones como las perspectivas de generación de empleo, el grado de innovación o su proyección exportadora (Reynolds et al., 2003). En los últimos años, los poderes públicos, tanto nacionales como europeos, están intentando hacer un importante esfuerzo por promocionar el emprendimiento, que se presenta como una de las vías para superar la difícil coyuntura económica actual. Las medidas adoptadas hasta la fecha pasan por reducir las trabas administrativas a las nuevas empresas, facilitar la financiación, incentivar la contratación de nuevos empleados o fomentar el espíritu emprendedor en toda la sociedad. Sin embargo, los resultados obtenidos son, de momento, modestos (Shane, 2009). En todo caso, cada vez son más las voces autorizadas que, al constatar que las consecuencias que se derivan de las diferentes iniciativas son tan dispares, abogan por discriminar de manera exhaustiva entre ellas, recomendando centrarse exclusivamente en determinado tipo de propuestas (Shane, 2009; Mason y Brown, 2013). Algunos expertos llegan a argumentar que, lejos de estimular el crecimiento y la creación de empleo, el promocionar la creación de empresas de manera indiscriminada puede resultar perjudicial, ya que a menudo se consigue atraer a gente poco cualificada y con bajos costes de oportunidad (Shane, 2009). En línea con este razonamiento, este trabajo se centra en analizar un perfil concreto de empresa que se ha revelado como especialmente valioso desde el punto de vista del progreso económico, como es el emprendimiento de carácter innovador. Se trata de organizaciones que pueden competir en diferenciación en un mercado global (Baumol, 2002),

al contrario de lo que ocurre con los modelos de negocio orientados únicamente a la subsistencia.

Con este objetivo en mente, el trabajo trata de caracterizar a los individuos que presentan una mayor predisposición a emprender de forma innovadora, utilizando para ello una muestra de emprendedores correspondiente a un amplio abanico de países que han participado en el proyecto GEM. En el plano psicológico, se ha demostrado como los individuos más tolerantes al riesgo, con mayor estado de alerta ante oportunidades de mercado y con más confianza en si mismos tienden a ser más innovadores. En el plano del capital humano, lo son aquellos individuos con mayor nivel formativo, mayor experiencia previa como emprendedor o como trabajador y con mayor red de contactos.

Por lo tanto, si los poderes públicos desean fomentar las iniciativas innovadoras de *mayor calidad*, deberán facilitar y apoyar la creación de empresas entre aquellos individuos que tienen mayor potencial como son, de acuerdo con los resultados obtenidos, las personas con mayores niveles educativos y mayor experiencia previa. Esto quiere decir que, más allá de fomentar el espíritu emprendedor en toda la sociedad, los poderes públicos deben de fijarse en ciertos colectivos en los cuales redoblar los esfuerzos. Esos colectivos pueden ser, por ejemplo, los estudiantes universitarios (que tienen buen nivel formativo, aunque en este caso suelen carecer de experiencia previa), trabajadores cualificados o personas que han creado o dirigido previamente una empresa. En la medida en que el componente psicológico resulta también importante, el fomento dentro de la sociedad de los valores asociados al emprendimiento favorecerá aspectos como la asunción de riesgos por parte de los individuos o la adopción de una actitud más proactiva en la identificación de nuevas oportunidades. Desde un punto de vista sectorial, también puede resultar de interés diseñar medidas de apoyo dirigidas específicamente a aquellas industrias con un mayor componente innovador.

En todo caso, las conclusiones que se derivan de este trabajo deben examinarse con cierta cautela. Más allá de las dimensiones analizadas en este estudio, el éxito de las iniciativas puede verse influido por otras variables no recogidas en el análisis. En particular, en los últimos años una corriente que ha sido objeto de especial atención es la teoría institucional (North, 1990). Dentro de esta corriente, se ha analizado, por ejemplo, cuál es el papel del contexto



institucional en la canalización de las iniciativas emprendedoras en direcciones más o menos productivas (Baumol, 1990), o en qué medida aspectos como la educación, entre otras dimensiones, inciden en la calidad del emprendimiento (Fuentelsaz et al, 2015; Jiménez et al., 2015).

BIBLIOGRAFÍA

- Agarwall, R., Audretsch, D. y Sarkar, M.B. (2007): "The process of creative construction: knowledge spillovers, entrepreneurship, and economic growth". *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, 263-286.
- Baumol, W.J. (1990): "Entrepreneurship: Productive, unproductive and destructive". *Journal of Political Economy*, 98(5), 893-921.
- Baumol, W.J. (2002): *The free-market innovation machine: analyzing the growth miracle of capitalism*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Cliff, J.E., Jennings, P.D. y Greenwood, R. (2006): "New to the game and questioning the rules: the experiences and beliefs of founders who start imitative versus innovative firms". *Journal of Business Venturing*, 21(5), 633-663.
- Dau, L.A. y Cuerdo-Cazurra, A. (2014): "To formalize or not to formalize: Entrepreneurship and pro-market institutions". *Journal of Business Venturing*, 29, 668-686.
- Estrin, S., Korosteleva, J. y Mickiewicz, T. (2013): "Which institutions encourage entrepreneurial growth aspirations?" *Journal of Business Venturing*, 28, 564-580.
- Fuentelsaz, L., González, C., Maicas, J.P., Montero, J. (en prensa). "How different formal institutions affect opportunity and necessity entrepreneurship", *BRQ Business Research Quarterly*, DOI: 10.1016/j.brq.2015.02.001.
- Jiménez, A., Palmero-Cámara, C., González-Santos, M.J., González-Bernal, J., Jiménez-Eguizabal, J.A. (2015), "The impact of educational levels on formal and informal entrepreneurship", *BRQ Business Research Quarterly* 18 (3), 204-212.
- Kirzner, I. (1973): *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Knight, F. (1921): *Risk, Uncertainty, and Profit*. Augustus Kelly: New York.
- Koellinger, P. (2008): "Why are some entrepreneurs more innovative than others?" *Small Business Economics*, 31, 21-37.
- Mason, C. y Brown, R. (2013): "Creating good public policy to support high-growth firms". *Small Business Economics*, 40, 211-225.
- Minniti, M. (2008): "The role of government policy on entrepreneurial activity: productive, unproductive, or destructive?" *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(5), 779-790.
- North, D.C. (1990). "Institutions, Institutional Change and Economic Performance", Cambridge: Cambridge University Press.
- Porter, M. (1990): *The Comparative Advantage of Nations*, New York: Free Press.
- Reynolds, P., Bygrave, W.D., Autio, E., Cox, L.W. y Hay, M. (2003): *Global Entrepreneurship Monitor 2002 executive report*. Wellesley, MA: Babson College.
- Reynolds, P., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., De Bono, N., Servais, I., López-García, P. y Chin, N. (2005): "Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection Design and Implementation 1998-2003". *Small Business Economics*, 24, 205-231.
- Schott, T. y Sedaghat, M. (2014): "Innovation embedded in entrepreneurs' networks and national educational systems". *Small Business Economics*, 43, 463-476.
- Schumpeter, J. (1934): *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press: Boston, MA.
- Shane, S. (2000): "Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities". *Organization Science*, 11(4), 448-469.
- Shane, S. (2009): "Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy". *Small Business Economics*, 33, 141-149.
- Shane, S. y Venkataraman, S. (2000): "The promise of entrepreneurship as a field of research". *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Ucbasaran, D., Westhead, P. y Wright, M. (2009): "The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs". *Journal of Business Venturing*, 24, 99-115.
- Venkataraman, S. (1997): The distinctive domain of entrepreneurship research: an editor's perspective. In *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, J. Katz, R. Crockhaus, eds. JAI Press, Greenwich, CT, pp. 119-138.
- Wright, M., Hmieleski, K.M., Siegel, D.S. y Ensley, M.D. (2007): "The role of human capital in technological entrepreneurship". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(6), 791-806.

NOTAS

*La realización de este trabajo ha contado con la ayuda financiera del Ministerio de Economía y Competitividad y el FEDER (proyecto ECO2014-53904-R) así como del Gobierno de Aragón, a través del reconocimiento de los autores como miembros del grupo de investigación Generés y el FEDER (S09).

1. Autor de contacto: Universidad de Zaragoza; Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; Gran Vía 2; 50005-Zaragoza; SPAIN.



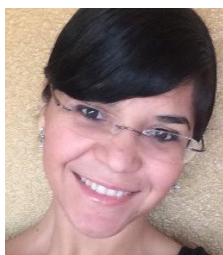


Yaima Díaz
Deusto Business School
✉ yaima.diaz@opendeusto.es

Productividad de la innovación a través del emprendimiento corporativo*

Innovation driven productivity through corporate entrepreneurship

32



Maribel Guerrero
Deusto Business School
✉ maribel.guerrero@orquestra.deusto.es

I. INNOVACIÓN Y CREACIÓN DE SPIN-OFFS

Varios estudios e informes como los publicados por el consorcio internacional Global Entrepreneurship Monitor (GEM) muestran que la actividad emprendedora en España no está a la altura de la de otros países avanzados (EEUU, Suecia, Canadá, Reino Unido, Austria, Suiza, etc.), y además, la apuesta por la innovación de los nuevos proyectos emprendedores españoles no parece ser muy nítida, especialmente en estos últimos años. Por lo tanto, podríamos pensar que nos encontramos ante un entorno y una coyuntura poco favorable para emprender en clave de innovación. Sin embargo, para transformar un tejido empresarial es necesario innovar y crear nuevas empresas, y en opinión de expertas autoridades, la economía española necesita todavía una profunda y rápida transformación para salir de la crisis y asentar los cimientos de una economía del futuro basada en el conocimiento.

España precisamente no ocupa una posición destacada en Europa en lo que se refiere a la Inversión en I+D por parte del sector público y privado. Además de invertir por debajo de la media europea, tiene



Iñaki Peña
Deusto Business School
✉ ipena@deusto.es

CÓDIGO JEL:
MI

Fecha de recepción y acuse de recibo: 21 de julio de 2015. Fecha primera evaluación: 21 de julio de 2015.
Fecha de aceptación: 23 de julio de 2015.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

En este estudio se analiza el efecto del emprendimiento corporativo en la productividad de la innovación obtenida por empresas spin-off de reciente creación. Los resultados revelan que aquellas nuevas empresas spin-off dotadas del apoyo de una empresa matriz, y que a su vez dispongan de una mayor capacidad de absorción de conocimiento y una definida orientación emprendedora hacia el mercado, rentabilizan mejor el esfuerzo realizado en innovación a través del lanzamiento de productos y servicios novedosos.

EXECUTIVE SUMMARY

In this paper, we study the effect of corporate entrepreneurship on innovation productivity of spin-off firms. Results show that spin-off firms, supported by parent firms, with superior absorptive capacity and entrepreneurial orientation are more likely to yield a higher productivity derived from innovation.

Las empresas que nacen con el apoyo de otras organizaciones (emprendimiento corporativo) rendirían mejor que las empresas creadas por uno o varios individuos pero que no contaron con el apoyo de otra empresa matriz

escasa capacidad para canalizar la innovación al mercado (es decir, bajo output de la innovación). Una vez que los productos/servicios acceden al mercado, obtener márgenes de beneficio suficientes que incentiven la re-inversión en innovación resulta una tarea ardua y complicada para la mayoría de las empresas españolas que operan en mercados competitivos y altamente inciertos. En consecuencia, sin una capacidad probada para rentabilizar la innovación, es difícil sobrevivir y triunfar en la esfera internacional (Rauch, Wiklund, Lumpkin y Frese, 2009). Esta circunstancia se agrava aún más cuando la capacidad y el contexto para innovar afecta al tejido emprendedor que por sí es vulnerable.

La literatura en innovación sugiere que para innovar es necesario que las organizaciones (bien sean éstas grandes/pequeñas, recientes/maduras, locales/internacionales...) estén dotadas por lo menos de una desarrollada capacidad de absorción de conocimiento y de una definida orientación emprendedora (Parra-Requena et al., 2013; Miller, 1983). Sin embargo, no abundan estudios en la literatura que analicen la gestión de la innovación por parte de las empresas de nueva creación. Salvo contados estudios (Vendrell et al., 2014), son pocos los estudios en el contexto español que han analizado los resultados que obtienen las nuevas empresas fruto de la inversión realizada en innovación. La importancia de este tema y la falta de hallazgos concluyentes al respecto en la literatura sobre estos relevantes aspectos para el devenir de los nuevos negocios puestos recientemente en marcha motiva la realización del presente estudio.

El objetivo de este trabajo consiste en analizar cómo la forma en que se crea una empresa (bien al amparo de otra organización que actúa como empresa matriz de una empresa spin-off, o bien de forma independiente), junto con la manera que se desarrolla la capacidad de absorción del conocimiento y la orientación emprendedora, ayuda a explicar la heterogeneidad de resultados a la hora de rentabilizar la inversión en innovación.

En lo que continúa de este artículo, la siguiente sección ofrece un marco conceptual donde se explica el proceso de creación de valor económico proveniente de la innovación basado en el emprendimiento corporativo, la capacidad de absorción de conocimiento y la orientación emprendedora. La tercera sección describe las características empíricas del estudio realizado en el

contexto español aportando un breve resumen de los principales resultados. Por último, el trabajo concluye con unas reflexiones finales.

2. APOYO DE LA EMPRESA MATRIZ PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DERIVADA DE LA INNOVACIÓN DE LA EMPRESA SPIN-OFF

Los autores de un reciente estudio sobre empresas innovadoras españolas sostienen que existen indicios para afirmar que la modalidad de la actividad emprendedora (bien emprendimiento independiente o bien emprendimiento corporativo que crea spin-offs) incide en la capacidad de generación de valor de una nueva empresa. En particular, las empresas que nacen con el apoyo de otras organizaciones (emprendimiento corporativo) rendirían mejor que las empresas creadas por uno o varios individuos pero que no contaron con el apoyo de otra empresa matriz (Díaz et al., 2015; González-Pernía et al., 2010).

En este artículo se pretende averiguar empíricamente si esa relación entre el emprendimiento corporativo y el rendimiento obtenido en el mercado de una empresa que innova se confirma en el turbulento contexto de la economía española durante las primeras dos décadas del siglo XXI. Específicamente, de todas las empresas que se crean, algunas nacen con el apoyo de otra empresa existente, o empresa matriz (emprendimiento corporativo). No todas las nuevas empresas están comprometidas con la innovación (lanzamiento al mercado de nuevos productos y servicios). De hecho, son una minoría las que lo están. Dentro de esta minoría representada por el emprendimiento de carácter *innovador*, son a su vez unas pocas las empresas spin-off, es decir, las empresas que surgen por iniciativa de una empresa matriz. No obstante, el rendimiento en innovación de estas nuevas empresas innovadoras *spin-off* y nacidas desde otras organizaciones existentes puede ser superior al de otras empresas recién creadas que nacen sin el citado apoyo de otra empresa.

Para la realización de este estudio, entendemos por *emprendimiento corporativo* (EC) el conjunto de iniciativas transformadoras que cuentan con la asunción de riesgo, el apoyo y la responsabilidad de otra organización (Parker, 2011). Una experiencia intraemprendedora basada en la renovación estratégica de una organización existente puede incidir no sólo en la creación de nuevas empresas (Guerrero y Peña, 2013) sino también en el futuro desempeño empresarial

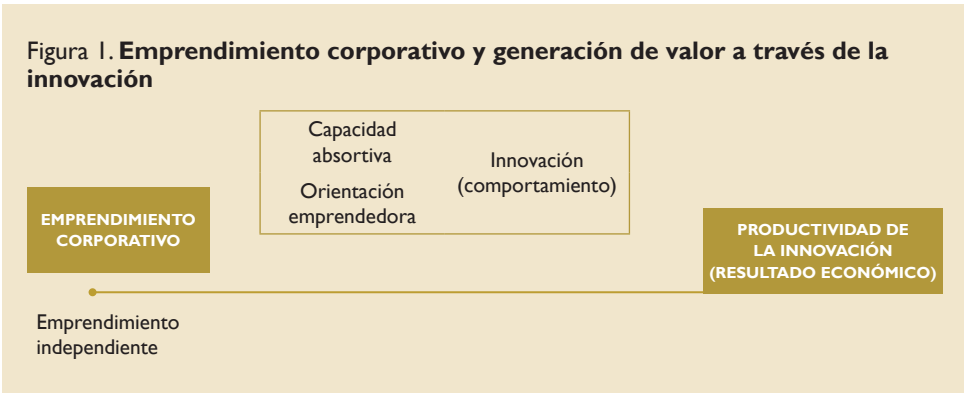
PALABRAS CLAVE

Emprendimiento corporativo; Innovación; Capacidad de absorción del conocimiento; Orientación emprendedora

KEY WORDS

Corporate entrepreneurship, Innovation, Absorptive capacity, Entrepreneurial orientation

de éstas. A efectos prácticos para el presente estudio, definimos EC como una opción estratégica de diversificación y renovación mediante la cual se crea una nueva empresa spin-off, al mismo tiempo que se dota y retroalimenta a la empresa matriz de capacidades únicas y distintivas para competir en el mercado. Si bien la capacidad de innovar depende de varios factores, algunos tienen que ver con características internas de la organización y otros con el entorno económico-institucional. En este estudio, dejamos al margen los factores externos y analizamos dos factores *internos* ampliamente analizados en la literatura sobre innovación: la capacidad de absorción del conocimiento (CA) y la orientación emprendedora (OE) de las organizaciones. En grandes líneas, la mayoría de los estudios analizados en la literatura concluyen que las empresas mejor dotadas de una capacidad de absorción de conocimiento y con una firme orientación emprendedora muestran un *comportamiento* más proclive hacia la innovación. En nuestro trabajo, aportamos dos novedades con el objeto de lograr una mejor comprensión de este resultado generalizado. En primer lugar, deseamos saber si el emprendimiento corporativo, es decir, el hecho de haber nacido una empresa con el apoyo de otra (empresa matriz), incide en el *desempeño* empresarial de la firma recién creada. El estudio del papel que el emprendimiento corporativo desempeña en el rendimiento de la innovación obtenido por la empresa spin-off es una cuestión que ha sido ignorada ampliamente por la literatura en innovación y emprendimiento. En nuestra opinión, dicho apoyo ofrecido permanentemente desde la empresa matriz puede traducirse en unos mejores resultados del nuevo negocio recién creado (en comparación a aquella empresa



que nace sin dicho apoyo). En segundo lugar, en vez de estudiar el *comportamiento* innovador de la nueva empresa, analizamos el *rendimiento* de la empresa recién creada medido éste por la productividad obtenida de la innovación (Véase **Figura 1**). La inmensa mayoría de los estudios se concentran en la capacidad para innovar, pero no en la capacidad para generar valor desde la innovación. En nuestro caso, nos fijamos en este segundo aspecto.

A primeros de la década de los noventa, Cohen y Levinthal (1990) definieron la *capacidad absorbtiva* (CA) como “la habilidad de reconocer el valor de la nueva información, asimilarla y aplicarla a fines comerciales” (p. 128). Las empresas reflejan un comportamiento de mayor propensión hacia la innovación en la medida que supuestamente éstas desarrollan una capacidad superior de absorción de conocimiento (Parra-Requena et al., 2013). Este concepto ha evolucionado de forma que aproximadamente una década más tarde, en otro estudio se concibe la CA como una capacidad dinámica propia de una organización que influye en la naturaleza y sostenibilidad de las ventajas competitivas de la empresa; en concreto se explica la CA como “el set de rutinas y procesos mediante los cuales las empresas adquieren, asimilan, transforman y explotan conocimiento para producir una capacidad dinámica organizacional” (Zahra & George, 2002, p.186).

El efecto positivo de la capacidad absorbtiva sobre la productividad en la innovación puede verse aumentado cuando la empresa goza del apoyo de una empresa matriz (emprendimiento corporativo). La empresa matriz puede aportar el conocimiento acumulado en la organización y contribuir así a ampliar el repositorio de conocimiento de la recién creada empresa spin-off. A menudo, la empresa matriz suele transferir a una o varias de sus personas empleadas para el lanzamiento de la nueva empresa spin-off, incorporando a la nueva empresa un capital humano que aporta conocimiento, experiencia y otra serie de habilidades que vinculan de forma más estrecha a las dos empresas matriz y spin-off (Guerrero y Peña, 2013). Además, el emprendimiento corporativo puede impregnar una cultura y aportar una red de stakeholders corporativa muy valiosa, que en el caso de que la empresa spin-off la absorba y la asimile efectivamente puede hacer que ésta se desarrolle de forma más ágil y exitosa (por ejemplo, beneficiándose del acceso a nuevos socios, proveedores, clientes..., es decir de nuevas fuentes de conocimiento suministradas por la empresa matriz). Al hilo de este razonamiento,



lo que deseamos analizar en este trabajo es si aquellas empresas de reciente creación donde converjan la capacidad absorptiva y el emprendimiento corporativo (dependencia de una empresa matriz) están en una mejor disposición para extraer una mayor productividad al esfuerzo realizado para la mejora en innovación.

Por su parte, la *orientación emprendedora* (OE) denota una actitud estratégica que significa ser proactivamente renovador mientras se asume el riesgo de innovar (Lumpkin & Dess, 1996). Fue Miller (1983) quien acuñó el término de orientación emprendedora e identificó originariamente tres dimensiones a través las cuales se manifiesta esta actitud estratégica, que son a su vez, las dimensiones más utilizadas en la literatura sobre OE: la innovación, la asunción de riesgos y la proactividad.

El efecto positivo de la orientación emprendedora sobre la productividad en la innovación puede verse igualmente mejorado cuando la empresa goza del apoyo de una empresa matriz (emprendimiento corporativo). El EC por sí refleja y ayuda a desarrollar un *comportamiento innovador* ya que la empresa matriz al crear y desarrollar una empresa spin-off denota una actitud novedosa, especialmente cuando se trate de explorar la posibilidad de atender una nueva demanda con el lanzamiento de un nuevo producto/servicio/tecnología o la entrada en nuevos mercados. Debemos tener presente que el EC permite que la empresa spin-off pueda *asumir riesgos* que otras empresas de reciente creación no pueden asumir ya que dicho riesgo pueden venir avalado (financieramente) por la empresa matriz. En cuanto a la *proactividad* de la empresa spin-off, ésta se puede ver aumentada cuando la empresa matriz orienta y pone los recursos necesarios para producir y comercializar nuevos productos y servicios desde la empresa spin-off. Así, lo que deseamos comprobar también en este trabajo es si aquellas empresas de reciente creación donde converjan la orientación emprendedora y el emprendimiento corporativo (dependencia de una empresa matriz) están en una mejor disposición para extraer una mayor productividad al esfuerzo realizado para mejorar los resultados de la innovación.

3. ACTIVIDAD INNOVADORA DE SPIN-OFFS EN ESPAÑA

Los datos utilizados en este estudio provienen de la base de datos conocida como Panel de Innovación Tecnológica (PITEC). Esta base de datos recopila información sobre la actividad de innovación de

empresas de toda la geografía española y de prácticamente todos los sectores de la economía. El horizonte temporal de este estudio comprende la etapa pre- y post-crisis. La muestra consiste de un total de 387 empresas de reciente creación: 85 empresas spin-off creadas desde una empresa matriz (emprendimiento corporativo) y 302 empresas nacidas de forma independiente sin el apoyo de una empresa matriz. A todas estas empresas, se les ha recogido información al quinto y décimo año de existencia, para poder estudiar el efecto de las variables según la etapa del ciclo de vida empresarial en la que se encontraran cada una de las empresas de la muestra.

La *variable dependiente*, productividad de la innovación (P_INNOV) representa los ingresos que provienen de la venta de nuevos productos (tanto las que constituyen novedad para el mercado como sólo para la empresa) dividido por el número total de empleados en el momento t y está expresada en euros por empleado. En promedio, las nuevas empresas facturaban 37.505 euros/empleado procedentes de los productos nuevos lanzados al mercado.

Las *variables explicativas* de los factores que inciden en la variable P_INNOV reflejan los tres conceptos explicados en la sección anterior: emprendimiento corporativo (EC), capacidad de absorción de conocimiento (CA) y orientación emprendedora (OE). Estas variables vienen descritas en la Tabla 1. Al tratarse de una variable dependiente continua, hemos aplicado el método de *Mínimos Cuadrados Ordinarios* (MCO) para llevar a cabo los varios análisis de regresión que componen nuestro trabajo empírico y poder averiguar así qué variables inciden sobre la productividad de la innovación (euros/empleado proveniente del lanzamiento de nuevos productos).

Entre las variables que pueden influir el logro de una productividad superior, se encuentran las referidas a la capacidad de absorción de conocimiento de las nuevas empresas. Así, contamos con las variables *gastos en I+D externos* (IDEX), la *adquisición de conocimientos externos* (TECNO), la *cooperación en la innovación* (COOPERA) y los *gastos de formación* (FORM). La subcontratación o compra de I+D (variable dicotómica IDEX) refleja el gasto para la absorción de conocimiento a través del servicio de asesoría comprado a expertos consultores externos (29% de las empresas ejercen este gasto). La compra de patentes o uso bajo licencia de invenciones (variable dicotómica TECNO) representa otra

manera de absorber conocimiento y de aprender en el seno de la empresa (6% de las empresas ejercen ese gasto). Adicionalmente, se puede absorber conocimiento por mediación de alianzas con socios estratégicos y acuerdos de colaboración estratégicos para la

Tabla 1. Descripción de las variables

VARIABLES	CÓDIGOS	DESCRIPCIÓN	MEDIDAS	AUTORES QUE UTILIZARON LA VARIABLE
Productividad en la innovación total	P_INNOV	Productividad en la innovación nueva tanto para el mercado como para la empresa.	Miles de euros por empleado	
Tipo de emprendimiento	EC	Tipo de emprendimiento	<i>dummy</i> 1= emprendimiento corporativo; 0= emprendimiento independiente	Gonzalez-Pernía et al., 2010
Capacidad absorbtiva	IDEX	Gastos externos I+D	<i>dummy</i> 1= compra servicios de I+D externos; 0= no	Nieto & Quevedo (2005); Fosfuri & Tribó (2008)
	TECNO	Gastos en adquisición de conocimientos externos	<i>dummy</i> 1= compra conocimiento externo ; 0= no	Nieto & Quevedo (2005)
	COOPERA	Cooperación para la actividad de innovación	<i>dummy</i> 1= coopera en I+D con socios; 0= no	Fosfuri & Tribó (2008)
	FORM	Gastos en formación para la innovación	<i>dummy</i> 1= gasta en formación para la innovación; 0= no	Cohen & Levinthal (1990); Nieto & Quevedo (2005)
Orientación emprendedora	IDIN	Gastos internos I+D (toma de riesgos)	<i>dummy</i> 1= realiza gastos de I+D internos; 0= no	Lumpkin & Dess (1996) Baker y Sinkula (2009), Sciascia et al, (2014)
	NOVEDAD	Introducción de productos nuevos para el mercado (proactividad)	<i>dummy</i> 1= introduce innovación nueva para el mercado; 0= no	
	INNPROC	Realiza innovación de procesos (competitividad)	<i>dummy</i> 1= realiza innovación de procesos; 0= no	
Variables de control	TAM	Número de empleados en t	# empleados	Larrañeta et al. (2007)
	STECNO	Sector tecnológico	<i>dummy</i> 1= pertenece al sector tecnológico; 0= no	Fosfuri & Tribó (2008)

I+D (variable dicotómica COOPERA). Son un 36% de las nuevas empresas las que formalizan algún acuerdo de colaboración. A su vez, los *gastos en formación para la innovación* (variable dicotómica FORM) están asociados con la voluntad de ampliar el conocimiento de los miembros de la organización, y más específicamente, de aquellas personas que están ligadas al proceso innovador. Cerca del 20% de las empresas que componen la muestra han utilizado dinero para la formación. Esperamos que a mayor formación, mayor conocimiento, e igualmente, a mayor conocimiento, mayor capacidad de absorción.

En el caso de la orientación emprendedora de las nuevas empresas se han seleccionado tres ítems que cada uno representa una de las tres dimensiones propuestas por Miller (1983). Para la dimensión que describe la asunción de riesgos se han considerado los *gastos en I+D internos* (variable dicotómica IDIN) ya que representan la dedicación de sumas de dinero cuyo resultado suele ser por lo general altamente incierto (64% de las nuevas empresas han invertido en I+D). Como reflejo de la *proactividad* se ha creado una variable que describe la *introducción de productos nuevos para el mercado* (variable dicotómica NOVEDAD). Cerca de un 27% manifiestan haber lanzado un producto novedoso al mercado. Por último, para la tercera dimensión, *competitividad*, se creado la variable *introducción de innovación de procesos* variable dicotómica (variable dicotómica INNPROC), debido a que la renovación de procesos implica hacer las cosas de una manera diferente con el propósito de mejorar la calidad y/o lograr una mayor eficiencia, es decir, ser más competitivos. El 47% de las nuevas empresas ha introducido alguna innovación en el proceso (producción, comercialización, etc.). Como *variables de control* se han introducido variables ampliamente utilizados en la literatura sobre innovación. En este caso se encuentran el tamaño (TAM), y la pertenencia o no al grupo de empresas del sector tecnológico (STECNO) según la sectorización de la OCDE (2001). Cerca del 35% de las spin-off son de base tecnológica y las empresas matrices tienen un tamaño aproximado de 120 empleados.

La **Tabla 2** resume los resultados obtenidos en este estudio. Se han estimado los estadísticos descriptivos de la muestra y se han realizado tests previos para asegurarse de que la relación entre las variables no corren riesgo de multicolinealidad y las regresiones econométricas pueden realizarse con suficiente garantía (esta



información se encuentra a disposición del lector/a bajo petición a los co-autores de este estudio).

Los principales resultados de este trabajo muestran que el apoyo de la empresa matriz (emprendimiento corporativo) ejerce un efecto positivo y significativo sobre la productividad de la innovación (P_INNOV). Las nuevas empresas que nacen al amparo de una empresa matriz, obtienen una productividad (euros/empleado) de la venta de sus productos innovadores superior a la obtenida por las personas emprendedoras que lanzan su negocio sin el apoyo de otra empresa. Si bien el efecto de la empresa matriz se diluye en el tiempo, se mantiene su influencia positiva en el tiempo pero en menor grado. Esto significa que el emprendimiento corporativo deja de tener un efecto (estadísticamente) significativo sobre la productividad de la innovación de la empresa spin-off en la medida que la edad de la empresa spin-off avanza. Conforme una empresa spin-off entra en una etapa más madura, requiere menos de la atención de la empresa matriz. Así mismo, la spin-off desarrolla unas competencias básicas y distintivas propias mientras se va gestando. Todo ello hace que el efecto del emprendimiento corporativo sobre la productividad de la innovación de la spin-off se diluya en el tiempo. Otro resultado interesante da a entender que el conjunto de resultados que reflejan la orientación emprendedora de las nuevas empresas es más determinante que el reflejado por aquellos que representan la capacidad de absorción del conocimiento. Especialmente, la orientación emprendedora de la empresa spin-off, expresada ésta por su proactividad a través de la generación de nuevos productos, y la introducción de innovaciones en el proceso de la producción y venta del producto/servicio, incide positivamente y de forma persistente en la productividad de la innovación. La contratación de I+D externa es la única variable que refleja la capacidad de absorción de la empresa spin-off que ejerce un impacto positivo y significativo en la productividad de la innovación, y además, este efecto se produce en el largo plazo (al décimo año de existencia de la firma spin-off).

Se confirma parcialmente que aquellas empresas de reciente creación donde converjan la capacidad absorptiva y el emprendimiento corporativo (dependencia de una empresa matriz) están en una mejor disposición para extraer una mayor productividad a su esfuerzo en innovación. Se observa que el emprendimiento corporativo unido a los gastos externos en I+D y a la compra de

Tabla 2. **Determinantes de la Productividad de la Innovación (P_INNOV)**

VARIABLES		QUINTO AÑO		DÉCIMO AÑO	
		PRODUCTIVIDAD DE LA INNOVACIÓN		PRODUCTIVIDAD DE LA INNOVACIÓN	
		(1)	(2)	(1)	(2)
Emprendimiento corporativo (EC)	EC	71970.0*** (17201.0)	50544.5 (30143.0)	50180.8*** (14387.1)	34738.6 (22090.4)
Capacidad absorptiva (CA)	IDEX	-2783.5 (14411.0)	7777.3 (15677.5)	38130.3* (14977.7)	-11334.9 (16066.7)
	TECNO	22776.8 (23726.8)	816.3 (26079.6)	-30552.7 (34596.4)	-15567.7 (36578.2)
	COOPERA	-5737.3 (14609.1)	-7345.0 (15772.2)	-18319.0 (13606.3)	-735.2 (14253.7)
	FORM	-15260.8 (15121.6)	7028.9 (16687.1)	-19177.5 (18464.2)	5569.7 (19669.8)
Orientación emprendedora (OE)	IDIN	-2722.5 (17253.6)	2430.8 (19572.9)	185.4 (13357.1)	16584.3 (14285.2)
	NOVEDAD	46984.5** (15266.7)	23785.6 (16721.9)	55709.7** (13566.5)	42484.5** (14508.1)
	INNPROC	27654.1* (13316.5)	14710.1 (14585.2)	20693.4 (12120.2)	2526.2 (13295.0)
Capacidad absorptiva * Emprendimiento corporativo	EC*IDEX		-39655.9 (35649.2)		218344.3*** (34248.3)
	EC*TECNO		132602.0* (60187.5)		-42908.3 (81594.0)
	EC*COOPERA		-53528.7 (41414.0)		-123684.4*** (31946.8)
	EC*FORM		-118733.2** (38289.2)		-119795.5** (42841.2)
Orientación emprendedora * Emprendimiento corporativo	EC*IDIN		6755.5 (39867.9)		-34817.4 (31753.2)
	EC*NOVEDAD		112691.8** (38025.4)		34998.7 (31272.1)
	EC*INNPROC		70279.8* (33030.8)		57755.4* (26440.3)
Variables de control	TAM	-54.31* (24.26)	-51.48* (23.79)	-2.645 (17.78)	-11.71 (16.45)
	STECNO	24028.8 (13529.0)	25070.5 (13268.8)	25622.5* (11776.1)	22874.9* (11142.2)
Constante	const_	4597.0 (16279.9)	5254.3 (17926.4)	-9072.9 (9703.5)	-5071.4 (9683.8)
Indicadores del modelo	N	387	387	387	387
	R-sq	0.109	0.169	0.145	0.259
	adj. R-sq	0.085	0.130	0.122	0.225
	p	0.0000	0.000	0.000	0.000

Errores estándar entre paréntesis
 *** $p \leq 0.001$, ** $p \leq 0.01$, * $p \leq 0.05$

patentes y licencias realizados por la empresa spin-off contribuye a una mayor productividad de la innovación. En cambio, los resultados son negativos cuando el emprendimiento corporativo se une con la materialización de alianzas o acuerdos con socios para la innovación, y con la formación del personal de la spin-off. El hecho de recurrir a alianzas con socios externos o a la formación interna puede representar más bien una debilidad de la empresa spin-off, en lugar de una fortaleza interna que permita hacer un mejor uso de la inversión (y gasto) realizada para la innovación.

En lo que respecta a la interacción entre el emprendimiento corporativo y la orientación emprendedora, se confirma parcialmente que aquellas empresas de reciente creación donde converjan la orientación emprendedora y el emprendimiento corporativo (dependencia de una empresa matriz) están en una mejor disposición para extraer una mayor productividad a su esfuerzo en innovación. Cuando se da la circunstancia de que una nueva empresa cuenta con el apoyo de una empresa matriz y muestra una actitud proactiva a través de la exploración de nuevos productos/servicios y experimenta con nuevas innovaciones en sus procesos de producción y venta, en esos casos, la productividad de la innovación, reflejada por los euros/empleado obtenidos de la venta de nuevos productos, es superior.

Las variables de control se comportan según lo esperado y de acuerdo a lo reflejado por otros estudios. Las empresas spin-off de carácter tecnológico logran mayores cotas de productividad de innovación al igual que aquellas que cuyo tamaño de la matriz no sea excesivamente grande.

4. REFLEXIONES FINALES

La innovación es un factor de competitividad cuyo valor estratégico lo cuestionan pocas personas expertas en este tema. Sin embargo, obtener una explotación rentable de la innovación es una labor difícil y complicada. Esta complejidad resulta ser aún mayor cuando analizamos el caso de las empresas de nueva creación. Innovar supone arriesgarse a salir de una zona de confort, y esta decisión conlleva mucha incertidumbre, tanto para los individuos como para las organizaciones que deseen emprender. En este sentido, en este trabajo hemos analizado la ventaja que aporta el emprendimiento corporativo sobre la productividad de la innovación obtenida por una empresa spin-off.



De los resultados obtenidos, podemos extraer algunas conclusiones que pueden servir de interés para la comunidad emprendedora. Son pocas las personas que emprenden en España, y de éstas, son menos las que apuestan claramente por la innovación. El lanzamiento de proyectos de negocio en clave de innovación puede conducir al fracaso empresarial. Nuestros resultados demuestran que la productividad de la inversión en innovación en las nuevas empresas es superior cuando éstas vienen avaladas por otra empresa matriz, fundadora y responsable de la nueva empresa spin-off. Es importante que desde una etapa temprana las nuevas empresas desarrollen una capacidad de absorción de conocimiento como una habilidad distintiva para la exploración de nuevas oportunidades (productos, servicios, empresas) y una orientación emprendedora enfocada hacia el mercado, para la explotación exitosa de dicho conocimiento (producción y comercialización de nuevos productos y servicios). Ambas condiciones, capacidad de absorción y orientación emprendedora, son fundamentales para rentabilizar el esfuerzo que se dirige a la innovación, y de ser posible, conviene desarrollar estas dos condiciones de la mano de una empresa matriz (emprendimiento corporativo) ya que ello aumenta las probabilidades de éxito.

En cuanto a implicaciones para las políticas públicas, hay dos que merecen citarse. Por un lado, las políticas de *café con leche para todos* no parecen ser las más efectivas cuando se trata de optimizar los recursos destinados para la innovación. No basta con invertir en innovación a través de subvenciones y préstamos a bajo coste; hay que exigir resultados a las empresas beneficiarias que han de venir reflejados por el valor económico y social que dicha inversión pública ha supuesto. Desde el punto de vista *Baumoliano* del emprendimiento productivo, conviene apoyar especialmente a aquellos proyectos emprendedores que mayores garantías ofrecen para una exitosa innovación, como por ejemplo, aquellos dotados de una mejor capacidad de absorción de conocimiento, de una más definida orientación emprendedora hacia el mercado y de un apoyo de otra organización (emprendimiento corporativo) o socios capitalistas (business angels o capital riesgo). Nuevas fórmulas de co-inversión (público-privada) pueden conducir a mejores resultados a los que se están obteniendo históricamente en la economía española.

Por último, no podemos finalizar el estudio sin antes reseñar algunas limitaciones de las que adolece este trabajo. El trabajo se

centra en el estudio de empresas que residen en un país y en un entorno económico cambiante. La productividad de la innovación es un tema amplio que puede ser analizado desde múltiples perspectivas. Para la realización de este estudio, se ha adoptado una visión interna a la organización, y no se han considerado otras variables que pueden ser igualmente, o incluso más interesantes. Por lo tanto, las conclusiones no pueden ser generalizables y han de interpretarse con la debida cautela. Ello nos lleva a sugerir una serie de recomendaciones para futuras investigaciones. Así, por ejemplo, nos planteamos la pregunta de lo que sucedería con la propiedad y el control de las empresas spin-off en el tiempo, si la apuesta por la innovación resultara exitosa. Resultaría atractivo analizar cómo afecta el éxito obtenido en la gestión de la innovación por parte de la empresa spin-off en el gobierno corporativo de la misma (ej., control de mayoría/minorías del capital de la spin off, procesos de reintegración en la matriz a través de mecanismos spin-in, etc.). Otra vía de extensión para futuras investigaciones, y de carácter más empírico, sería la de explotar la base CIS (Community Innovation Survey) para dar respuesta a estas y otras cuestiones que ayuden a comprender mejor el fenómeno de la innovación a través del emprendimiento corporativo.

BIBLIOGRAFÍA

- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2009). The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses*. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443–464.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 128–152.
- Díaz, Y., Guerrero, M. & Peña, I. (2014). El papel del tipo de emprendimiento en la creación de valor a través de la innovación. *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 24, (1-2), 59-74.
- Fosfuri, A., & Tribó, J. A. (2008). Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. *Omega*, 36(2), 173–187.

González-Pernía, J.L., Navarro, M. & Peña, I. (2010). Internacionalización de empresas jóvenes innovadoras en España. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 19, (2), 61-82.

Guerrero, M., & Peña, I. (2013). The effect of intrapreneurial experience on corporate venturing: Evidence from developed economies. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 397–416.

Larrañeta, B., Zahra, S. A., & Galán, J. L. (2007). Absorptive Capacity in New Ventures: Differences Among Corporate Ventures and Independent Ventures. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 27(13), 2.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–791.

Nieto, M., & Quevedo, P. (2005). Absorptive capacity, technological opportunity, knowledge spillovers, and innovative effort. *Technovation*, 25(10), 1141–1157.

Parra-Requena, G., Ruiz-Ortega, M.J., y García-Villaverde P.M. (2013). Social Capital and Effective Innovation in Industrial Districts: Dual Effect of Absorptive Capacity. *Industry and Innovation*, 20 (2): 157-179.

Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26(1), 19–34.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787.

Sciascia, S., D'Oria, L., Bruni, M., & Larrañeta, B. (2014). Entrepreneurial Orientation in low- and medium-tech industries: The need for Absorptive Capacity to increase performance. *European Management Journal*, 32(5), 761–769.

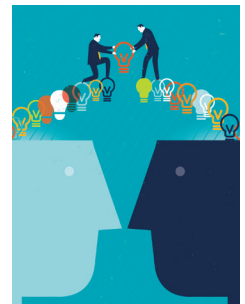
Vendrell, F., González-Pernía, J.L. y Peña, I. (2014). Do incentives matter to promote high technology-driven entrepreneurial activity? *International Entrepreneurship and Management Journal* 10, (1), 43-66.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.

NOTAS

* **Agradecimientos:** Los autores de este trabajo agradecen la financiación recibida por el Departamento de Educación, Política Lingüística y Cultura del Gobierno Vasco.

1. Autor de contacto: Deusto Business School; Universidad de Deusto; Pº Mundaiz 50; 20012 Donostia-San Sebastián; España.





Daniel Alonso-Martínez¹
Universidad de León
✉
dalom@unileon.es

La innovación social como motor de creación de empresas*

Social innovation as a driving force of entrepreneurship

48



Nuria González-Álvarez
Universidad de León
✉
nuria.gonzalez@unileon.es

I. INTRODUCCIÓN

La necesidad de favorecer la creación de empresas y su consideración como motor de crecimiento económico se ha convertido en el objetivo final de una gran parte de organismos públicos (O'Connor, 2013). De esta forma, los organismos públicos, conscientes de los beneficios que tienen estas iniciativas empresariales, han puesto en marcha un conjunto de iniciativas destinadas a promover la creación de empresas (Crawford et al., 2015). No obstante, las empresas también pueden aprovecharse de esta situación y obtener ventajas por ello.

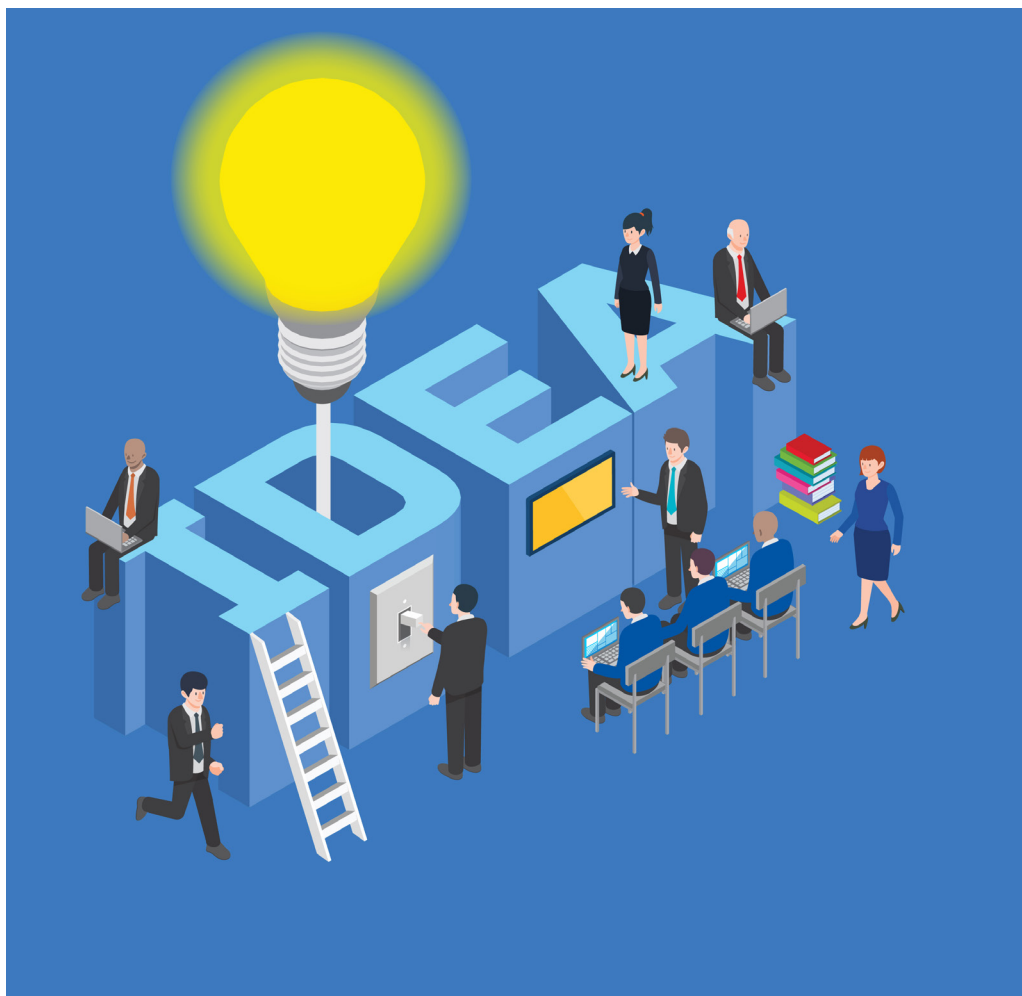
Por otra parte, un aspecto esencial para la creación de nuevas empresas es la innovación. En este sentido, los empresarios consideran que ambos conceptos están interrelacionados, y en muchos casos se desarrollan de forma paralela (Anokhin & Schulze, 2009; Brenkert, 2009). Así, dentro de la innovación uno de los conceptos que más atención ha captado en los últimos años es el de la innovación social (Igarashi & Okada, 2015). De esta forma, cada vez más empresarios analizan este concepto y tratan de aplicarlo en sus empresas. Normalmente, los empresarios que ponen en marcha este tipo de innovaciones lo hacen desde



Mariano Nieto
Universidad de León
✉
mariano.nieto@unileon.es

CÓDIGOS JEL:
A13, M13, O32

Fecha de recepción y acuse de recibo: 16 de julio de 2015. Fecha primera evaluación: 20 de julio de 2015.
Fecha de aceptación: 23 de julio de 2015.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El trabajo pone de manifiesto la necesidad de crear entornos socialmente innovadores con el fin de incentivar la creación empresarial de una región. Está demostrado que este tipo de entornos favorece la creación e implantación de nuevas empresas, mejorar la riqueza económica y social del lugar, y contribuye tecnológicamente al desarrollo de las regiones. Por este motivo, este trabajo pone de manifiesto estos aspectos, pretende demostrarlos empíricamente, a partir de una muestra de 24 países entre los años 2005 y 2012.

EXECUTIVE SUMMARY

This paper highlights the necessity to create social innovative environments in order to encourage entrepreneurship in a region. We pretend to demonstrate that social innovative environment improve entrepreneurship conditions and allows establishing new firms, improving economic and social wealth, and contributes to develop technologically regions. Therefore, this work aims to demonstrate empirically these relations; in this sense, we employ a sample of 24 countries between 2005 and 2012.

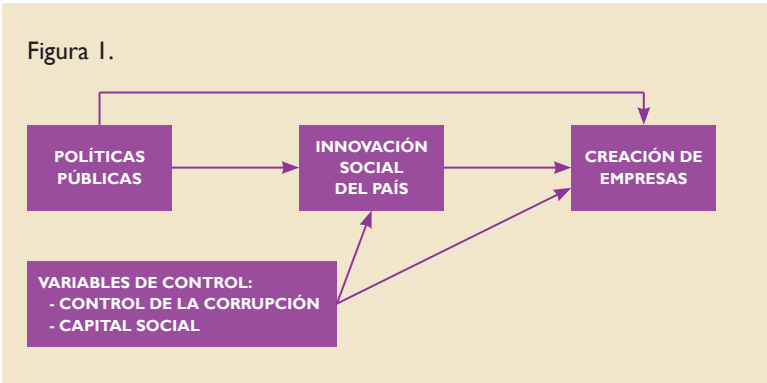
empresas sociales, aunque existen casos de empresas de tipo comercial que también las desarrollan. No obstante, a pesar del éxito de la innovación social, y de que la mayor parte de los empresarios apuntan los beneficios que conllevan este tipo de innovaciones para sus organizaciones y para la sociedad en general, no existe estudios empíricos que demuestren estas afirmaciones (Lisetchi & Brancu, 2014). Por otra parte, además de los factores internos de la empresa, en los últimos años parecen cobrar fuerza aquellos factores y condiciones institucionales como los aspectos burocráticos, (Dorado & Ventresca, 2013), los entornos éticos (Brenkert, 2009) o los entornos socialmente innovadores (Lisetchi & Brancu, 2014) a la hora de crear nuevas empresas.

El emprendimiento, se define como el acto de descubrir y evaluar oportunidades de negocio, o como la capacidad para crear nuevas oportunidades.

De esta forma, este trabajo pretende contribuir al campo de la innovación social y la creación de empresas. En ese sentido, la primera de las contribuciones que se plantean en el estudio consiste en aclarar en qué consiste la innovación social y como se puede medir la innovación social de un país. La medida planteada se construye en base a cinco indicadores (educación, salud, rentas, medio ambiente y tecnología) y pretende ser un reflejo del output generado por la innovación social.

En segundo lugar, se pretende evaluar el impacto de la innovación social en la creación de empresas. Así, se analiza cómo los organismos públicos, a través de sus políticas de innovación, contribuyen a generar entornos socialmente innovadores. Por otra parte, se valora en qué medida las inversiones públicas en innovación y los entornos socialmente innovadores

Figura I.



conducen a una mayor creación de empresas. Finalmente, se analiza la influencia del capital social y control de la corrupción con el objetivo controlar el entorno en el que se desarrollan, tanto las innovaciones sociales como las nuevas empresas. Estas relaciones se recogen en la **Figura 1**.

2. POLÍTICAS PÚBLICAS, INNOVACIÓN SOCIAL Y CREACIÓN DE EMPRESAS

2.1. La importancia de crear empresas

El emprendimiento, se define como el acto de descubrir y evaluar oportunidades de negocio, o como la capacidad para crear nuevas oportunidades (Sarasvathy & Venkataraman, 2009). En los últimos tiempos, se ha convertido en un concepto de moda y ha experimentado un notable crecimiento (Brenkert, 2009).

Además, este crecimiento ha ido acompañado de una transformación constante a lo largo de los años. En un primer momento se pensaba que la decisión de emprender dependía únicamente de la personalidad y de las características propias del emprendedor. Sin embargo, en los últimos años han cobrado fuerza los factores del entorno y las condiciones institucionales como condicionantes de la actividad emprendedora (Crawford et al., 2015; Dorado & Ventresca, 2013).

Por otra parte, como señalan York and Venkataraman, (2010: 452) *“En el momento actual, los empresarios contribuyen, en muchos casos, a ayudar a las instituciones existentes en el logro de sus metas, crean nuevos productos sostenibles, y complementan los servicios que las instituciones no pueden desarrollar”*. Por su parte, las instituciones tienen una gran autonomía para legitimar o deslegitimar ciertas actividades empresariales -socialmente valiosas o atractivas o no- promoviendo o limitando de esta forma el espíritu emprendedor.

2.2. Políticas públicas

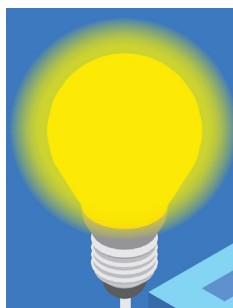
La relación entre las políticas públicas y el emprendimiento ha sido objeto de estudio durante décadas (Aparicio et al., 2015). En este sentido, la importancia de las condiciones institucionales como la burocracia, los impuestos, las regulaciones, las normas sociales o las políticas medioambientales, ha sido decisiva en muchas ocasiones a la hora de crear empresas. De esta forma, se pone de manifiesto la importancia que los factores políticos e institucionales

PALABRAS CLAVE

Innovación social;
Creación de
empresas; Políticas
públicas; Corrupción;
Capital social

KEY WORDS

Social innovation;
Entrepreneurship;
Public policies;
Corruption; Social
capital



tienen en la creación de empresas. No obstante, aunque existen ciertas políticas que dificultan la creación de nuevas empresas, principalmente los aspectos burocráticos (Dorado & Ventresca, 2013), la mayor parte de los empresarios defienden la existencia de una relación positiva entre las políticas públicas de innovación y la creación de empresas (Crawford et al., 2015; York & Venkataraman, 2010). De esta forma, tanto los académicos como la sociedad en general, sostienen que el apoyo público a la innovación permite desarrollar nuevas vías de negocio, nuevos productos y servicios o acceder a nuevos mercados. Además, los organismos públicos dirigen sus políticas de innovación a fomentar las iniciativas desarrolladas por las empresas a través de subvenciones, ayudas a la investigación, acuerdos de colaboración con parques científico-tecnológicos, universidades, etc. En este sentido, pretendemos evaluar en qué medida *las políticas públicas de inversión en I+D afectan a la creación de empresas*.

Por otra parte, los organismos públicos tratan de generar entornos socialmente innovadores a través de sus políticas públicas (Adams & Hess, 2010). De esta forma, durante los últimos cinco años han aparecido numerosas iniciativas estatales y locales de carácter público que centran sus premisas en el apoyo y fomento de la innovación social. Cabe destacar centros internacionales como el “*Office of Social Innovation and Civic Participation*” promovida por la Casa Blanca de los Estados Unidos, el “*Centre for Social Innovation*” de Toronto, la “*Red Internacional de Apoyo a la Innovación y aprendizaje social*” de Ashoka y centros españoles como el “*Instituto de Innovación social*” de ESADE, el “*Momentum Project*” promovida por el BBVA o el proyecto “*Reisindex*” de Innobasque. En este sentido, los programas públicos que adquirido una mayor relevancia en los últimos tiempos son: la estrategia “*EUROPA 2020*” dirigida por la Comisión Europea y “*The Big Society*” promovida por el gobierno británico. El rumbo trazado por las políticas de innovación europeas y la presencia en diversos informes, como el informe “*Reinvent Europe through Innovation*”, que aconsejaban su rápida implementación han situado a la innovación social como uno de los conceptos clave de las políticas públicas, formulando, entre otras medidas, políticas que busquen modelos económicos alternativos para superar la crisis económica.

De esta forma, académicos y organismos públicos concluyen que la políticas públicas como -inversión en I+D, subvenciones o

contrataciones- son instrumentos potencialmente poderosos para lograr el cambio social (Edquist & Zabala-Iturriagoitia, 2012). Así, las políticas públicas permiten reorientar sus inversiones hacia una mayor sostenibilidad mediante la combinación de sus instrumentos, lo que significa actuar sobre la demanda y sobre la oferta. Tal y como sugiere Schumpeter (1912), las políticas públicas que promueven la inversión en investigación y desarrollo (I + D) se establecen a menudo como la única manera de apoyar y medir la innovación social.

A partir de las inversiones en I+D las administraciones públicas mejoran el desarrollo económico y tecnológico del país y al mismo tiempo mejoran el prestigio de las empresas de ese entorno y facilitan la aparición de innovaciones privadas. Sin embargo, estas inversiones en I+D no persiguen únicamente el desarrollo económico, sino la generación de avances sociales que mejoren la calidad de vida y el bienestar de la sociedad (Adams & Hess, 2010). Por tanto, el fin último de estas inversiones públicas en I+D no es otro que generar innovaciones sociales, que satisfagan las necesidades que demanda la sociedad y que no están cubiertas en la mayor parte de los casos por los organismos privados. En este sentido, pretendemos analizar como las *políticas públicas de inversión en I+D afectan positivamente a la innovación social empresarial*.

2.3. Innovación social

En los últimos tiempos ha surgido un nuevo concepto que ha captado la atención tanto de la sociedad, como de los gobiernos y las empresas (Foray, 2015; Herrera, 2015; Igarashi & Okada, 2015). Este concepto, denominado innovación social parte de un eje que conjuga dos conceptos ampliamente conocidos, la innovación y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). No obstante, a pesar del éxito de este concepto, no existe una definición ampliamente aceptada sobre lo que significa este concepto. Mientras que algunos la definen como *“una solución novedosa a un problema social que es más efectiva, eficiente, sostenible o justa que las soluciones existentes y para los cuales el valor creado se acumula principalmente en la sociedad en su conjunto, en lugar de en sus particulares”* (Phills et al. 2008: 1), otros autores la definen como *“nuevas soluciones (productos, servicios, modelos, mercados, procesos, etc.) que a la vez satisfacer una necesidad social (con más eficacia que las soluciones existentes) dan lugar a capacidades*

y relaciones nuevas o mejoradas y a una mejor utilización de los activos y recursos” (Murray et al., 2010). Así, a la vista de estas definiciones, podemos afirmar las similitudes que se establecen entre este concepto y el de emprendimiento social o el de inversión social. Estos autores consideran que el único fin de ambos conceptos es la creación de valor social. De esta forma, se establece una relación positiva entre los entornos socialmente innovadores y el emprendimiento social. No obstante, la definición propuesta en el presente trabajo se asemeja al concepto de desempeño social, que hace referencia a la creación del valor compartido (Porter & Kramer, 2011), y a las organizaciones híbridas (Pache & Santos, 2013). Así, se propone la siguiente definición de innovación social “aquellas innovaciones desarrolladas por gobiernos, empresas o personas que contribuyen de forma novedosa a mejorar la calidad de vida de la sociedad y que al mismo tiempo genera beneficios económicos o al menos sostenibles”.

La innovación social del país, tal y como se define en este estudio, contribuye a generar un clima de estabilidad, creatividad, medioambientalmente respetuoso y tecnológicamente activo que propicia la creación de empresas. Las nuevas empresas buscan oportunidades de negocio para entrar a competir en el mercado. Así, los retos sociales, los medioambientales, y las necesidades de la sociedad, constituyen un poderoso mercado para las empresas que tratarán lo que supone importantes oportunidades de negocio (Edwards-Schachter et al., 2012). Esta línea de pensamiento comparte grandes similitudes con las estrategias centradas en la Base de la Pirámide (Porter & Kramer, 2011). No obstante, no todas las nuevas empresas tratarán de satisfacer estas necesidades con un fin social, sino que tanto las empresas sociales, como las comerciales, intentarán aprovechar las ventajas competitivas que surgen en esos nichos de mercado. De esta forma, se pretende evaluar cómo *la innovación social del país afecta positivamente a la creación de empresas.*

3. ¿CÓMO INFLUYEN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y LA INNOVACIÓN SOCIAL EN LA CREACIÓN DE EMPRESAS? UN ESTUDIO INTERNACIONAL

Con el objetivo de demostrar la influencia de las políticas públicas y de la innovación social sobre la creación de empresas, proponemos un estudio internacional. Así, recopilamos información de cuatro bases de datos:

- La base “Main Science Technology Indicators” elaborada por la OCDE.
- La base de datos del “Global Entrepreneurship Monitor”.
- La base de datos del “World Competitiveness Index” elaborada por el “World Economic Forum”.
- La base de datos del Banco Mundial.

A partir de estas cuatro bases de datos se construye un panel de datos por países para los años 2005-2012. En concreto, la base contiene información de 24 países a nivel mundial. En la **Tabla 1** se recoge la muestra para cada uno de los países analizados en el

Tabla 1. Estadísticos descriptivos por país

COUNTRY	N	SHARE (%)	MEAN	DESV.TIP.	MIN.	MAX.
Bélgica	8	4.47	3.54	1.27	2.35	5.70
Brasil	7	3.91	9.87	4.57	5.98	17.60
China	8	4.47	10.83	2.53	7.30	14.30
Dinamarca	8	4.47	4.14	0.90	2.62	5.31
Finlancia	8	4.47	5.06	1.08	3.74	6.30
Francia	8	4.47	4.04	1.49	2.17	5.90
Alemania	8	4.47	3.62	1.29	2.49	5.60
Grecia	6	3.35	5.56	0.83	4.54	6.72
Hungría	8	4.47	5.53	2.37	1.11	9.20
Irlanda	8	4.47	6.58	0.71	5.67	7.85
Israel	5	2.79	4.38	0.46	3.74	4.78
Italia	8	4.47	3.31	0.69	2.30	4.30
Japón	8	4.47	3.19	1.13	1.77	5.20
Noruega	8	4.47	7.01	0.93	5.35	8.36
Rusia	7	3.91	3.23	0.97	1.91	4.60
Eslovenia	8	4.47	4.52	0.73	3.60	5.62
Sudáfrica	6	3.35	6.49	2.10	3.76	9.10
Corea del Sur	5	2.79	5.56	1.76	3.68	7.80
España	8	4.47	5.27	0.78	4.08	6.12
Suecia	8	4.47	4.33	1.24	3.01	6.40
Holanda	8	4.47	5.97	2.35	3.89	10.30
Turquía	7	3.91	4.92	2.09	2.93	8.17
Reino Unido	8	4.47	5.66	1.69	4.31	8.90
Estados Unidos	8	4.47	9.2	2.48	5.5	12.80
Total	179	100	5.49	2.61	1.11	17.6

estudio, detallándose el número de observaciones correspondientes a cada país, así como los principales estadísticos descriptivos para la variable creación de empresas.

3.1. ¿Cómo medimos estos conceptos?
Creación de empresas

Con el objetivo de medir la creación de empresas de un país, utilizamos el índice TEA (Total Entrepreneurial Activity) elaborado por el proyecto GEM (Global Entrepreneurship Monitor; <http://www.gemconsortium.org/>) para el período 2005-2012. Este indicador estima el porcentaje de empresas creadas en la población adulta (de entre 18 y 64 años de edad) de una región o país. Así, se entiende que la actividad emprendedora está compuesta por todas aquellas iniciativas empresariales (comerciales y sociales), incluyendo el autoempleo, que se ponen en marcha en cualquier sector y que no sobrepasan los 42 meses de vida, siempre y cuando el individuo posea una parte del capital.

Innovación social

De acuerdo a la definición de innovación social propuesta en este trabajo, se utiliza una medida de la misma a nivel país. Así, la medida propuesta pretende recoger el resultado de las innovaciones sociales desarrolladas por los gobiernos, las empresas y la sociedad civil, y que generalmente se traduce, de acuerdo a la definición propuesta, en una mayor calidad de vida. Está basada en el Índice de Desarrollo Humano (IDH) desarrollado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y recoge de forma adicional dos nuevas categorías (medio ambiente y tecnología). La **Tabla 2** recoge detalladamente las variables que conforman el ISOCIAL.

Tabla 2. **Medida de innovación social a nivel país**

VARIABLE	MEDIDA
Educación	Inscripción escolar (educación secundaria)
Salud	Esperanza de vida al nacer, total (años)
Rentas	PIB per cápita
Medio ambiente	Emisiones de CO ₂
Tecnología	- Las exportaciones de productos de alta tecnología (% de las exportaciones de productos manufacturados) - Suscriptores de Internet de banda ancha (por cada 100 personas)

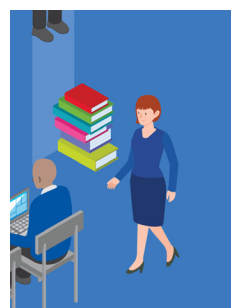
Así, la medida propuesta en este trabajo se adapta a la planteada por organismos oficiales como la Unión Europea a través del programa Estrategia Europa 2020, quienes señalan que la innovación social se puede medir a través de la tasa de empleo, el esfuerzo innovador, el nivel educativo, el grado de integración social, el gasto energético y la contaminación. Adicionalmente, organismos como INSEAD, NESTA (National Endowment for Science, Technology and Arts), Stanford Social Innovation o SiG (Social Innovation Generation) han planteado distintas mediciones de innovación social aunque los resultados y su aplicación difieren en gran medida y son difícilmente extrapolables.

Políticas públicas

La influencia de las políticas públicas puede recogerse a partir de múltiples medidas (patentes, investigadores, subvenciones...). Sin embargo, la mayor parte de los trabajos coinciden en señalar que el gasto público en I+D recoge en mayor medida, la influencia de los gobiernos sobre la innovación social (Bradley et al., 2012). Dicha variable se define como el gasto público en I+D ejecutado por el sector público en cada uno de los países y para cada año objeto de estudio, como porcentaje del PIB. Los datos se obtuvieron de la base “Main Science and Technology Indicators database” de la OCDE 2013.

Corrupción

La literatura previa pone de manifiesto la necesidad de controlar por el nivel de corrupción de los países, ya que el fenómeno de la creación de empresas difiere en gran medida de unos países a otros (Anokhin & Schulze, 2009). En muchos casos la corrupción ejerce de facilitador, mientras que en otros casos dificulta el proceso de creación de empresas. De la misma forma, el efecto que ejerce sobre el entorno y la innovación social también difiere de unos países a otros, aunque en este caso la mayor parte de la literatura coincide en señalar el efecto positivo que el control de la corrupción tiene sobre el entorno y la efectividad de las políticas de innovación (Luo, 2006). En este trabajo, se ha optado por el indicador de corrupción propuesto por el “World Economic Forum”, con el objetivo de utilizar la misma fuente de datos para las dos variables de control propuestas en el modelo.



Capital social

La variable capital social se ha medido de acuerdo al índice “Trustworthiness and confidence” recogido en “Global Competitiveness Report” y elaborado por el World World Economic Forum, entre los años 2005 al 2012. Este indicador representa una buena medida del nivel de capital social de un país (Ng et al., 2015).

4. RESULTADOS

Los resultados de los análisis realizados sobre el panel de datos resultante se han obtenido a partir del programa STATA 10.0. Concretamente, los procedimientos empleados combinan técnicas tradicionales como las propuestas por Baron and Kenny (1986), con técnicas más novedosas como el Método Generalizado de los Momentos (GMM).

De esta forma, a partir del modelo GMM1, se evalúa el impacto de las políticas públicas en la innovación social. Así, los resultados alcanzados permiten confirmar la influencia positiva y significativa que ejercen este tipo de políticas sobre la innovación social. Concretamente, una variación de un punto las políticas públicas, medidas como el gasto público en I+D se traduce en un incremento de 0,08% en la innovación social.

Por su parte, el modelo GMM2 recoge la influencia de la innovación social sobre la creación de empresas. En este caso, se confirma la existencia de una relación positiva y significativa entre ambos

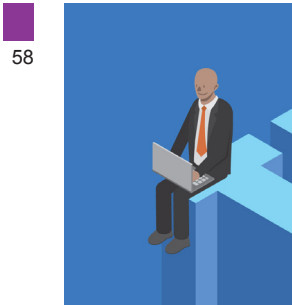


Tabla 3. Principales resultados

VARIABLES	GMM1 (D. ISOC)	GMM2 (D.TEA)	GMM3 (D.TEA)	GMM4 (D.TEA)
ISOCIAL		19.93*		5.13**
POLPU	0.08**		3.62**	3.15*
CORRU	-0.01	0.91**	0.93**	1.09***
CSOC	0.01	-0.65	-0.76	-1.07
Number of observations	179	179	179	179
Number of countries	25	25	25	25
Wald(df)LL	8.51**	12.73***	13.79***	18.20***
Hansen test (p-value)	23.40	23.67	19.29	18.66
AR (1)	-0.92	-2.36*	-2.39*	-2.48*
AR (2)	-0.88	-0.80	-0.31	-0.16

conceptos. Así, una variación de un punto en la innovación social se traduce en un incremento de 19,93% en la tasa de creación de empresas. En este sentido, podemos destacar la importancia de crear entornos socialmente innovadores, ya que eso supone crear un clima propicio en el que se pueden crear e instalar nuevas empresas. Además, se confirma también la relación positiva que se establece entre el control de la corrupción y la creación de nuevas empresas. En concreto, una variación de un punto en el control de la corrupción, se traduce en un incremento de 0,91% en la tasa de creación de empresas. Esta relación pone de manifiesto que los países con menos corrupción son más propensos a crear empresas, cabe destacar que la mayor parte de los países que conforman la muestra son países desarrollados o en vías de desarrollo.

Por su parte, en el modelo GMM3 se analiza la relación entre las políticas públicas de innovación y la creación de empresas. Una vez estimado el modelo, podemos afirmar que las políticas públicas de innovación se relacionan positivamente con la creación de nuevas empresas. Concretamente, una variación de un punto en este tipo de políticas se traduce en un incremento de 3,62% en la tasa de creación de empresas. Además, en este caso de la misma forma que en el modelo GMM2, se confirma la relación positiva que se establece entre el control de la corrupción y la creación de empresas. Finalmente, en el modelo GMM4 se recoge la influencia de las políticas públicas y de la innovación social sobre la tasa de creación de empresas. A tenor de los resultados obtenidos se puede afirmar que cuando consideramos el efecto conjunto de las dos variables su impacto se reduce. En concreto, una variación de un punto en la innovación social se traduce en un incremento de 5,13 % en la tasa de creación de empresas, mientras que una variación de un punto en las políticas públicas de innovación se traduce en un incremento de 3,15 % en la tasa de creación de empresas. Esta disminución se debe a que estamos considerando más efectos del entorno. Además el valor explicativo del modelo se ha incrementado notablemente. Por ello, consideramos que el modelo GMM4 es el que recoge en mejor medida la influencia de estas variables sobre la creación de empresas.

5. CONCLUSIONES

Este trabajo pone de manifiesto la necesidad de crear entornos socialmente innovadores con el fin de incentivar la creación

empresarial de una región. Está demostrado que este tipo de entornos favorece la creación e implantación de nuevas empresas, mejoran la riqueza económica y social del lugar, y contribuyen tecnológicamente al desarrollo de las regiones. Así, en este trabajo se constata que estos entornos socialmente más innovadores recogen parte del impacto generado por las políticas públicas de innovación, a la hora de crear nuevas empresas. Por otro lado, se confirma también la influencia de las políticas públicas, en este caso medidas como la inversión pública en I+D, sobre la creación de empresas. Esto pone de manifiesto la importancia de adaptar las políticas públicas a las crecientes necesidades de la sociedad, y al desarrollo económico, tecnológico y social de un territorio. Al mismo tiempo, se confirma como las nuevas innovaciones permiten abrir nuevas vías de negocio, desarrollar nuevos productos y servicios o acceder a nuevos mercados.

No obstante, a pesar de los innumerables beneficios que las políticas públicas, la innovación social o la creación de nuevas empresas tienen para la sociedad en general, las empresas muchas veces son ajenas a esta situación. En este sentido, este tipo de organizaciones debe ser conscientes de los nuevos retos a los que se enfrentan y adaptarse a las nuevas tendencias. Una de las nuevas tendencias en dirección de empresas es la innovación social. Así, los directivos pueden adaptar sus negocios a las demandas de la sociedad, cubrir nichos de mercado hasta ahora no cubiertos, y por tanto obtener beneficios extraordinarios por ello. Además, la contribución de las empresas al logro de un entorno socialmente innovador consigue mejorar la imagen y reputación de la misma. En muchos casos, las contribuciones que realizan las empresas a la sociedad pasan desapercibidas, sin embargo a partir de la innovación social se pretende que este tipo de acciones tengan una mayor visibilidad y estén integradas en la estrategia de la empresa.

En la actualidad, muchos de los empresarios y directivos están percibiendo un cambio en los modelos de negocio. Así, los nuevos modelos cada vez están más centrados en la creación de valor compartido entre empresa y sociedad. De esta forma, se busca generar un mayor valor económico y social. Además, existe una tendencia creciente en las empresas a incorporar las inversiones filantrópicas, incluidas tradicionalmente dentro de la Responsabilidad Social Corporativa, dentro de los modelos de

negocio como una parte fundamental de la empresa y no como simples “donaciones”. Este hecho, responde a una estrategia de las empresas centrada en generar valor para ella misma, pero también para todos los grupos de interés que la rodean. En este sentido, es importante que los empresarios y directivos conozcan hacia donde se mueve el mercado, ya que ahí estará la clave de su futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- Adams, D., Hess, M. (2010). "Social innovation and why it has policy significance". *The Economic and Labour Relations Review*, 21(2), 139-155.
- Anokhin, S., Schulze, W. S. (2009). "Entrepreneurship, innovation, and corruption". *Journal of Business Venturing*, 24(5), 465-476.
- Aparicio, S., Urbano, D., Audretsch, D. (2015). "Institutional factors, opportunity entrepreneurship and economic growth: Panel data evidence". *Technological Forecasting and Social Change*, (In-press).
- Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations". *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bradley, S. W., McMullen, J. S., Artz, K., Simiyu, E. M. (2012). "Capital is not enough: Innovation in developing economies". *Journal of Management Studies*, 49(4), 684-717.
- Brenkert, G. (2009). "Innovation, rule breaking and the ethics of entrepreneurship". *Journal of Business Venturing*, 24(5), 448-464.
- Cajaiba-Santana, G. (2014). "Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework". *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42-51.
- Crawford, G. C., Aguinis, H., Lichtenstein, B., Davidsson, P., McKelvey, B. (2015). "Power law distributions in entrepreneurship: Implications for theory and research". *Journal of Business Venturing*, 30(5), 696-713.
- Dorado, S., Ventresca, M. J. (2013). "Crescive entrepreneurship in complex social problems: Institutional conditions for entrepreneurial engagement". *Journal of Business Venturing*, 28(1), 69-82.
- Edquist, C., Zabala-Iturriagoitia, J. M. (2012). "Public procurement for innovation as mission-oriented innovation policy". *Research Policy*, 41(10), 1757-1769.
- Edwards-Schachter, M. E., Matti, C. E., Alcántara, E. (2012). "Fostering quality of life through social innovation: A living lab methodology study case". *Review of Policy Research*, 29(6), 672-692.
- Foray, D. (2015). "Common innovation (how we create the wealth of nations) in the light of reflections on mass flourishing (how grassroots innovation created jobs, challenge, and change)". *Research Policy*, 44(7), 1403-1405.
- Herrera, M. E. B. (2015). "Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation". *Journal of Business Research*, 68(7), 1468-1474.
- Igarashi, Y., Okada, M. (2015). "Social innovation through a dementia project using innovation architecture". *Technological Forecasting and Social Change*, 97, 193-204.
- Lisetchi, M., Brancu, L. (2014). "The entrepreneurship concept as a subject of social innovation". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124(0), 87-92.
- Luo, Y. (2006). "Political behavior, social responsibility, and perceived corruption: A structuration perspective". *Journal of International Business Studies*, 37(6), 747-766.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., Mulgan, G. (2010). "The open book of social innovation" National Endowment for Science, Technology and the Art.
- Ng, A., Ibrahim, M. H., Mirakhor, A. (2015). "Ethical behavior and trustworthiness in the stock market-growth nexus". *Research in International Business and Finance*, 33, 44-58.
- O'Connor, A. (2013). "A conceptual framework for entrepreneurship education policy: Meeting government and economic purposes". *Journal of Business Venturing*, 28(4), 546-563.
- Pache, A., Santos, F. (2013). "Inside the hybrid organization: selective coupling as a response to competing institutional logics". *Academy of Management Journal*, 56(4), 972.
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., Miller, D. T. (2008). "Rediscovering social innovation". *Stanford Social Innovation Review*, 6, 34-43.
- Porter, M., Kramer, M. R. (2011). "Creating shared value". *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Sarasvathy, S., Venkataraman, S. (2009). "Made, as well as found: Researching entrepreneurship as a science of the artificial". Yale University Press: York JG,
- Schumpeter, J. A. (1912). "Theorie der wirtschaftlichen entwicklung". Berlin: Duncker & Humblot.
- York, J. G., Venkataraman, S. (2010). "The entrepreneur-environment nexus: Uncertainty, innovation, and allocation". *Journal of Business Venturing*, 25(5), 449-463.

NOTAS

* **Agradecimientos:** Esta investigación ha recibido financiación del Ministerio de Economía y Competitividad (MINECO), número de referencia ECO2012-35439. Esta investigación ha recibido financiación del Ministerio de Educación, cultura y deporte, (Programa de Formación del Profesorado Universitario) número de referencia AP2012-2493.

1. Autor de contacto: Universidad de León; Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; Departamento de Dirección y Economía de la Empresa; Campus de Vegazana, s/n; 24071; León; España.





Lucio Fuentelsaz
Universidad de Zaragoza
✉
lfuente@unizar.es

El fracaso emprendedor a través de las instituciones y la calidad del emprendimiento*

Entrepreneurial failure through institutions and
entrepreneurship quality

64



Consuelo González¹
Universidad de Zaragoza
✉
cgonzalg@unizar.es

I. INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente se ha asumido que innovación, creación de empleo y crecimiento económico son las principales consecuencias que se derivan de la dinámica de la actividad emprendedora. Por este motivo, los diferentes agentes sociales han insistido durante estos años en la necesidad de estimular y promover el emprendimiento como posible vía de solución a las dificultades que se derivan de la reciente crisis económica.

Es evidente que serán solo los emprendedores que sean capaces de perdurar en el tiempo los que tengan un impacto significativo en el desarrollo económico. No obstante, la evidencia pone de manifiesto que uno de los mayores problemas a los que se enfrentan las nuevas iniciativas es el fracaso. Los estudios más optimistas muestran que solo el 50% de las nuevas empresas sobreviven a los primeros tres



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El fracaso empresarial es un fenómeno al menos tan importante como el éxito empresarial. Sin embargo, académicos y profesionales han dedicado mucha más atención al análisis de este último. Este estudio se centra en el fracaso, sugiriendo que para entenderlo se necesita tener en cuenta el contexto institucional y la calidad del emprendimiento. En una muestra de 69 países durante el periodo 2007-2012 mostramos sus tasas de fracaso en función del marco institucional y la calidad de la iniciativa empresarial. Nuestros resultados ponen de manifiesto que el fracaso empresarial es menor cuando las instituciones están bien desarrolladas y cuando la calidad de la iniciativa empresarial es mayor. Y lo más interesante, las menores tasas de fracaso empresarial se encuentran cuando ambas dimensiones—instituciones y calidad— van en la misma dirección.

EXECUTIVE SUMMARY

Entrepreneurial failure is a phenomenon at least as important as entrepreneurial success. However, both scholars and practitioners have devoted much more attention to the latter. This study focuses on failure by suggesting that to understand it, the institutional context and the quality of entrepreneurship need to be considered. In a sample of 69 countries during the period 2007-2012, we illustrate their entrepreneurial failure rates according to the development of the institutional context and the quality of entrepreneurship. Our descriptive results show that entrepreneurship failure is lower when institutions are well-developed and when the quality of entrepreneurship is higher. More interestingly, the lowest rates of business failure are found when both dimensions—institutions and quality— point to the same direction.

Los diferentes agentes sociales han insistido durante estos años en la necesidad de estimular y promover el emprendimiento como posible vía de solución a las dificultades que se derivan de la reciente crisis económica

años, mientras los más pesimistas elevan al 95% las iniciativas nuevas que fracasan antes del quinto año de vida. A pesar de estos guarismos, la mayoría de los estudios se han centrado en el análisis del éxito emprendedor y son menos los que profundizan en los determinantes del fracaso. Sirva como ejemplo que tan solo un 0,02% de los textos de empresa se dedican a analizar por qué los emprendedores fracasan (Trías de Bes, 2007).

Desde un punto de vista académico, la literatura ha mostrado que el éxito o fracaso emprendedor puede ser el resultado de un conjunto amplio de factores. Entre los que han sido analizados en investigaciones previas, cabe mencionar los factores personales del emprendedor (Gimeno et al, 1997), el tipo de industria (Strotmann, 2007) o cuestiones de índole organizacional (Aldrich y Auster, 1986).

No obstante, la literatura sobre el fracaso emprendedor todavía tiene un amplio recorrido. En este trabajo analizamos la influencia de dos posibles determinantes adicionales de dicho fracaso. En primer lugar, estudiamos el papel que juegan las instituciones, entendidas como reglas del juego, a la hora de explicar las posibles diferencias existentes entre países. Hasta el momento, esta dimensión apenas se ha tenido en cuenta, omisión que resulta sorprendente dado que la literatura reconoce que el emprendimiento se desarrolla en un contexto determinado, lo que condiciona el rendimiento, la viabilidad y el crecimiento de las iniciativas que se incorporan al mercado. En este ámbito, una corriente que ha ganado peso en los últimos años a la hora de incorporar el papel del entorno en los estudios sobre emprendimiento es la teoría institucional (North, 1990).

En segundo lugar, este trabajo analiza cuál es el papel de la calidad del emprendimiento en el fracaso emprendedor. En este sentido, se observa con frecuencia que algunas medidas propuestas desde los poderes públicos tratan de impulsar el emprendimiento de forma indiscriminada, sin tener en cuenta que los beneficios apuntados no se generan de manera uniforme entre la población emprendedora, sino que tan sólo un porcentaje de las nuevas iniciativas son responsables de estos beneficios. Por lo tanto, cualquier estudio que analice el fenómeno del emprendimiento no debería limitarse a evaluar las nuevas empresas de forma agregada, sino que debería contemplar diferencias según el tipo de emprendimiento, ya que

su efecto sobre la economía puede variar de forma considerable (Acs, 2006). En los últimos años se ha desarrollado una corriente en la literatura que pone de manifiesto que no todas las iniciativas son igualmente deseables y que serán las de mayor calidad (y que suelen asociarse a la innovación, la creación de empleo o la capacidad exportadora) las que se relacionan más claramente con el crecimiento.

De nuevo, al analizar los factores que determinan el fracaso apenas se ha tenido en cuenta en qué medida la calidad del emprendimiento puede influir en el mismo. Se ha argumentado que un emprendimiento de mayor calidad se asocia con una mayor creación de riqueza (Hitt et al, 2011), mayores aspiraciones de crecimiento, mayor rentabilidad (Cassar, 2006) y superiores niveles de innovación (Block y Sandner, 2009; Liñán, et al., 2013). En consecuencia, parece razonable asumir que la probabilidad de fracaso de estas actividades será menor que la que afrontan negocios cuya única pretensión es la mera subsistencia.

Este trabajo pretende contribuir al debate mediante la consideración del papel que desempeñan tanto el contexto institucional en el que opera la empresa como el tipo de emprendimiento. El análisis considera un total de 69 países que han participado en el proyecto GEM durante el periodo 2007-2012. El trabajo analiza inicialmente en qué medida unas instituciones más sólidas se asocian con países con menores tasas de fracaso emprendedor. Posteriormente, se estudia la relación entre la calidad del emprendimiento y las tasas de fracaso. Finalmente, integramos estas dos dimensiones para valorar si se refuerzan entre ellas, con el fin de constatar si la combinación de instituciones sólidas y emprendimiento de mayor calidad deriva en menores tasas de fracaso.

2. LA IMPORTANCIA DEL CONTEXTO INSTITUCIONAL

Es indudable que los niveles de emprendimiento en un determinado país o región se ven condicionados por el entorno en el que se lleva a cabo la actividad emprendedora, ya que dicho entorno puede facilitar o desincentivar la puesta en marcha de nuevas iniciativas (Fuentelsaz et al., 2015). Como consecuencia de ello, la teoría institucional se ha convertido en estos últimos años en una de las corrientes más utilizadas para explicar los resultados alcanzados por las organizaciones en general y, en particular, por las empresas de nueva creación. A modo de ejemplo, señalar que este enfoque

PALABRAS CLAVE

Fracaso, Instituciones formales, Calidad del emprendimiento, GEM

KEY WORDS

Failure, Formal institutions, Entrepreneurship quality, GEM



se ha empleado con frecuencia para aclarar cómo las instituciones pueden explicar las diferencias de emprendimiento entre países. Sin embargo, son mucho más escasos los trabajos que analizan la relación entre las instituciones y el éxito o fracaso de las nuevas empresas.

Cuando en la literatura se habla del contexto institucional se hace referencia a aspectos como las normas y regulaciones que afectan a la actividad económica, la cultura que impera en una determinada sociedad, la predisposición por parte de la misma hacia la puesta en marcha de nuevas empresas o el nivel de formación de los individuos que la integran. En definitiva, las instituciones pueden considerarse como las reglas del juego que establecen el marco en el que las organizaciones llevan a cabo su actividad (North, 1990). Si estas reglas del juego están claras, la actividad emprendedora se desarrollará en condiciones más favorables, con el consiguiente efecto positivo en la misma. Por el contrario, si el marco institucional no es el adecuado, los mercados serán más opacos y menos competitivos, lo que puede desincentivar la apertura de nuevos negocios (Fuentelsaz et al., 2015).

Una distinción habitual es la que se establece entre instituciones formales e informales. Las primeras representan estructuras codificadas y reglas explícitas que moldean la interacción entre los miembros de la sociedad; las segundas son reglas que no se han ideado conscientemente sino que provienen de la información que se ha transmitido socialmente y se identifican con lo que denominamos cultura (North, 1990). Este trabajo se centra únicamente en las instituciones de carácter formal, entendidas como aquellas que hacen referencia a las reglamentaciones políticas, legales y económicas diseñadas para delimitar el comportamiento de los individuos y facilitar los intercambios (North, 1990). A partir de ellas se muestra cómo el entorno institucional crea el marco necesario para fomentar el crecimiento, la estabilidad y la supervivencia de las nuevas empresas.

En las etapas iniciales de un nuevo proyecto, la existencia de unas instituciones formales bien definidas puede mitigar los riesgos asociados a la juventud, ya que la estabilidad, la legitimidad y el mejor acceso a los recursos que proporcionan pueden compensar la desventaja de la experiencia que caracteriza a las nuevas iniciativas. Por ejemplo, las nuevas empresas suelen tener, por lo general, una dimensión reducida, lo que limita el acceso a la financiación, dificulta

la contratación de mano de obra cualificada y deriva en mayores costes burocráticos (Aldrich y Auster, 1986). En estas circunstancias, la existencia de unas instituciones sólidas puede facilitar el acceso a los recursos y dotar de la estabilidad necesaria para el desarrollo de la actividad, con el consiguiente efecto en los niveles de supervivencia empresarial. Por el contrario, un entorno institucional inestable hace que resulte más difícil predecir el comportamiento de los agentes, dificulta la colaboración entre ellos y les induce a focalizarse en el corto plazo, lo que repercute negativamente en la calidad y el éxito de las iniciativas.

En definitiva, las consecuencias que se derivan de las decisiones adoptadas por los emprendedores dependen, en gran medida, de las circunstancias en las que se toman dichas decisiones. Dicho de otro modo, una misma decisión puede tener consecuencias muy diferentes según las circunstancias del país en el que se adopte dicha decisión. Del mismo modo, los determinantes del fracaso vendrán condicionados por el marco institucional en el que las empresas llevan a cabo su actividad, por lo que las instituciones pueden resultar claves a la hora de explicar las diferencias que se observan en los niveles de fracaso entre países.

3. LA CALIDAD DEL EMPRENDIMIENTO

Uno de los primeros trabajos en los que se reconoce expresamente que no todas las iniciativas emprendedoras tienen las mismas consecuencias desde el punto de vistas del bienestar social y que ha tenido una enorme transcendencia durante estos últimos años es el realizado por Baumol (1990), quien distingue entre emprendimiento productivo, improductivo y destructivo. El emprendimiento productivo es el verdadero motor de la innovación y el crecimiento económico y puede asociarse al descubrimiento de buenas oportunidades de negocio, con el consiguiente incremento del bienestar.

Otros autores no hablan expresamente de emprendimiento productivo, aunque utilizan otros términos que pueden asimilarse a dicho concepto. Por ejemplo, Reynolds et al. (2003) distinguen entre emprendimiento por oportunidad y emprendimiento por necesidad. El primero, guiado por la identificación de un negocio potencialmente atractivo, tiende a generar más empleo, a exportar en mayor medida y a crear nuevos nichos de mercado (Reynolds et al., 2003). Por el contrario, cuando los individuos se ven forzados a emprender forzados por las circunstancias, el efecto sobre el desarrollo

económico será, por lo general, más modesto (Acs, 2006). De modo similar, la literatura también habla de emprendimiento estratégico (Hitt et al., 2011) o de emprendimiento de alto crecimiento (Stam et al., 2009). En esta misma línea argumental, el Foro Económico Mundial habla de emprendimiento de alto impacto como aquel que resulta crítico para el desarrollo de innovaciones y beneficios para el consumidor, que crea más puestos de trabajo y mayor riqueza para sus fundadores (Foro Económico Mundial, 2014).

En general, el emprendedor de mayor calidad trata de identificar una oportunidad a partir de la cual obtener una ventaja competitiva. Esta combinación deriva en empresas orientadas al crecimiento que crean valor para sus clientes y riqueza para sus fundadores (Hitt et al., 2011).

Estos emprendedores suelen preparar su entrada al mercado con antelación y normalmente lo hacen en áreas en las que ya poseen cierta experiencia, lo que lleva a disminuir sus tasas de fracaso y a un mayor crecimiento de la empresa (Liñán et al., 2013). En cuanto inician la nueva actividad, tienden a invertir sumas relevantes de capital, crean nuevos puestos de trabajo, exportan más, tienen mayores perspectivas de crecimiento y suelen ser más innovadores (Reynolds et al., 2003; Block y Sandner, 2009).

Por el contrario, los emprendedores de menor calidad se ven forzados con frecuencia al autoempleo por no tener otras alternativas laborales, suelen estar menos preparados y tienen menos experiencia específica (Block y Sandner, 2009). Estos emprendedores tienen un menor coste de oportunidad y, por lo tanto, tenderán a explotar oportunidades de menor rentabilidad (Block y Sandner, 2009), operando con frecuencia negocios marginales (Vivarelli y Audretsch, 1998), con poca creación de empleo (Andersson y Wadensjö, 2007) y donde el fundador tan solo suele emplearse a sí mismo. Todo ello se traduce en menores resultados económicos y mayor tasa de fracaso (Furdas y Kohn, 2011).

4. CARACTERIZACIÓN DEL FRACASO, LAS INSTITUCIONES Y LA CALIDAD DEL EMPRENDIMIENTO

Tal como se ha apuntado en las secciones precedentes, el emprendimiento ha recibido una enorme atención, tanto en el ámbito académico como por parte de los responsables del diseño de las políticas públicas. Como consecuencia de ello, se ha dedicado un esfuerzo importante para intentar aproximar el volumen de actividad

empresarial en un determinado país o región. No obstante, dado el carácter multidimensional de este fenómeno, no existe un indicador que sea unánimemente aceptado (Wennekers et al., 2002). Algo similar puede decirse al hablar de fracaso empresarial ya que, con frecuencia, no resulta sencillo identificar a todas las empresas que cesan su actividad en un momento determinado. Además, el cese en la actividad por parte de un emprendedor no debe entenderse necesariamente en términos de fracaso. Es el caso, por ejemplo, cuando la empresa es adquirida por otra. También cuando el emprendedor encuentra una alternativa que considera más atractiva o si la única razón del cese de la actividad es la jubilación del emprendedor.

Son diversas las fuentes de información utilizadas para aproximar el fenómeno del éxito o el fracaso emprendedor, aunque cada vez son más numerosos los trabajos que recurren para ello al proyecto GEM. Uno de los principales objetivos del proyecto es el de facilitar las comparaciones entre países o regiones, por lo que utiliza para ello medidas homogéneas (Reynolds et al., 2003) que se han ido perfeccionando con el paso del tiempo. GEM proporciona información sobre distintos indicadores relacionados con el emprendimiento en las naciones participantes, así como una descripción de sus características y su relación con el desarrollo económico.

GEM reconoce también que el abandono de las iniciativas constituye un importante componente del dinamismo emprendedor, por lo que el observatorio solicita igualmente información acerca de esta cuestión. En concreto, GEM pregunta a los individuos que constituyen la muestra si han cerrado o abandonado una actividad de cualquier tipo, incluido el autoempleo, en los últimos 12 meses. Esta variable puede incluir diversos motivos para el abandono, algunos de los cuales no están relacionados con el fracaso empresarial. En particular, las posibles causas de abandono identificadas son (i) no rentabilidad del negocio, (ii) existencia de problemas para obtener financiación, (iii) razones personales de diversa índole, (iv) oportunidad de venta del negocio, (v) haber encontrado otro trabajo u oportunidad alternativa, (vi) surgimiento de un incidente, (vii) jubilación por parte del empresario, (viii) cierre planificado con antelación o (ix) motivos de otra índole. De todos estos argumentos y dado nuestro objetivo, únicamente tenemos en consideración aquellos individuos que deciden poner fin a su proyecto bien porque no resulta rentable, bien porque no han encontrado la financiación

necesaria para el desarrollo de la iniciativa. El primero de los motivos resulta evidente. En cuanto al segundo, la existencia de restricciones para acceder a nuevos recursos financieros suele ser síntoma de las deficiencias de las empresas, que se traducen en obstáculos al éxito y al crecimiento de las nuevas iniciativas (Becchetti y Trovato, 2002). Diversos trabajos han argumentado que limitación al crédito impiden que las nuevas iniciativas se vean inmersas en nuevos proyectos, lo que aumenta su probabilidad de fracaso (Mach y Wolken, 2011). En definitiva, nuestra medida de fracaso se define como porcentaje de emprendedores que manifiestan haber abandonado su actividad por los motivos (i) y (ii) mencionados.

GEM distingue además entre aquellos individuos que han creado la empresa porque han identificado una buena oportunidad de negocio (emprendedores por oportunidad) y los que lo hacen forzados por las circunstancias, al carecer de mejores alternativas en el mercado laboral (emprendedores por necesidad). Esta distinción es importante porque, tal como se ha comentado anteriormente, no todas las iniciativas contribuyen del mismo modo al crecimiento económico. Por consiguiente, el emprendimiento de calidad al que hace referencia nuestro análisis se aproxima a partir de la variable emprendimiento por oportunidad, mientras el emprendimiento de menor calidad se asocia con el emprendimiento por necesidad.

El tercer pilar sobre el que se asienta nuestro análisis son las instituciones formales. Para aproximarlas se utilizan los índices de gobernabilidad elaborados por Kaufmann, Kraay y Mastruzzi para el Banco Mundial y que son de uso frecuente en este tipo de estudios. Estos indicadores recogen aspectos como la rendición de cuentas, el grado de estabilidad política, la efectividad del gobierno, la calidad de la legislación, el estado de derecho, o el control de la corrupción. Todos estos indicadores tienen un rango de variación que oscila generalmente entre -2.5 y 2.5, donde un valor más elevado implica una mejor valoración de las instituciones y viceversa (Kaufmann et al., 2009; Fuentelsaz et al., 2015). Dada la alta correlación entre las seis dimensiones (entre 0,72 y 0,96), se lleva a cabo un análisis de componentes principales para agrupar en una sola variable la dimensión formal de las instituciones,² lo que deriva en un único factor, que es el que se empleará en el análisis posterior.

El estudio empírico en el que se sustenta este trabajo utiliza una muestra de 69 países que han participado en el proyecto GEM en alguno de los años comprendidos entre 2007 y 2012. La principal

ventaja de esta base de datos es que estos países presentan suficiente heterogeneidad, tanto en la dimensión institucional como en los indicadores que aproximan la calidad del emprendimiento, lo que permite vincular las tasas de fracaso con estas dos dimensiones.

5. ¿DEPENDE EL FRACASO DE LAS INICIATIVAS EMPRENDEDORAS DEL ENTORNO INSTITUCIONAL Y DE LA CALIDAD DEL EMPRENDIMIENTO?

La **Tabla 1** recoge los niveles de fracaso emprendedor para los 69 países que constituyen nuestra muestra (medias anuales por país). Tal como se observa en dicha tabla, los niveles de fracaso varían de forma importante entre países. En casos como Panamá, Suecia, República Checa o Japón, el número de emprendedores que afirman haber cerrado un negocio en los doce meses precedentes no alcanza el 1%, mientras que hay países como la República Dominicana o Puerto Rico donde este indicador supera el 10%. Entre los estados como mayores tasas de fracaso destacan los situados en Centro y Sudamérica (con algunas excepciones como Panamá, Guatemala, Barbados o Venezuela) así como la mayoría de países africanos y asiáticos, mientras que las tasas de cierre más bajas se observan en los países más desarrollados (Europa, Norteamérica y Japón fundamentalmente).

La tabla 1 también recoge el indicador utilizado para aproximar las instituciones formales. El mayor desarrollo de estas se observa en los países del norte de Europa, además de en Suiza, Holanda o Australia. En el polo opuesto, países como Guatemala, Palestina, Rusia, Ecuador, Argelia y, especialmente, Venezuela, presentan un desarrollo institucional muy débil.

Más allá de los niveles de fracaso emprendedor que se muestran en la tabla 1, nuestra argumentación ha puesto de manifiesto que no todas las iniciativas empresariales presentan, *a priori*, los mismos niveles de calidad. En consecuencia, la información contenida en la tabla 1 se completa con la **Tabla 2**, en la que se descompone el fracaso en sus dos componentes, alta y baja calidad, siendo las medias para el total de la muestra analizada de 3,51% y 5,91% respectivamente. Aunque ambos índices están lógicamente relacionados con el fracaso total y, en consecuencia, los países con mayores tasas de fracaso coinciden, en lo esencial, con los que se han comentado previamente, existen algunas diferencias que deben ser mencionadas. Así, el fracaso de las iniciativas emprendedoras

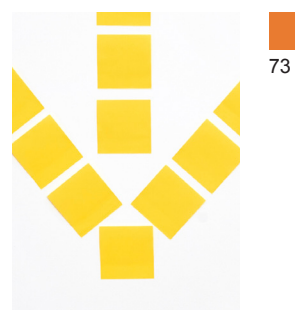


Tabla 1. Tasas de fracaso y grado de desarrollo de las instituciones formales (governabilidad), media 2007-2012

PAÍS	FRACASO	GOVERNABILIDAD	PAÍS	FRACASO	GOVERNABILIDAD
Rep. Domin.	13,93%	-0,73	Turquía	3,60%	-0,36
Puerto Rico	11,63%	0,5	EEUU	3,47%	1,08
China	9,44%	-0,94	Hungría	3,41%	0,51
Palestina	8,96%	-1,08	Israel	3,17%	0,36
Ecuador	8,26%	-1,22	Kazajistán	3,14%	-0,98
Hong Kong	8,01%	1,36	Polonia	3,03%	0,6
Namibia	7,71%	0,04	Portugal	3,00%	0,72
Sudáfrica	7,58%	-0,05	Reino Unido	2,89%	1,28
Jamaica	6,98%	-0,36	Rusia	2,73%	-1,17
Montenegro	6,79%	-0,29	Tailandia	2,64%	-0,62
Argelia	6,49%	-1,38	Alemania	2,39%	1,31
Bolivia	6,47%	-0,77	Australia	2,34%	1,51
Bosnia	6,42%	-0,54	Austria	2,30%	1,39
Brasil	6,07%	-0,07	Bélgica	2,24%	1,18
Egipto	5,91%	-0,98	España	2,19%	0,68
Eslovaquia	5,76%	0,53	Estonia	2,12%	0,84
Marruecos	5,62%	-0,74	Francia	2,11%	1,05
Perú	5,61%	-0,64	Holanda	2,05%	1,58
Argentina	5,18%	-0,68	Islandia	2,03%	0,46
Chile	5,13%	1,01	Lituania	2,00%	0,49
Irlanda	5,08%	1,37	Malasia	1,90%	0,03
Letonia	5,02%	0,4	Noruega	1,88%	1,59
Macedonia	4,96%	-0,43	Suiza	1,57%	1,63
Serbia	4,88%	-0,65	Venezuela	1,53%	-1,81
Singapur	4,78%	1,45	Barbados	1,45%	0,97
Uruguay	4,66%	0,51	Dinamarca	1,36%	1,76
Colombia	4,47%	-0,65	Eslovenia	1,35%	0,73
Corea Sur	4,40%	0,49	Finlandia	1,23%	1,76
Costa Rica	4,36%	0,36	Guatemala	1,13%	-1,01
Croacia	4,36%	0,09	Italia	1,09%	0,27
El Salvador	4,23%	-0,48	Japón	0,99%	1,01
Grecia	4,22%	0,19	Rep. Checa	0,98%	0,75
Méjico	4,17%	-0,5	Suecia	0,93%	1,7
Rumanía	3,93%	-0,2	Panamá	0,36%	-0,24
Túnez	3,89%	-0,55	Media	4,14%	0,23

Fuente: Elaboración propia a partir de datos GEM y Banco Mundial.

de mayor calidad es proporcionalmente elevado en Dinamarca, Rumanía, Holanda, Lituania o China, países en los que el indicador supera, con creces, al del emprendimiento de menor calidad. No obstante, con la excepción de China, se trata de países donde los índices de fracaso son especialmente bajos, por lo que estas cifras deben analizarse con cierta cautela.

En el extremo opuesto, los países que presentan mayores tasas relativas fracaso en el emprendimiento de baja calidad son República Checa, Eslovenia, Suecia y Croacia. En este punto, debe hacerse especial mención a países como Puerto Rico, Hong Kong, República Dominicana y Singapur, en los que el fracaso del emprendimiento de menor calidad es especialmente elevado. En Puerto Rico, esta cifra se sitúa próxima al 29%. En Hong Kong y República Dominicana el porcentaje es algo superior al 15%, mientras que en Singapur supera el 14%.

Una vez analizados tanto el grado de desarrollo de las instituciones como las tasas de fracaso (en sus dos componentes, alta y baja calidad), se procede a agrupar (**Figura 1**) a los países de la muestra de acuerdo con dos dimensiones: la calidad del emprendimiento y el grado de desarrollo de las instituciones formales, con el fin de intentar identificar una posible relación entre ambas dimensiones y el nivel de fracaso emprendedor. Para ello, asumimos que el emprendimiento de un país es de alta calidad o que sus instituciones tienen un nivel de desarrollo elevado en la medida en que el valor de la variable correspondiente se sitúa por encima de sus media.

En el cuadrante superior izquierdo de la figura 1 se ubican los países con alta calidad del emprendimiento y alto desarrollo de las instituciones que presentan, como resulta previsible, la tasa de fracaso media más baja: 2,71%. Se trata, básicamente, de aquellos estados con un mayor nivel de desarrollo. En este grupo se integran todos los países europeos, Estados Unidos, Barbados, Australia, Singapur y Puerto Rico.

En el polo opuesto se sitúan los países en los que tanto la calidad del emprendimiento como el grado de desarrollo de las instituciones se sitúan por debajo de la media. En ellos, la tasa de fracaso es mucho más elevada y alcanza el 5,80%.³ En este grupo se encuentran la mayoría de los países del Centro y Sudamérica que forman parte de la muestra (Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Jamaica, Perú, República Dominicana y Venezuela), así como los estados europeos menos desarrollados (Bosnia, Croacia,

Tabla 2. Valores medios del fracaso por tipo de emprendimiento

PAÍS	TASA DE FRACASO TOTAL	FRACASO EMPREND. ALTA CALIDAD	FRACASO EMPREND. BAJA CALIDAD	PAÍS	TASA DE FRACASO TOTAL	FRACASO EMPREND. ALTA CALIDAD	FRACASO EMPREND. BAJA CALIDAD
Rep. Domin.	13,93%	13,30%	15,22%	Costa Rica	3,60%	2,88%	5,48%
Puerto Rico	11,63%	8,33%	28,57%	EEUU	3,47%	3,17%	4,57%
Palestina	9,44%	7,09%	13,77%	Portugal	3,41%	2,47%	7,25%
China	8,96%	10,43%	6,67%	Hungría	3,17%	2,88%	3,90%
Namibia	8,26%	5,37%	12,90%	Kazajistán	3,14%	2,56%	4,76%
Sudáfrica	8,01%	7,76%	8,61%	Rusia	3,03%	2,33%	4,60%
Ecuador	7,71%	7,86%	7,36%	Polonia	3,00%	2,65%	3,47%
Hong Kong	7,58%	4,30%	15,38%	Israel	2,89%	2,20%	4,76%
Jamaica	6,98%	6,15%	7,94%	Tailandia	2,73%	2,33%	3,99%
Montenegro	6,79%	6,71%	6,93%	R. Unido	2,64%	2,40%	4,00%
Bosnia	6,49%	5,48%	7,30%	España	2,39%	2,07%	3,70%
Argelia	6,47%	4,42%	11,43%	Venezuela	2,34%	1,67%	3,95%
Marruecos	6,42%	5,52%	9,09%	Australia	2,30%	1,85%	4,44%
Eslovaquia	6,07%	5,83%	6,62%	Austria	2,24%	2,20%	2,50%
Perú	5,91%	5,56%	6,83%	Estonia	2,19%	2,08%	2,56%
Brasil	5,76%	5,30%	6,54%	Bélgica	2,12%	2,11%	2,22%
Bolivia	5,62%	4,42%	8,22%	Francia	2,11%	1,87%	3,13%
Egipto	5,61%	5,10%	6,70%	Alemania	2,05%	1,75%	3,02%
Argentina	5,18%	4,31%	6,77%	Lituania	2,03%	2,28%	1,30%
Singapur	5,13%	3,59%	14,29%	Noruega	2,00%	1,96%	2,44%
Chile	5,08%	3,95%	8,10%	Holanda	1,90%	1,99%	1,10%
Macedonia	5,02%	3,63%	6,12%	Islandia	1,88%	1,79%	3,23%
Letonia	4,96%	5,07%	4,64%	Suiza	1,57%	1,54%	1,75%
Serbia	4,88%	4,35%	5,56%	Malasia	1,53%	1,22%	3,13%
Uruguay	4,78%	4,73%	4,93%	Barbados	1,45%	0,99%	4,55%
Irlanda	4,66%	4,15%	6,35%	Italia	1,36%	1,01%	2,86%
Méjico	4,47%	4,03%	6,59%	Rep. Checa	1,35%	0,00%	5,00%
El Salvador	4,40%	2,26%	8,33%	Dinamarca	1,23%	1,32%	0,00%
Corea Sur	4,36%	2,76%	6,74%	Guatemala	1,13%	1,16%	1,06%
Turquía	4,36%	3,40%	6,07%	Finlandia	1,09%	1,09%	1,09%
Rumanía	4,23%	5,21%	2,41%	Suecia	0,99%	0,73%	3,57%
Croacia	4,22%	1,88%	8,67%	Japón	0,98%	0,92%	1,14%
Túnez	4,17%	2,90%	7,41%	Eslovenia	0,93%	0,43%	4,48%
Grecia	3,93%	3,45%	5,12%	Panamá	0,36%	0,25%	0,69%
Colombia	3,89%	3,75%	4,23%	Medias	4,14%	3,51%	5,91%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos GEM.

Grecia, Macedonia, Montenegro, Rumanía, Rusia, Serbia y Turquía), los países africanos excepto Marruecos (Argelia, Egipto, Namibia, Sudáfrica y Túnez) y la mayoría de los países árabes.

Los dos cuadrantes restantes, con un número reducido de estados en ambos casos, recogen situaciones intermedias (una variable por encima de la media y la otra por debajo). El cuadrante inferior izquierdo muestra los países con una alta calidad del emprendimiento pero un bajo desarrollo institucional y en ellos la tasa media de fracaso es del 3,11%. En él se ubican seis países: Kazajistán, Malasia, Marruecos, Méjico, Panamá y Tailandia. El cuadrante superior derecho concentra países altos en la dimensión desarrollo institucional y bajos en la calidad del emprendimiento, siendo el valor medio del fracaso emprendedor en este caso del 3,90%. En este grupo se integran los estados asiáticos más prósperos como Japón, Israel, Hong Kong o Corea del Sur, los países de Latinoamérica más desarrollados (Chile, Costa Rica y Uruguay) y países europeos como Eslovaquia, Hungría, Polonia o la República Checa.

6. REFLEXIONES FINALES

El objetivo de este trabajo ha sido profundizar en algunos de los factores que inciden en el fracaso de la actividad emprendedora. Para ello se parte de la idea de que dicho fracaso se ve condicionado por dos dimensiones: el contexto institucional en el que se llevan a cabo estas iniciativas y la calidad de las iniciativas puestas en marcha. La aproximación descriptiva realizada apunta a que, efectivamente, el contexto institucional incide de forma importante en el éxito de la misma. En la medida en que el emprendedor lleva a cabo su actividad en un entorno donde las reglas del juego estén bien definidas (es decir, que existe una buena protección de los derechos de propiedad, que el sistema judicial funciona adecuadamente, que los gobiernos son estables o que no existe corrupción, entre otros factores), el emprendedor gozará de una mayor seguridad que redundará positivamente en el éxito de su empresa. Del mismo modo, aquellas aventuras empresariales que surgen como consecuencia de la identificación por parte de sus promotores de una buena oportunidad en el mercado (en contraposición a las que se desarrollan como respuesta a la falta de alternativas en el mercado laboral) ven sustancialmente reducidas sus posibilidades de fracaso. De manera interesante, el análisis en el que se han combinado contexto institucional y calidad del emprendimiento confirma que

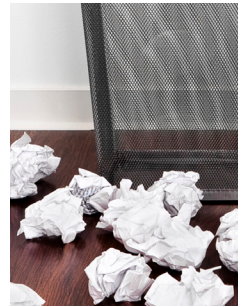


Figura 1. Desarrollo institucional, calidad del emprendimiento y fracaso

	ALTA CALIDAD DEL EMPRENDIMIENTO		BAJA CALIDAD DEL EMPRENDIMIENTO	
ALTO DESARROLLO DE LAS INSTITUCIONES FORMALES	Alemania	Irlanda	Chile	
	Australia	Islandia	Corea Sur	
	Austria	Italia	Costa Rica	
	Barbados	Letonia	Eslovaquia	
	Bélgica	Noruega	Hong Kong	
	Dinamarca	Portugal	Hungría	
	Eslovenia	Puerto Rico	Israel	
	España	Reino Unido	Japón	
	Estados Unidos	Singapur	Polonia	
	Estonia	Suecia	República Checa	
	Finlandia	Suiza	Uruguay	
	Francia	Lituania		
	Holanda			
	Tasa media de fracaso 2,71%		Tasa media de fracaso 3,90%	
BAJO DESARROLLO DE LAS INSTITUCIONES FORMALES	Kazajistán		Argelia	Macedonia
	Malasia		Argentina	Montenegro
	Marruecos		Bolivia	Namibia
	Méjico		Bosnia	Palestina
	Panamá		Brasil	Perú
	Tailandia		China	Rep. Dominicana
			Colombia	Rumanía
			Croacia	Rusia
			Ecuador	Serbia
			Egipto	Sudáfrica
			El Salvador	Túnez
			Grecia	Turquía
			Guatemala	Venezuela
			Jamaica	
	Tasa media de fracaso 3,11%		Tasa media de fracaso: 5,80%	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos GEM.

la situación más favorable se dará en aquellos países en los que ambas dimensiones actúen en la buena dirección, es decir, cuando la proporción de iniciativas de calidad sea superior y, además, el entorno favorezca la creación y el desarrollo de las nuevas empresas. Los análisis realizados confirman, efectivamente, este planteamiento

y tienen importantes implicaciones tanto desde el punto de vista del diseño de las políticas públicas como desde la actuación de los propios emprendedores. Por una parte, es importante destacar que la supervivencia de las empresas no solo dependerá de las características de las mismas o del producto que se lanza al mercado, sino que el entorno es también un elemento fundamental. En este sentido, cualquier medida por parte del regulador tendente a facilitar la actuación de los agentes (seguridad y estabilidad jurídicas, reducción de barreras a la entrada y a la competencia, ausencia de corrupción, etc.), redundará en unas mayores tasas de supervivencia. Por otra parte, las políticas implantadas en los últimos años tendentes a promover el emprendimiento de cualquier tipo, con independencia de sus características y probabilidad de éxito futuro, deberían revisarse, centrando los recursos disponibles en aquellas propuestas con mayores opciones de salir adelante. En este sentido, las actuaciones adoptadas por algunos de los agentes que forman parte del ecosistema emprendedor, encaminadas a proporcionar una buena orientación a los emprendedores antes de poner en marcha su proyecto e incluso a disuadirlos en caso necesario, deben entenderse positivamente. Aunque no resulta fácil identificar *a priori* cuáles son las propuestas con mayores garantías, algunos estudios han puesto de manifiesto que los negocios con mayor componente innovador o elevadas expectativas de crecimiento gozan de mayores posibilidades de éxito.

Desde el punto de vista de los potenciales emprendedores, es importante madurar la idea antes de introducirla de forma precipitada en el mercado. La elaboración de un plan de negocio suficientemente detallado, un buen análisis del mercado en el que se piensa competir y la búsqueda de asesoramiento por parte de personal especializado, son factores que pueden aumentar las opciones de salir adelante. También hay que tener en cuenta que, con cierta frecuencia, algunas ideas de negocio tratan de replicar modelos que han gozado de cierto éxito en otros lugares. Aunque no cabe duda que este es un primer indicador a la hora de valorar su viabilidad en nuestro país, debe analizarse con cuidado si las reglas del juego son similares en ambos mercados. En la medida en que el entorno institucional sea diferente, una simple traslación de una idea que ha funcionado bien fuera no será necesariamente garantía de éxito.

BIBLIOGRAFÍA

- Acs, Z.J. (2006). "How is Entrepreneurship Good for Economic Growth?". *Innovations*, 1(1), 97-107.
- Aldrich H, Auster, E.R. (1986). "Even dwarfs started small: liabilities of age and size and their strategic implications". *Research in Organizational Behavior*, 8,165-198.
- Andersson, P. A., Wadensjö, E. (2007). "Do the unemployed become successful entrepreneurs?", *International Journal of Manpower*, 28, 604-626.
- Baumol, W.J. (1990). "Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive". *Journal of Political Economy*, 98(5), 893-921.
- Block, J., Sandner, P. (2009). "Necessity and opportunity entrepreneurs and their duration in self-employment: Evidence from German Micro Data". *Journal of Industry, Competition and Trade*, 9(2), 117-137.
- Cassar, G. (2006). "Entrepreneur opportunity cost and intended venture growth". *Journal of Business Venturing*, 21, 610-632.
- Foro Económico Mundial (2014). "The bold-ones High-impact entrepreneurs who transform industries". Switzerland, Foro Económico Mundial.
- Fuentelsaz, L., González, C., Maicas, J.P. (2015). "¿Ayudan las instituciones a entender el emprendimiento?". *Economía Industrial*. Forthcoming.
- Furdas, M., Kohn, K. (2011). "Why is start-up survival lower among necessity entrepreneurs?, A decomposition approach." <http://www.iza.org/conference>.
- Garrido, E., Gomez, J., Maicas, J.P., Orcos, R. (2014). "The institution based-view of strategy: How to measure it". *BRQ Business Research Quarterly*, 17, 82-101
- Gimeno-Gascon, F. J., Folta, T. B., Cooper, A. C., Woo, C. Y. (1997). "Survival of the fittest?, Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms". *Administrative Science Quarterly*, 42, 750-783.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., Trahms, C. A. (2011). "Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society". *Academy of Management Perspectives*, 25(2), 57-75.
- Kaufmann, D., Kraay A., Mastruzzi, M. (2009). "Governance Matters VIII: Aggregate and Individual Governance Indicators 1996-2008". IN: World Bank Policy Research Working Paper No. 4978.
- Liñán, F., Fernández, J., Romero, I. (2013). "Necessity and Opportunity Entrepreneurship: The Mediating Effect of Culture", *Revista de Economía Mundial*, 33, 21-47.
- Mach, T, Wolken, J. (2011). "Examining the Impact of Credit Access on Small Firm Survivability". *Finance and Economics Discussion Series Divisions of Research & Statistics and Monetary Affairs Federal Reserve Board*, Washington, D.C.
- North, D.C. (1990). "Institutions, Institutional Change and Economic Performance", Cambridge: Cambridge University Press.
- Reynolds, P., Bygrave, W.D., Autio, E., Cox, L.W., Hay, M. (2003). "Global Entrepreneurship Monitor 2002 executive report". Wellesley, MA: Babson College.
- Stam, E., Suddle, K, Hessels, J., van Stel, A.J. (2009). "High-growth entrepreneurs, public policies, and economic growth", in: J. Leitao and R. Baptista (eds.), *Public Policies for Fostering Entrepreneurship: A European Perspective*. *International Studies in Entrepreneurship*, 22, 91-110.
- Strotmann, H. (2007). "Entrepreneurial Survival". *Small Business Economics*, 28, 87-104.
- Trias de Bres, F. (2007). "El libro negro del emprendedor", *Empresa Activa*.
- Vivarelli, M. Audretsch, D.B. (1998). "The Link between the Entry Decision and Post-entry Performance: Evidence from Italy". *Industrial and Corporate Change*, 7, 485-500.
- Wennekers, A.R.M., Uhlaner, L., Thurik, A.R. (2002). "Entrepreneurship and its conditions: a macro perspective". *International Journal of Entrepreneurship Education*, 1(1), 25-64.

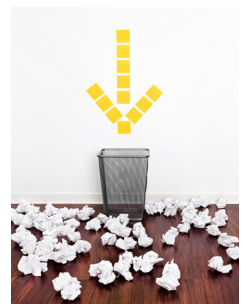
NOTAS

* La realización de este trabajo ha contado con la ayuda financiera del Ministerio de Economía y Competitividad y el FEDER (proyecto ECO2014-53904-R) así como del Gobierno de Aragón, a través del reconocimiento de los autores como miembros del grupo de investigación *Generés* y el FEDER (S09).

1. Autora de contacto: Universidad de Zaragoza; Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; Gran Vía 2; 50005-Zaragoza; España.

2. Un análisis más detallado del tratamiento que puede hacerse de estas variables, así como de otros indicadores habitualmente utilizados para aproximar las instituciones formales puede verse en Garrido, Gómez, Maicas y Orcos (2014).

3. Al realizar los test correspondientes, se corrobora que las medias de los cuatro grupos son estadísticamente diferentes cuando se analizan el modelo globalmente. Un análisis por pares pone de manifiesto que la media que se obtiene para el grupo bajo desarrollo institucional-baja calidad del emprendimiento (cuadrante cuatro) es significativamente distinta de la obtenida para los otros tres grupos, mientras que las diferencias entre los cuadrantes (1)-(2), (1)-(3) y (2)-(3) no resultan estadísticamente significativas.





Catalina Nicolás-Martínez¹
Universidad de Murcia
✉ catalina.nicolas@um.es

Gestión de recursos humanos en la empresa social*

Human resource management in social enterprise

82



Alicia María Rubio-Bañón
Universidad de Murcia
✉ arubio@um.es

I. INTRODUCCIÓN

El nacimiento de una empresa implica la creación de valor, valor que se genera tanto en forma de rentas económicas, de las que suelen beneficiarse propietarios e inversores, como en forma de valor social, del que disfrutan también el resto de *stakeholders*. La importancia de este último hace que muchas empresas decidan devolver en forma de acciones sociales parte de los beneficios obtenidos en sus actividades, creando guarderías para sus empleados, como la fundada por el Grupo Fuertes o repartiendo becas para estudiar en el extranjero como hace la Fundación Amancio Ortega. En estos casos, la creación de valor social es un hecho indirecto o secundario, que se supedita a la generación de valor económico.

En otros casos, sin embargo, las empresas nacen con el objetivo claro de generar valor social, necesitando las rentas económicas para cumplir su misión, pero convirtiéndose estas en un medio para conseguir el fin social que constituye la razón de ser del negocio. Estas son las empresas sociales (Austin et al., 2006).

CÓDIGO JEL:
M13

Fecha de recepción y acuse de recibo: 23 de julio de 2015. Fecha primera evaluación: 24 de julio de 2015.
Fecha de aceptación: 31 de julio de 2015.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Cada vez son más las empresas sociales que forman el tejido productivo español. Como cualquier otra organización, deben gestionarse eficientemente. Sin embargo, son escasas las investigaciones que analizan la dirección de este tipo de empresa y, en menor medida, las que se centran en la gestión de los recursos humanos. Este trabajo analiza la gestión de los recursos humanos de las empresas sociales españolas, utilizando como metodología un estudio de casos. Los resultados confirman que las empresas sociales realizan prácticas de recursos humanos pero que, a veces, difieren de las realizadas por las empresas no sociales, debido al fuerte componente social que las mueve y que atrae a trabajadores a contribuir en su misión. De ahí que, para evitar que el talento se escape de la empresa social, sea necesario que esta realice prácticas éticas y responsables de recursos humanos, así como que gestione, de manera acorde a sus características, a los voluntarios que colaboran en las mismas.

EXECUTIVE SUMMARY

There are a growing number of social enterprises in Spain. Like any other organization, they must be managed efficiently. However, few studies have analyzed the direction of this type of business and, to a lesser extent, how they manage their human resources. This paper focuses on how Spanish social enterprises manage their human resources by using a case study methodology. The results confirm that social companies do follow human resources practices but, due to the strong social component that moves and attracts workers to contribute to their missions, these practices differ from those made by non social enterprises. Therefore, it is necessary to prevent the escape of talent from social companies by applying ethical and social responsible human resources practices, and by managing volunteers in accordance with their social characteristics.

Establecer un plan de acogida supone diseñar e implementar una política y un procedimiento sistemático de contratación, recepción y acogida de los nuevos profesionales dentro de la organización

Para poder entender qué es una empresa social es necesario que se clasifiquen en dos grandes grupos. En el primero se enmarcan a las empresas no lucrativas, incluyendo en él tanto a organizaciones con un fin social visible como la Fundación Cepaim, que promueve la inclusión social de los colectivos más vulnerables a través del desarrollo de políticas contra la exclusión social, como a empresas aparentemente comerciales como La Fageda, que fabrica y comercializa lácteos, pero con un objetivo social que guía el negocio, conseguir que las personas con discapacidad mental logren dejar de ser elementos pasivos y contribuyan activamente en la sociedad.

En el segundo grupo se encuentran las empresas híbridas. Este tipo de empresas sociales son capaces de compatibilizar su cometido social con el ánimo de lucro, logrando generar retornos económicos que refuerzan la misión y permiten retribuir tanto a los inversores como a los fundadores. Este es el caso de Terracycle, reconocida como líder mundial en la recolección y reutilización de residuos post-consumidor no reciclables.

Uno de los grandes debates que existen en este ámbito es si realmente estas empresas sociales se gestionan de una forma similar a las empresas comerciales puras o no sociales. La respuesta es clara. Pese a que su forma de financiarse, su mano de obra o sus amenazas competitivas difieran, la gestión eficiente de sus recursos y capacidades les facilitará el éxito, éxito que será medido, más que por sus ventajas frente a otras empresas, por el logro de soluciones sostenibles en el tiempo.

En este trabajo, centrados en esta premisa, analizamos la forma en la que un grupo de empresas sociales gestionan uno de los recursos más importantes de las empresas, sus recursos humanos (RRHH). Si bien existen investigaciones que analizan la gestión de los recursos humanos (GRH) en las organizaciones, son escasas las que se centran en la GRH en las empresas sociales.

Concretamente, en este trabajo se pretende dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿es similar la GRH de las empresas sociales y no sociales? ¿Existen prácticas distintivas en la GRH de las empresas sociales? ¿Son los voluntarios un trabajador más?

Para contestar a estas cuestiones, en primer lugar, se analizará la literatura existente sobre la GRH en las empresas sociales. En

segundo lugar, se estudiarán las prácticas de recursos humanos que realizan las 5 empresas sociales que forman la muestra. Finalmente, se compararán estas prácticas con las realizadas por las empresas no sociales, formulando propuestas de mejora.

2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA SOCIAL

Este trabajo se centra en tres de las principales prácticas de RRHH, concretamente, el proceso de contratación, la formación y la gestión de retribuciones.

2.1. Proceso de contratación

El proceso de contratación está compuesto por distintas fases. En primer lugar, fase de reclutamiento, se identifican a los candidatos capacitados para cubrir las vacantes. Esta comienza con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán los nuevos empleados. Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante (Dolan et al., 2007).

En segundo lugar, con un grupo idóneo de solicitantes, se da inicio al proceso de selección. Este consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. Concretamente, se utilizan técnicas para determinar los requerimientos de los RRHH, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, pruebas psicométrías, exámenes médicos... (Claver et al., 1995).

Finalmente, en tercer lugar, se realiza la acogida e integración. Muchas organizaciones tienen el convencimiento de que el reclutamiento y la selección de los más válidos para el puesto aseguran los resultados y la producción. Sin embargo, gran parte del fracaso de las empresas reside en el elevado número de desvinculaciones producidas los seis primeros meses. El momento de la incorporación de un nuevo empleado es de vital trascendencia tanto para él como para la organización. Establecer un plan de acogida supone diseñar e implementar una política

PALABRAS CLAVE

Prácticas de recursos humanos, Empresas sociales, Voluntarios, Estudio de casos, España

KEY WORDS

Human resources management practices, Social enterprise, Volunteers, Case study, Spain

y un procedimiento sistemático de contratación, recepción y acogida de los nuevos profesionales dentro de la organización. Esta sistemática de actuación permite cubrir dos objetivos fundamentales para que la productividad del nuevo empleado responda a las expectativas generadas con su contratación: asegurar la inversión que un proceso de selección supone y facilitar una rápida integración (Dolan et al., 2007).

Respecto a la empresa social, existen investigaciones sobre este tema. En concreto, centrándose en el reclutamiento y selección, se afirma que la misión de la empresa social lleva a atraer personas decididas a trabajar, guiados por su afán de solucionar el problema que configura la misión de la empresa (Guinot et al., 2015). Además, es habitual que integren en sus plantillas a personas pertenecientes a las minorías objeto de su actividad (Cornelius et al., 2010). Esta forma de seleccionar personal ocasiona que no siempre cuenten con plantillas con las capacidades o las competencias necesarias para llevar a cabo los cometidos de los puestos de trabajo. Incluso, en ocasiones, la fuerte motivación social lleva a los trabajadores a olvidar que el cumplimiento de la misión social pasa por la propia supervivencia de la empresa y, por tanto, la necesidad de una gestión empresarial competente (Cornelius et al., 2010).

Por lo que, la continuidad de este tipo de organizaciones pasa por su capacidad para atraer y retener empleados que no solo se vean motivados plenamente con la misión de la empresa, sino que también sean capaces de cumplir los cometidos del puesto que ocupan, contribuyendo de una forma eficaz y competente a la supervivencia y éxito de la organización, algo que es bastante complicado, aunque pueda parecer sencillo (Certo y Miller, 2008).

2.2. Formación

Es un elemento esencial del desarrollo de los RRHH para asegurar el adecuado suministro de talento humano a la organización. La adaptación a los continuos cambios técnicos y organizativos obliga a una casi constante formación de los empleados, al conseguir adoptar los comportamientos y aptitudes de acuerdo con las mutaciones organizacionales, aportando entrenamiento para las nuevas funciones, ayuda en los nuevos procesos... (Gómez-Mejía et al., 2008).



La empresa necesita crecer y desarrollarse manteniéndose competitiva y rentable. Para ello, ha de establecer planes de formación, coherentes y acordes con la evolución del medio que le rodea. Además, el trabajador también necesita formación, ya que hay otros factores como el mantenimiento del puesto de trabajo, la práctica desaparición de la posibilidad de escalar puestos de importancia tan sólo por cumplir años de antigüedad y porque su entorno y la efectividad lo exigen (Dolan et al., 2007).

Las empresas sociales suelen ubicarse en entornos turbulentos que funcionan mal, ya que es allí donde suelen encontrarse los problemas sociales que pretenden resolver (Di Domenico et al., 2010). Trabajar en una empresa social es, en muchos aspectos, más complejo que hacerlo en una empresa no social, la falta de recursos hace del desarrollo de la creatividad y la iniciativa sean claves en la supervivencia de la empresa. Estas competencias fundamentales muchas veces necesitan del desarrollo de planes formativos en las empresas sociales.

Además, la formación es si cabe más importante en este tipo de empresas ya que, como se ha indicado, el hecho de que en muchas ocasiones se trabaje con personas que voluntariamente se acercan a la empresa a echar una mano o, incluso, formen parte del colectivo desfavorecido por el que se creó la empresa, hace que los RRHH no se adapten adecuadamente a los puestos de trabajo. Esto pone en primera línea la necesidad de programas formativos de ajuste persona puesto de trabajo.

2.3. Retribución

El sistema de retribución es “el conjunto de normas y procedimientos tendiente a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización”. (Chiavenato, 2000: 414). Las organizaciones deben dar a cada puesto un valor individual y equilibrar los salarios tanto respecto de los demás puestos de la propia organización (equidad interna), como respecto de los mismos puestos de otras empresas (equidad externa) (Gómez-Mejía et al., 2008).

Las personas deciden trabajar en empresas sabiendo que su esfuerzo se traducirá en una retribución acorde con su aportación a la organización (Certo y Miller, 2008). El paquete retributivo en las empresas no sociales está compuesto principalmente por retribuciones monetarias.

Para el caso social, un análisis muestra como estas empresas suelen adolecer de serios problemas de equidad externa (Emanuele y Higgins, 2000). La falta de recursos financieros hace que las empresas sociales, tanto sin ánimo de lucro como híbridas, suelen pagar a sus empleados sueldos inferiores a los ofrecidos en el mercado, incluso que utilicen mano de obra voluntaria que no recibe ningún tipo de retribución monetaria.

Esto que a priori podría suponer un grave problema en la empresa no social, al reducir considerablemente la capacidad de retener y motivar a los empleados, no tiene por qué serlo para la empresa social. Una persona que decide trabajar con el objetivo de solucionar un grave problema se ve compensado con la satisfacción personal por el cumplimiento de la misión de la empresa (Cornelius et al., 2010). Desde esta perspectiva, se entiende que al trabajador no le importa recibir una retribución por debajo del mercado, al entender que en cierta forma está donando parte de su tiempo a la causa social de la empresa (Emanuele y Higgins, 2000).

Asimismo, la literatura ha justificado la falta de equidad externa de la retribución con el hecho de que las empresas sociales, al ser lugares más agradables para trabajar, pueden permitirse pagar salarios más bajos a cambio de trabajar en un ambiente donde prevalecen los valores sociales (Emanuele y Higgins, 2000; Cornelius et al., 2008). Foote (2001) afirma esta asunción hacia que, en ocasiones, los trabajadores esperan mayores niveles de flexibilidad o mayor relajación en el cumplimiento de las normas en la empresa social.

Además, para muchos trabajadores de este tipo de organizaciones, el trabajo en la empresa social representa su segunda ocupación, por lo que no se preocupan tanto de este salario (Emanuele y Higgins, 2000).

Pese a ello, se considera que las empresas sociales, tanto sin ánimo de lucro como híbridas, tienen mayores dificultades a la hora de contratar a los mejores profesionales para la realización de su actividad social que las empresas no sociales. No pueden ofrecer a sus trabajadores salarios acordes al mercado, teniendo que contar con voluntarios, muy difíciles de encontrar identificados no solo con su misión, sino con la continuidad de la empresa social. Mientras tanto, las empresas no sociales pueden optar a cualquier profesional, sin importar cualificación y experiencia, ya que su

retribución acorde al mercado se lo permite (Nicolás y Rubio, 2014).

3. ESTUDIO DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS SOCIALES EN ESPAÑA. UN ESTUDIO DE CASOS

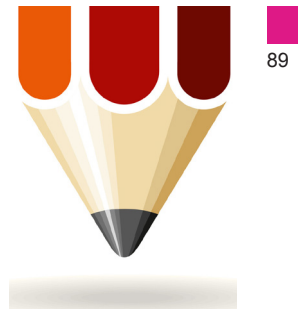
El objetivo de esta investigación es identificar, definir y analizar la GRH de las empresas sociales en España. Para ello, se ha realizado un estudio de casos, metodología considerada apropiada cuando una investigación trata de explicar fenómenos cuyo desarrollo teórico se encuentra en las primeras fases de formalización (Darke et al., 1998), como es el caso. En concreto, se realizaron entrevistas de las se pueden obtener información personalizada y subjetiva relevante para este trabajo.

Las entrevistas se llevaron a cabo entre febrero y mayo de 2015, mediante un cuestionario testado con anterioridad. Este consta de 30 preguntas, tratando 14 sobre la empresa en general y las restantes 16 sobre prácticas de RRHH como el diseño de puestos, proceso de contratación, formación y retribución.

A la hora de utilizar esta metodología, no existe acuerdo sobre el número ideal de casos a analizar. Algunas investigaciones como la de Martínez Carazo (2006), coinciden con Eisenhardt (1989) en que, mientras que no exista un número ideal de casos, con un rango entre cuatro y diez se trabaja bien. Con menos de cuatro es difícil generar una teoría con mucha complejidad y es, probablemente, empíricamente inconveniente. Con más de diez casos la investigación puede volverse compleja debido al volumen de datos. Por ello, siguiendo las recomendaciones de estos autores, esta investigación cuenta con una muestra de 5 empresas sociales. Para seleccionar los casos se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- 1) Ser una empresa social.
- 2) El tipo de empresa social, se consideraba necesario que al menos existiera alguna empresa de cada tipo (ONG, empresa social sin ánimo de lucro y empresa híbrida).
- 3) Que la empresa operara en España.
- 4) Número de trabajadores/voluntarios sea superior al número emprendedores.

A continuación, en el **Cuadro 1** se presenta las características de las empresas que forman parte de esta investigación:



Cuadro 1. Características de la muestra

	TIPO DE EMPRESA SOCIAL	AÑO DE CREACIÓN	MISIÓN	PLANTILLA
FUNDACIÓN EHAS	ONG	2004	Mejorar la atención de la salud en zonas rurales y aisladas de países en desarrollo a través de las TIC	6
HOLA GHANA	Empresa social sin ánimo de lucro	2011	Diseño de experiencias sociales al voluntariado internacional y cooperación	5
COLECTIVO EXURB	Empresa social sin ánimo de lucro	2006	Promover la inclusión social y el desarrollo en territorios cuya población se encuentre en riesgo de exclusión	14
OBSERVATORIO DE DESARROLLO RURAL, LOCAL Y EMPLEO	Empresa social sin ánimo de lucro	2010	Promover el desarrollo local, rural y el fomento del empleo en diversos territorios	20
BIZZI	Empresa híbrida	2013	Ofrecer transporte a los niños de las zonas rurales remotas para que puedan asistir a clase, además intenta fomentar el transporte en bicicleta por las ciudades para evitar contaminación	5

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se exponen los resultados obtenidos, analizando cada práctica de RRHH realizada por las empresas sociales que forman la muestra. Para comenzar, en primer lugar, se van a mostrar los resultados sobre la situación y prácticas realizadas por el departamento de RRHH, información recogida en el **Cuadro 2**. En el mismo se observa que, a excepción de Colectivo EXURB (EXURB), ninguna posee departamento de RRHH, siendo los directores generales los que realizan esa función. Pese a ello, todas consideran los RRHH como un elemento estratégico, incluido en las decisiones a la hora de trazar planes estratégicos.

No obstante, aunque no existe departamento de RRHH, todas ellas realizan diversas funciones propias de dicho departamento (**Cuadro 3**). Concretamente, EXURB y el Observatorio de desarrollo rural, local y empleo (Observatorio) son las que más funciones realizan, seis de las ocho, mientras que el caso opuesto se encuentra en Fundación EHAS (EHAS), la cual solo identifica dos. Todas las empresas coinciden en que realizan actividades de administración de personal, las siguientes prácticas que más ponen en marcha

Cuadro 2. Situación del departamento de recursos humanos

	EXISTE DPTO. DE RRHH	SE CONSIDERA ESTRATÉGICO	REALIZAN PLAN ESTRATÉGICO	A QUÉ PLAZO
FUNDACIÓN EHAS	No	Sí	Sí	Más de 1 año
HOLA GHANA	No	Sí	Sí	Más de 1 año
COLECTIVO EXURB	Sí	Sí	Sí	Más de 1 año
OBSERVATORIO DE DESARROLLO RURAL, LOCAL Y EMPLEO	No	Sí	Sí	1 año
BIZZI	No	Sí	Sí	Semestral

Fuente: Elaboración propia.

son reclutamiento y selección de personal, así como gestión de prevención. En cambio, ninguna realiza actividades de relaciones laborales, hecho que puede explicarse por el reducido número de trabajadores que forma sus plantillas.

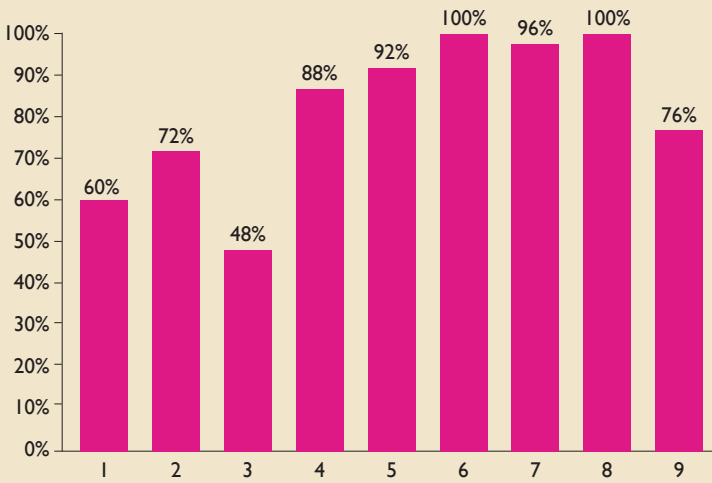
Cuadro 3. Prácticas de Recursos Humanos

	EHAS	HOLA GHANA	COLECTIVO EXURB	OBSERVATORIO DE DESARROLLO RURAL	BIZZI
1. Planificación de personal	Sí	No	Sí	Sí	No
2. Diseño de puestos de trabajo	No	No	Sí	No	No
3. Reclutamiento y selección de personal	No	Sí	Sí	Sí	Sí
4. Formación	No	Sí	Sí	Sí	No
5. Desarrollo de carreras profesionales	No	No	No	Sí	No
6. Política retributiva	No	No	No	No	No
7. Administración de personal (contratos, nóminas...)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8. Relaciones laborales (negociación del convenio colectivo, relaciones con los representantes sindicales...)	No	No	No	No	No
9. Gestión de la prevención de riesgos laborales, seguridad y salud laboral...	No	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia.

Para terminar con el cuadro 3, se debe decir que las empresas sociales que realizaban prácticas de administración de personal y gestión de prevención manifestaron que dichas funciones no las ejercían directamente, sino que subcontrataban a otras empresas. Para avanzar en el conocimiento de las prácticas de RRHH que realizan las empresas sociales, a continuación, se van a analizar las funciones mencionadas anteriormente. La unión del desarrollo de la estructura organizativa de una empresa y la dirección de RRHH son los puestos de trabajo. Por ello, se parte de este punto para enlazar los siguientes procesos de GRH (contratación, formación y retribución).

Gráfico 1. Descripción de puestos



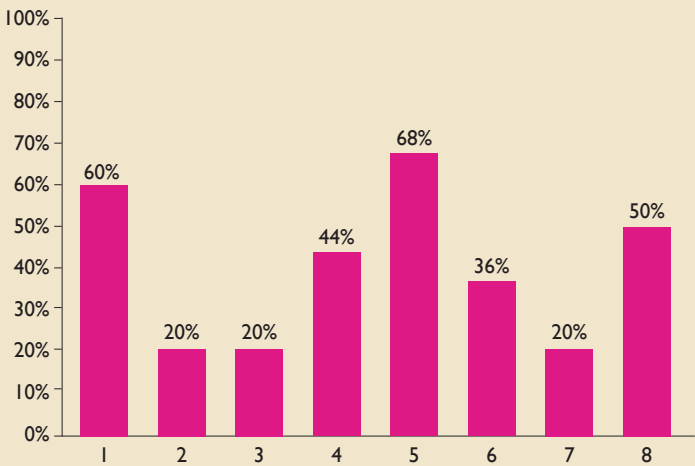
1. Los puestos de trabajo de su empresa están descrito con gran detalle.
2. La empresa tiene mucho interés para que los empleados sigan estrictamente las normas en el desempeño de su puesto.
3. La mayoría de los trabajadores se ven sometidos a pocos procedimientos de revisión y control en el desarrollo de sus tareas.
4. La organización de las actividades / tareas se orientan hacia el trabajo en equipo.
5. Ante problemas que se le planteen a un empleado en su puesto, puede actuar con autonomía.
6. Se promueve la participación del empleado en la toma de decisiones de la empresa.
7. Se fomenta la comunicación entre los empleados de la empresa.
8. La mayoría de los trabajadores son polivalentes (capaces de realizar distintas actividades dentro de la empresa).
9. El personal rota entre distintos puestos de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Comenzando con el diseño de puestos, el **Gráfico 1** muestra el porcentaje de empresas que realizan dicha actividad. En concreto, se observa como ‘promover las participación del empleado en la toma de decisiones de la empresa’ y ‘la mayoría de trabajadores son polivalentes’ son acciones que realizan el 100% de las empresas sociales analizadas, seguido muy de cerca por ‘ante problemas que se le planteen a un empleado en su puesto, puede actuar con autonomía’. Asimismo, es destacable que las tareas estén orientadas al trabajo en equipo y, por lo tanto, se fomente la comunicación entre los empleados.

De ahí que no sea de extrañar que las empresas sociales no estén tan de acuerdo con afirmaciones como ‘la mayoría de los trabajadores se ven sometidos a pocos procedimientos de revisión y control en el desarrollo de sus tareas’ o ‘los puestos de trabajo

Gráfico 2. Fuentes de reclutamiento



1. Empleados de la propia empresa (mediante promoción interna).
2. Oficinas de empleo (SEF).
3. Anuncios en medios de comunicación (prensa, radio...).
4. Reclutamiento por internet.
5. Centros educativos (formación profesional, universidades...).
6. Consultoras de recursos humanos.
7. Empresas de trabajo temporal.
8. Solicitudes de empleo presentadas directamente a la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

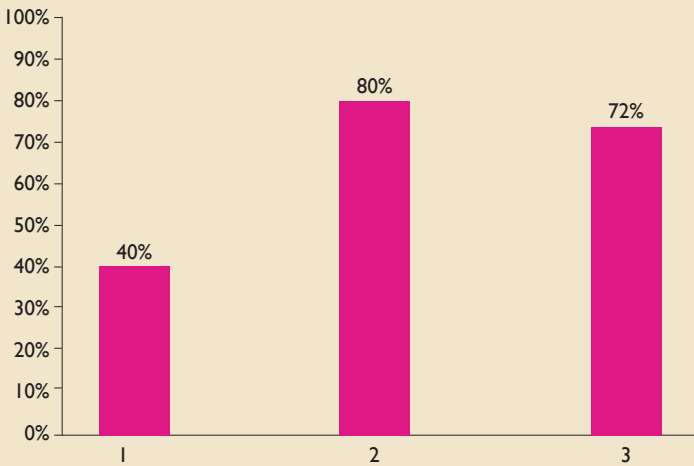
de su empresa están descritos con gran detalle’, ya que esa mayor autonomía y la polivalencia de los trabajadores hacen que la descripción y normalización de los puestos de trabajo no pueda estar tan detallado como en otras empresas.

A continuación, se analizará el proceso de contratación, comenzando por las fuentes de reclutamiento a las que acuden las empresas sociales (**Gráfico 2**). De este se desprende que, principalmente, las empresas sociales acuden a los centros educativos, ascienden a sus trabajadores o analizan currículos entregados a la empresa. Su opuesto se encuentra en las oficinas de empleo, ETTs y anuncios en medios de comunicación, donde la totalidad de las empresas sociales comentaron que eran medios de reclutamiento que apenas utilizaban o nunca habían utilizado.

Además, solamente EHAS y Hola Ghana (Ghana) han manifestado que reclutan también a través de internet, método que está extendido a la mayoría de empresas no sociales, debido a su gran flexibilidad y economicidad. En cambio, Bizzi indica que solamente



Gráfico 3. Proceso de selección



- | |
|--|
| 1. La selección de personal se realiza siguiendo un proceso estandarizado. |
| 2. Durante el proceso de selección, se informa a los candidatos de las tareas y responsabilidades del puesto de trabajo a cubrir. |
| 3. El proceso de selección que lleva a cabo la empresa le permite encontrar a las personas más apropiadas para cubrir los puestos. |

Fuente: Elaboración propia.

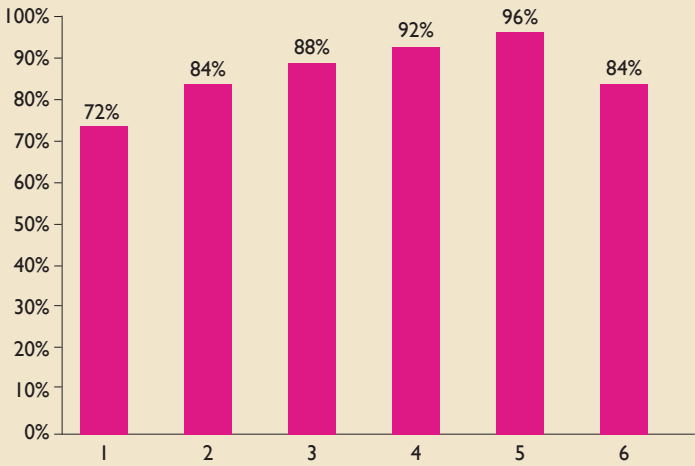
utiliza las recomendaciones, fuente que la literatura considera una de las más eficientes.

Seguidamente, se muestran los resultados en el **Gráfico 3** sobre la selección en las empresas sociales. Del mismo, se observa que las empresas sociales no cuentan con un proceso de selección estandarizado, aunque sí indican que seleccionan al individuo adecuado.

Además, se consideró necesario saber qué características buscaban las empresas sociales en sus trabajadores. Esta información la recoge el **Gráfico 4**, del cual se desprende que la iniciativa y la creatividad son factores muy apreciados a la hora de que una persona trabaje en una empresa social, seguidos por la capacidad para aprender y trabajar en equipo.

Pese a que todas las características indicadas fueron altamente valoradas, resultó llamativo que la menor valorada fuera la

Gráfico 4. Características requeridas a los candidatos



1. Experiencia.
2. Formación.
3. Capacidad de trabajo en equipo.
4. Capacidad para aprender.
5. Iniciativa y creatividad.
6. Ajuste a los valores de la empresa.

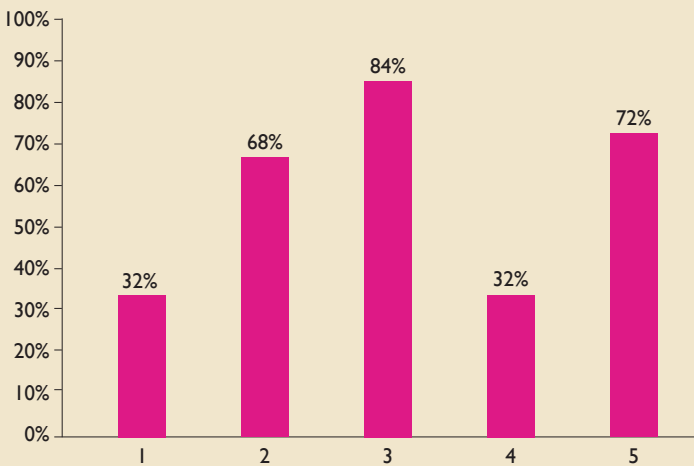
Fuente: Elaboración propia.

experiencia previa, característica que suele ser una de las más apreciadas por las empresas no sociales a la hora de contratar a sus trabajadores.

Una vez seleccionado, las empresas sociales se preocupan por la acogida del nuevo trabajador (**Gráfico 5**). Para ello, principalmente les informan sobre la empresa, su organigrama y su puesto de trabajo y evalúan la integración y el desarrollo del trabajo del nuevo empleado. Sin embargo, a excepción de EHAS, no suelen hacer fijos a sus trabajadores y tampoco elaboran un manual de acogida para las nuevas incorporaciones.

Información adicional es la que ofrece el **Cuadro 4**. En el mismo se muestran otras prácticas de contratación que pueden realizar las empresas sociales. Así, por ejemplo, se observa que existe unanimidad en que estas empresas contratan a trabajadores temporales/tiempo parcial, utilizan el método de teletrabajo y

Gráfico 5. Contratación y acogida



1. La mayoría del personal de la empresa tiene un contrato indefinido.
2. Excepto en circunstancias extremas, la seguridad en el empleo está garantizada en la empresa.
3. Al nuevo empleado se le proporciona información sobre la empresa, su organigrama y su puesto de trabajo al ser contratado.
4. La empresa proporciona al nuevo empleado un manual de acogida para facilitar su orientación y ubicación en la empresa.
5. La empresa evalúa la integración y el desarrollo del trabajo del nuevo empleado.

Fuente: Elaboración propia.

cuentan con voluntarios. Es destacable que alguna de ellas cuenten con más voluntarios que trabajadores, caso de Ghana y el Observatorio.

Cuadro 4. **Prácticas de contratación**

	EHAS	HOLA GHANA	COLECTIVO EXURB	OBSERVATORIO DE DESARROLLO RURAL	BIZZI
Contratar trabajadores temporales/ tiempo parcial	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Subcontratar trabajos a empresas externas	Sí	Sí	No	Sí	No
Contratar a través de ETT	No	No	No	No	No
Contratar a autónomos	No	No	No	Sí	Sí
Utilizar teletrabajo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Voluntarios	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de que alguna subcontrata trabajos a otras empresas y cuentan con autónomos para la realización de alguna actividad concreta, todas afirman que no contratan a través de ETTs. Terminado el proceso de contratación, a continuación, se analizan las acciones formativas que realizan las empresas sociales (**Cuadro 5**). En concreto, se observa que casi todas hacen acciones formativas, a excepción de BIZZI. Es llamativo que la

Cuadro 5. **Formación**

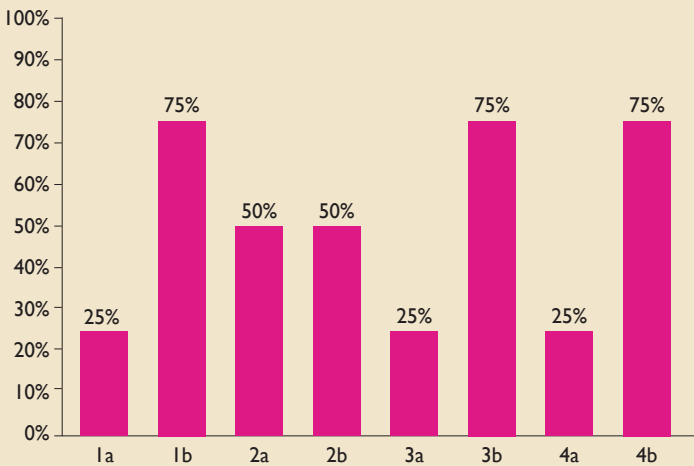
	EHAS	HOLA GHANA	COLECTIVO EXURB	OBSERVATORIO DE DESARROLLO RURAL	BIZZI
Formación dentro de la empresa	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Nº empleados	0	2	2	18	-
Nº horas	0	10	50	240	-
Formación fuera de la empresa	Sí	Sí	No	Sí	No
Nº empleados	0	2	-	2	-
Nº horas	0	30	-	90	-

Fuente: Elaboración propia.

única empresa con ánimo de lucro no realice acciones formativas, aunque su reciente creación puede explicar este hecho. Además, se ve que la formación que suelen realizar las empresas sociales es la de dentro de la empresa, aunque también hacen acciones fuera, pero en menor medida, como demuestran el número de empleados formados, así como las horas de formación recibidas por los mismos.

Para profundizar en el conocimiento de las prácticas formativas se comenta la información que contiene el **Gráfico 6**. Concretamente, indica el porcentaje de empresas sociales que están de acuerdo con cada una de las afirmaciones.

Gráfico 6. Plan formativo



1a. La empresa forma a sus empleados en raras ocasiones, solo cuando es imprescindible.
1b. La empresa forma a sus empleados de forma habitual y continua.
2a. La formación no se planifica con antelación y se orienta a cubrir necesidades a corto plazo.
2b. La formación se planifica con antelación según las necesidades futuras.
3a. Las acciones de formación se diseñan a medida de las necesidades, objetivos y particularidades de la empresa.
3b. Las acciones de formación son las ofertadas con carácter general en el mercado.
4a. Para la evaluación de la formación se analiza la opinión del empleado respecto a la formación recibida.
4b. Para la evaluación de la formación se analiza si el empleado aplica lo aprendido en su puesto.

Fuente: Elaboración propia.

Así, respecto a si la empresa forma a sus empleados, la mayoría afirmaron que lo hacían de forma habitual y continua, a excepción de EHAS que forma, normalmente, en raras ocasiones. Respecto a la planificación de la formación parece que, en su mayoría, las empresas sociales no la hacen con antelación y se orienta a corto plazo. Asimismo, en mayor medida, las empresas sociales ofertan acciones formativas de carácter general en el mercado, no realizándose propiamente para puestos específicos de las mismas, a excepción del Observatorio. Sin embargo, a la hora de evaluar la formación, indican que estudian si el empleado aplica lo aprendido en su puesto.

Para terminar con la formación, el **Gráfico 7** resume las características de las acciones realizadas por las empresas sociales. En concreto, las realizan intentado proporcionar habilidades específicas o la especialización, así como buscando la polivalencia de los trabajadores. La mayoría indican que las acciones se suelen desarrollar dentro de la jornada laboral y que se realizan tanto en el propio puesto como fuera del mismo.

Respecto al método utilizado, la mayoría indica que utilizan principalmente internet, multimedia, virtual, etc., siendo secundarios métodos como conferencias, seminarios, lecturas...

Finalmente, las empresas sociales realizan acciones formativas orientadas fundamentalmente al trabajo en equipo, siendo menos utilizadas acciones más individualistas.

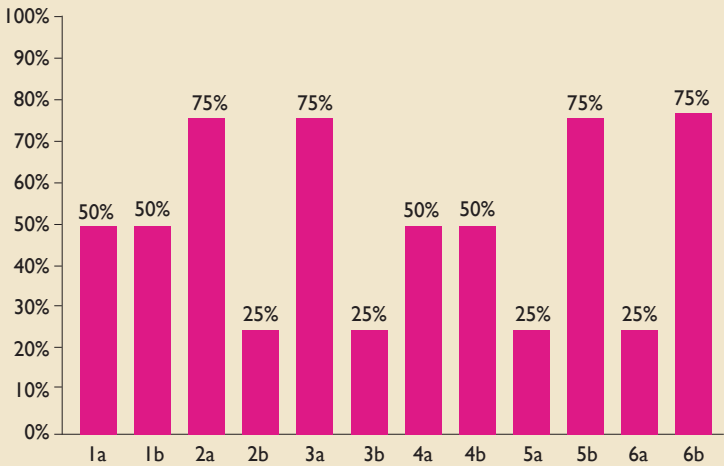
Por último, para terminar con el análisis de los RRHH en las empresas sociales se van a analizar sus prácticas a la hora de gestionar las retribuciones. Esta información es la contiene el gráfico 8. Del mismo se desprende que, principalmente, retribuyen al empleado por el puesto que realiza y no por las habilidades que adquiere y son de aplicación al trabajo. Además, se observa que la parte fija del paquete retributivo es muy alta con respecto a la retribución total y que los rendimientos se calculan en función de la antigüedad del empleado. Igualmente, se constata que los incentivos se basan en los resultados y objetivos conseguidos por el individuo a largo plazo.

En cambio, aunque la mayoría de empresas sociales afirman que los incentivos recibidos por los empleados dependen de su actuación y rendimiento individual, EXURB indica que estos dependen del trabajo realizado por la organización en su conjunto.

Siguiendo con el análisis del **Gráfico 8**, como mostraba la literatura, se comprueba que la mayoría de ellas retribuyen a sus empleados



Gráfico 7. Características de las acciones formativas



1a. Trata de proporcionar habilidades específicas, buscando la especialización.
1b. Trata de proporcionar habilidades amplias buscando la polivalencia.
2a. Se desarrollo dentro de la jornada laboral.
2b. Se desarrolla fuera de la jornada laboral
3a. Es impartida por personal de la empresa.
3b. Es impartida por formadores externos.
4a. Se imparte en el puesto de trabajo.
4b. Se imparte fuera del puesto de trabajo.
5a. Se utilizan conferencias, seminarios, lecturas, etc.
5b. Se utilizan internet, multimedia, virtual, etc.
6a. Se orienta al trabajo individual.
6b. Se orienta al trabajo en grupo.

Fuente: Elaboración propia.

por debajo del mercado. Además, dentro de las empresas sociales se dan pequeñas diferencias retributivas entre los mejor y peor pagados, así como que apenas existen diferencias entre la retribución de los directivos y de los empleados base. Asimismo, el empleado participa activamente en el diseño de las políticas retributivas que le afectan, a excepción de BIZZI, en la que las opiniones de los trabajadores no se tienen en cuenta a la hora de planificar las retribuciones de la empresa. Por lo que, no es de extrañar que en las empresas sociales exista una total transparencia sobre la retribución recibida por los empleados.

4. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Este trabajo pretende conocer la GRH en las empresas sociales. Para ello, se ha analizado la literatura existente sobre GRH en general, profundizando en el caso social cuando existían estudios al respecto. Del análisis se ha observado como las empresas sociales, ya no solo al dar el paso hacia el ánimo de lucro, sino las constituidas como empresa social y no como ONG, se gestionan cada vez más como una empresa no social. Pero, existen particularidades que hacen necesario detenerse en la GRH de este tipo de empresas. Por ejemplo, se ha comprobado que las prácticas que en mayor medida realizan son las relacionadas con el cumplimiento de la legalidad (administración de personal y prevención de riesgos laborales). Aunque, a excepción de EHAS, las empresas sociales manifiestan hacer gran número de actividades relacionadas con la GRH.

Respondiendo a las cuestiones planteadas, en primer lugar, sobre si realizan prácticas similares ambos tipos de empresas, se comprueba que el ser ONG condiciona fuertemente, pero el resto de empresas sociales realizan prácticas muy similares a las de las empresas no sociales. EHAS apenas realiza prácticas de RRHH, ya que cuenta principalmente con voluntarios. Pero, las demás organizaciones ejecutan todas las estudiadas en esta investigación, a excepción de BIZZI que no forma a sus trabajadores, quizás por su reciente creación.

Resolviendo la segunda cuestión sobre si existen prácticas distintivas entre ambas empresas, se observa que hay puntos que las diferencian claramente. Todas las empresas sociales cuentan con voluntarios entre su plantilla, hecho que no ocurre en las empresas no sociales. Estas personas solo por colaborar con las empresas sociales hacen que la GRH tenga que ser distinta, ya que no se les retribuye por su trabajo y tampoco cuentan con un rígido horario. Por lo tanto, no son un trabajador más y ni tienen que ser tratados como tal.

Esto enlaza con la tercera cuestión, las empresas sociales gestionan sus RRHH, pero no realizan una gestión concreta para los voluntarios. De hecho, todo indica a que los dirigen igual que cualquier trabajador. La literatura ha abordado este tema con un resultado llamativo al tratarse de empresas sociales. En concreto, los trabajos de Cornelius et al. (2008), Foote (2001) y de Emanuele y Higgins (2000) afirman que, aunque se esté ante empresas

sociales, no implica que se esté hablando de organizaciones que llevan a cabo una responsable GRH. Estos trabajos concluyeron que muchas de las empresas sociales analizadas no desarrollaban prácticas éticas.

Generalmente, pese a que en un principio esperaban recibir un trato acorde a la misión social de la empresa, pronto se daban cuenta que esto no sucedía (Emanuele y Higgins, 2000; Foote, 2001; Cornelius et al., 2008). Los resultados de Foote (2001), sobre una muestra de empresas no lucrativas inglesas e irlandesas, pusieron de manifiesto como algunos voluntarios no solo estaban trabajando bastante más duro que muchos empleados sino que, además, tenían que cumplir rígidas normas horarias y de asistencia al puesto de trabajo, a pesar de no recibir a cambio ninguna contraprestación monetaria. En definitiva, indicaban que algunas empresas sociales se aprovechaban del altruismo de sus trabajadores y voluntarios, gestionándolos de forma abusiva.

Las conclusiones ofrecidas en el trabajo de Cornelius et al. (2008) muestran como el excesivo énfasis por abordar los problemas externos que configuran su misión hace que, a veces, olviden llevar a cabo acciones de responsabilidad social tanto interna como externamente (Emanuele y Higgins, 2000).

Por lo tanto, el principal punto a mejorar por las empresas sociales sería realizar una GRH acorde con la misión de la empresa. No se puede obviar que a muchos de sus trabajadores lo que le atrae a la hora de formar parte de esa empresa es la consecución del bien comunitario y, por ende, esperan que la misión de la empresa también se encuentre presente en la gestión de la misma, especialmente en el caso de sus RRHH. Pero además, también se debe realizar una gestión específica para los voluntarios. Estos tienen características propias y distintivas de cualquier trabajador de la empresa, no obstante, son considerados un factor determinante en las empresas sociales, ya que la totalidad de las estudiadas cuentan entre su plantilla con varios voluntarios. Por ello, debe de establecerse una gestión acorde con sus características y no pueden ser tratados por la organización como si fueran un trabajador más. Con la gestión ética de voluntarios y trabajadores se evitaría la marcha de talento de la empresa social.

Asimismo, del estudio de las prácticas de RRHH llevadas a cabo por las empresas sociales se ha comprobado que, cada vez más, ponen en marcha prácticas, pero que muchas de ellas no están



debidamente desarrolladas e implementadas en las empresas sociales. Así, por ejemplo, se proponen las siguientes mejoras:

- Realizar un adecuado y minucioso análisis y descripción de puestos, como se ha comentado, para la eficiente realización de las restantes prácticas de RRHH es necesario conocer adecuadamente los puestos de trabajo de la organización y, en cambio, se ha observado que son escasas las empresas sociales que realizan esta práctica.
- Respecto al proceso de contratación, en primer lugar, se ha detectado la necesidad de ampliar las fuentes de reclutamiento utilizadas, como por ejemplo internet u otras empresas y no centrándose en los centros formativos, recomendaciones de trabajadores o currículos recibidos. De esta manera, no serían tan restringidos los medios de captación de candidatos, pudiendo encontrar mayor número de profesionales cualificados para estas empresas. En segundo lugar, sobre la selección de personal, sería apropiado que la empresa tuviera diseñado un proceso selectivo y no simplemente que se base en la revisión del currículo o referencias de trabajadores. Con la correcta realización de esta fase del proceso, la empresa social se estaría cerciorando de conseguir el candidato ideal para el puesto a cubrir. Por último, en relación a la acogida e integración, sería necesario realizar un plan de acogida y seguimiento de la evolución del trabajador durante el tiempo necesario en función del trabajador y del puesto. Esta última fase ayudaría a que el trabajo se integrara en la empresa y realizara su trabajo de manera más eficiente en el menor espacio de tiempo pero no solo eso, como se ha comentado, además esto podría evitar la marcha del trabajador.
- En cuanto a la formación, sería necesario que formaran a sus trabajadores, pero no solo de forma general, es decir, estas tienen que invertir en formación específica para su puesto de trabajo con la que, verdaderamente, consigan mejores índices de eficiencia entre los miembros de su plantilla.
- Finalmente, sobre la retribución, que el personal posea una alta formación y que se le retribuya por debajo del mercado puede provocar el abandono de los mejores trabajadores, además, el hecho de que no existan diferencias retributivas entre los directivos y el personal base también puede provocar dicho abandono, ya que no existe motivación salarial por ascender, al

saber que ese es el salario máximo que van a conseguir en esa empresa. Por lo que, sería necesario establecer una política retributiva en la empresa, en la que se tuviese en cuenta tanto el puesto desempeñado, la cualificación y el rendimiento del trabajador.

A modo de conclusión, aunque las empresas sociales gestionan sus RRHH, deben mejorar, porque realizan prácticas muy básicas y no distinguen entre trabajadores y voluntarios. Esto, unido al menor número de recursos económicos de estas empresas, solamente una adecuada y ética GRH puede permitir mantener a los mejores y evitar que se marche el talento a una empresa con mayor retribución o que gestione correctamente a sus trabajadores y voluntarios.

BIBLIOGRAFÍA

- Austin, J., Stevenson, H., Wei-Skillern, J. (2006). Social and Comercial entrepreneurship: same, different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1-22, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x/pdf>
- Certo, S. T., Miller, T. (2008). Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business Horizons*, 51, 267-271.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta edición. McGraw Hill. México.
- Claver, E., Gascó, J.L., Llopis, J. (1995). *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Civitas, Madrid.
- Cornelius, N., Martínez, M., Wilson, F., Gagnon, F., Mackenzie, R., Pezet, E. (2010). Ethnicity, Equality and Voice: The Ethics and Politics of Representation and Participation in Relation to Equality and Ethnicity. *Journal of Business Ethics*, vol. 97, 1-7.
- Cornelius, N., Todres, M., Janjuha-Jivraj, J., Woods, A., Wallace, J. (2008). Corporate Social Responsibility and the Social Enterprise. *Journal of Business Ethics*, 81, 355-370, <http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-007-9500-7>
- Darke, P., Shanks, G., Broadbent, M. (1998). Successfully completing case study research: combining rigour, relevance and pragmatism. *Information systems journal*, 8(4), 273-289, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1046/j.1365-2575.1998.00040.x/pdf>

- Di Domenico, M. L., Haugh, H., Tracy, P. (2010). Social Bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship theory and practice*, 681-703, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2010.00370.x/pdf>
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*, McGraw Hill. Madrid.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550, <http://amr.aom.org/content/14/4/532.short>
- Emanuele, R., Higgins, S. H. (2000). "Corporate culture in the nonprofit sector: A comparison of fringe benefits with the for-profit sector". *Journal of Business Ethics*, 24(1), 87-93, <http://link.springer.com/article/10.1023/A:1006215031400>
- Foote, D. (2001). "The Question of Ethical Hypocrisy in Human Resource Management in the U.K. and Irish Charity Sectors". *Journal of Business Ethics* 34(1), 25-38, <http://link.springer.com/article/10.1023/A:1011909904150>
- Gómez-Mejía, L.R., Balking, D.B., Cardy, R.L. (2008): *Gestión de Recursos Humanos*, Prentice Hall, Madrid.
- Guinot, J., Chiva, R., Mallén, F. (2015). "Altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo: un estudio en las empresas mejor valoradas por los trabajadores en España". *Universia Business Review*, (45), 92-109, <http://search.proquest.com/openview/1c290fe3b908a1799273e273d899d399/1?pq-origsite=gscholar>
- Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión: Revista de la división de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, (20), 165-193.
- Nicolás, C., Rubio, A. (2014). Gestión de recursos en la empresa social: un reto ineludible. *Revista de Estudios Empresariales*. Segunda Época, (2), 7-25, <http://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/1762>

NOTAS

* **Agradecimientos:** Nuestro más sincero agradecimiento a las empresas sociales que han formado la muestra, sin cuya colaboración hubiera sido imposible la realización de este trabajo.

1. Autora de contacto: Departamento de Organización de Empresas y Finanzas; Facultad de Economía y Empresa; Campus de Espinardo, s/n; 30100, Espinardo-Murcia; España.





Antonio Fernández-Portillo¹

Universidad de Extremadura



antoniofp@unex.es



Mari Cruz Sánchez-Escobedo

Universidad de Extremadura



maricruzse@unex.es



Héctor V. Jiménez-Naranjo

Universidad de Extremadura



hectorjimenez@unex.es



Ricardo Hernández-Mogollón

Universidad de Extremadura



ricardoh@unex.es

La importancia de la Innovación en el Comercio Electrónico

The importance of innovation in e-commerce

I. INTRODUCCIÓN

El comercio electrónico es una modalidad de comercio joven. Los primeros indicios provienen de 1948, pero hasta los años 70 las empresas financieras no estandarizan su uso, iniciando una fuerte expansión a partir de los años 90, debido a la aparición de nuevas tecnologías de la información y la comunicación, con ello nuevos nichos de mercados.

Siguiendo a Illanes (1999), la tarea encomendada al comercio electrónico permite utilizar la tecnología como un medio para obtener ventajas importantes sobre la competencia, fundamentalmente en dos aspectos: la toma de decisiones y la prestación de servicios a los clientes. De manera que el e-commerce permite replantear los objetivos en la empresa con un claro direccionamiento estratégico, facilitando crear nuevos productos y mercados, nuevos canales de distribución, reducir el coste de las actividades empresariales y favorecer la apertura de nuevos mercados.

Las cifras económicas del e-commerce demuestran un crecimiento vertiginoso a nivel global; llegando a multiplicarse el valor inicial en España, entre los años 2001 y 2013, 125 veces (CNMC², 2015).

CÓDIGOS JEL:
D21, F02, F14, M15, 033

Fecha de recepción y acuse de recibo: 27 de julio de 2015. Fecha primera evaluación: 28 de julio de 2015.
Fecha de aceptación: 5 de septiembre de 2015.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este trabajo realiza una aproximación económica del comercio electrónico a nivel mundial, europeo, nacional y regional -Extremadura-. En él destaca el alto potencial de crecimiento en e-commerce de España y Extremadura, siendo un aspecto a potenciar en las empresas. Hemos planteado un modelo que relaciona edad, tamaño e innovación de la empresa con el e-commerce. Obteniendo un modelo, en que indica la relación positiva existente de la innovación hacia el e-commerce, desde el tamaño de la empresa hacia el e-commerce; y donde además la edad de la empresa influye positivamente en la innovación y en el tamaño de la empresa, siendo la innovación la pieza fundamental para la explotación del e-commerce.

EXECUTIVE SUMMARY

This work takes an economic approach of electronic commerce at global, European, national and regional level -Extremadura-. In the highlights the high potential for growth in e-commerce of Spain and Extremadura, is an aspect to be promoted within companies.

We have proposed a model that relates age, size and innovation in the enterprise e-commerce. Getting a model, indicating the positive relationship of innovation towards e-commerce, from the size of the company to e-commerce; and where also the age of the company positively influences innovation and the size of the company, innovation being the cornerstone for the operation of e-commerce.

Es necesario indicar que en 2014 supuso un 20,3% del volumen de negocio total³, produciéndose un aumento de la demanda mediante vía electrónica. En contraposición, la oferta no creció a la par, provocando desajustes negativos en la balanza comercial en e-commerce (INE⁴, 2015).

En cuanto a las ventas a través del comercio electrónico por parte de las empresas, España se sitúa por debajo de la media europea, y donde Extremadura es la sexta región que menos ventas proporciona de forma electrónica (INE, 2015). Además se ha detectado que en esta Comunidad Autónoma, la brecha entre las ventas y las compras que se realizan de forma electrónica aumenta anualmente,

lo que provoca un desequilibrio en la balanza comercial, contribuyendo a la disminución de las oportunidades laborales y socioeconómicas.

Eliminar intermediarios y barreras geográficas con el uso del comercio electrónico, es una forma de llegar al cliente sin necesidad de grandes inversiones; lo cual genera nuevas oportunidades para la empresa. En este sentido, es necesario indicar que España presenta un déficit de balanza comercial en e-commerce haciéndose necesario detectar las variables que pueden influir en su desarrollo.

De manera que planteamos como objetivo estudiar la situación del e-commerce y analizar los factores característicos de la empresa extremeña relacionados con el comercio electrónico.

Para ello, este trabajo está estructurado en diferentes apartados. El primero nos ayuda a conocer qué es el comercio electrónico y su situación actual. El segundo muestra la relación entre la innovación y el desarrollo del e-commerce. El tercero analiza los factores que influyen en el e-commerce en Extremadura. Y por último se presentan las aportaciones del estudio.

2. SITUACIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

Su origen se remonta hacia el año 1948, estandarizándose en los 70 con la implantación del EDI (*Electronic Data Interchange*). Pero no será hasta la creación de la tecnología web WWW (*World Wide Web*) en 1992, junto con la introducción en 1996 del cifrado de seguridad SSL 3.0 (*Secure Sockets Layer*), cuando se produce la expansión exponencial del comercio electrónico, todo ello acompañado de un

El e-commerce permite replantear los objetivos en la empresa con un claro direccionamiento estratégico, facilitando crear nuevos productos y mercados, nuevos canales de distribución, reducir el coste de las actividades empresariales y favorecer la apertura de nuevos mercados

notable desarrollo de las TIC's. Circunstancias que han generado millones de clientes en el comercio on-line.

Estas innovaciones producen efectos en las organizaciones, llegando incluso a generar cambios que mejoran la estructura organizacional, las decisiones gerenciales, la productividad, efectividad y ventajas competitivas, así como los procesos a través de su simplificación (Ganga y Aguila, 2006). Además la innovación en comercio online genera nuevas oportunidades de negocio, permitiendo diversificar los canales tradicionales de venta, reducir el coste de las actividades empresariales y generar nuevos productos y servicios, permitiendo a la empresa reorganizar su estructura productiva con el fin de llegar a mayor número de clientes (Canals, 2001).

En base a lo anterior, se hace necesario concretar el término comercio electrónico, quedando definido como toda compra realizada a través de Internet habiéndose realizado los pagos de forma electrónica (Nemat, 2011; CNMC, 2015). Por otro lado, y siguiendo a Rodríguez (2004), realizamos la clasificación de acuerdo a la posibilidad de interacción existente entre las partes intervinientes.

PALABRAS CLAVE
Comercio electrónico, PLS, GEM, Global Entrepreneurship Monitor, Balanza comercial e-commerce

KEY WORDS
E-commerce, PLS, GEM, Global Entrepreneurship Monitor, Trade balance e-commerce

Tabla 1. Tipos de comercio electrónico y rasgos distintivos

TIPO	RASGOS DISTINTIVOS
B2B (Business to Business)	Comercio electrónico entre empresas
B2C (Business to Consumer)	Comercio entre empresas y consumidores
C2C (Consumer to Consumer)	Comercio entre consumidores
B2I (Business to Investors)	Captación de inversión en proyectos
B2A (Business to Administration)	Comercio entre empresas y administración
C2A (Consumer to Administration)	Comercio entre consumidores y administración

Fuente: Elaborado a partir de Rodríguez (2004).

Debemos señalar que se han generado infinidad de modelos de negocios, que pueden agruparse en: “Flash Sales”, “Freemium”, “buscadores online”, “leads”, “e-Learning”, “Cloud Computing”, P2P (peer to peer), “Crowdfunding” y “e-Sale” (Casas, 2014).

2.1. Análisis económico del e-commerce

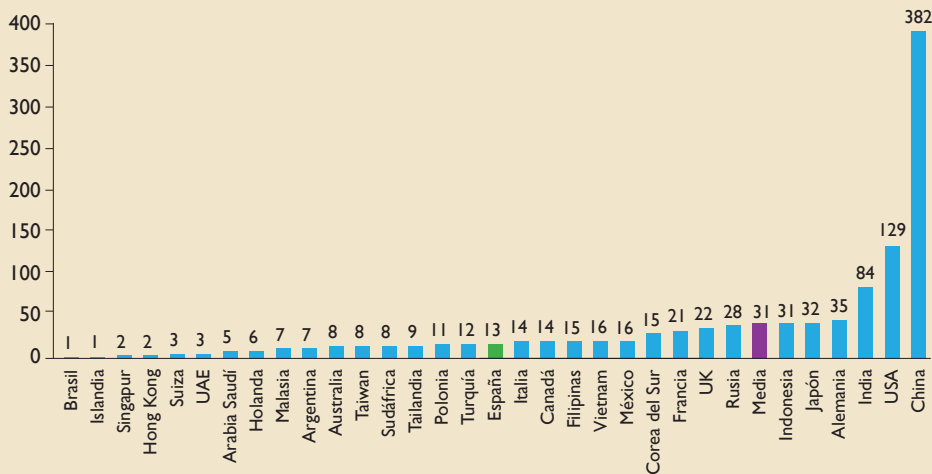
Con el fin de conocer la situación económica que rodea al comercio electrónico, se ha realizado un análisis de los datos obtenidos de

diferentes fuentes fiables: INE, Eurostat, y los informes realizados por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (en adelante CNMC).



Como indica la **Figura 1**, vamos a comenzar a exponer el contexto global, poniendo en consonancia a España con el resto de países. Así, el **Gráfico 1** muestra como España se encuentra por debajo de la media, ocupando la posición dieciséis.

Gráfico 1. Clasificación mundial del volumen de compras del comercio electrónico (miles de millones de dólares)

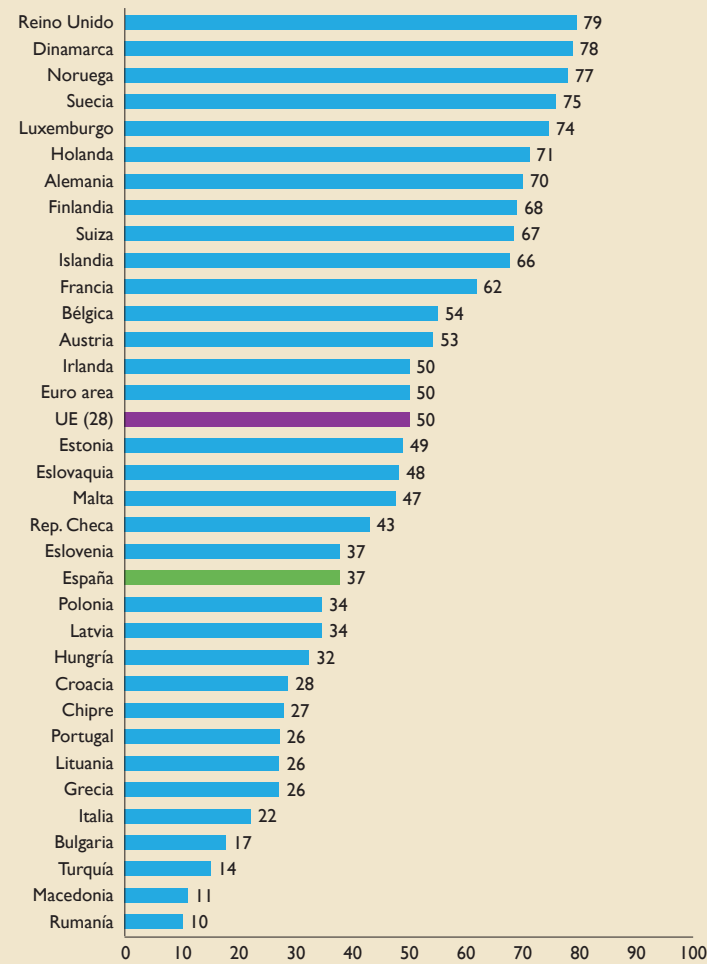


Fuente: Global Web Index (2013). Base: Usuarios mundiales de Internet con edades comprendidas entre 16 y 64 años.

Se observa que China lidera el comercio electrónico, con una cifra de 382.000M\$, triplicando a USA, mientras que España tan solo tiene 13.000M\$.

En la Unión Europea, las principales compras por Internet fueron: ropa, calzado y material deportivo (Eurostat, 2015). En el caso español las principales compras coinciden, aunque se suman las entradas para eventos; llegando el porcentaje de compras a alcanzar un 37%, siendo necesario indicar que esta cifra es inferior a

Gráfico 2. Volumen de negocio % sobre el total de población del país



Fuente: Eurostat (2015).



la media de la Unión Europea, donde este valor alcanza el 50% de la población (Eurostat, 2015).

Además observamos que los países que se encuentran más rezagados en las compras dentro de la UE (28) son Rumania (10%) y Macedonia (11%). Además, el porcentaje de volumen de negocio del e-commerce en relación con la población ha crecido en España de un 18% en 2007 a un 37% en 2014, prácticamente duplica su valor en tan solo seis años (Eurostat, 2015).

En cuanto a las compras y ventas por Internet en España, supusieron un 20,3% sobre el total; aumentando más de un 50% desde el año 2008 (INE, 2015). En el caso de las empresas destacamos que el 27,6% realizaron compras por este medio en el año 2014. Año en el que las ventas electrónicas supusieron el 17,6% sobre el total de ventas (INE, 2015).

Las comunidades autónomas con mayor porcentaje de compras a través de e-commerce, son País Vasco (41,1%) y Comunidad de Madrid (40,2%). Por el contrario Extremadura y Canarias son las de menor porcentaje (24,1% vs. 20,7%) (INE, 2015).

En cuanto al perfil del comprador on-line se define como un hombre (53,9%), entre 25 y 44 años, con estudios universitarios en el 42% de los casos, y cuyas principales causas de compra son: la comodidad, el precio y el ahorro de tiempo (INE, 2015).

Tabla 2. Razones para comprar a través de Internet.Año 2013

RAZÓN	% DEL TOTAL
Comodidad	78,0
Precio, promociones u ofertas	73,2
Ahorro de tiempo	65,5
Facilidad de compra	55,6
Facilidad para comparar entre ofertas y obtener información sobre productos	53,1
Mayor oferta, mayor gama de productos	52,8
Rapidez en el suministro	42,8
Único medio disponible	24,8
Por recomendación de otra persona	19,8
Por probar	14,0
Otras razones	9,2

Fuente: INE (2015).

A continuación hemos analizado el número de transacciones realizadas; lo que aporta la masa crítica de clientes, pudiendo observar un aumento anual del 24,1%. En cuanto a la masa monetaria del comercio electrónico (ver **Tabla 3**), destaca el incremento por encima del 40%, de las compras realizadas en España a empresas extranjeras, produciendo una salida de capital de 3.115 millones de euros en los dos primeros trimestres del año.

Tabla 3. **Volumen de negocio del comercio electrónico en España en € (2001-2014)**

AÑO	DESDE ES CON EXT	% TOTAL	DESDE EXT CON ES	% TOTAL	DENTRO ES	% TOTAL	TOTAL
2001	58.151.055	45,8	22.560.230	17,8	46.381.997	36,5	127.093.282
2002	122.670.071	52,5	37.540.021	16,1	73.371.079	31,4	233.581.171
2003	255.157.092	57,3	58.112.564	13,1	131.944.009	29,6	445.213.665
2004	519.716.692	58,4	119.982.487	13,5	250.332.586	28,1	890.031.766
2005	845.796.262	54,6	246.322.128	15,9	455.588.057	29,4	1.547.706.448
2006	1.374.084.726	55,8	335.881.459	13,6	754.544.342	30,6	2.464.510.528
2007	1.905.224.332	50,9	532.295.020	14,2	1.302.536.459	34,8	3.740.055.810
2008	2.344.150.380	45,2	780.125.330	15	2.059.540.381	39,7	5.183.816.091
2009	2.661.520.515	46,3	675.746.625	11,7	2.414.465.644	42	5.751.732.783
2010	3.315.005.770	45,3	838.607.284	11,5	3.164.021.878	43,2	7.317.634.932
2011	3.999.079.675	43,5	1.292.376.073	14	3.909.275.090	42,5	9.200.730.838
2012	4.528.120.493	43,3	1.489.422.409	14,2	4.437.609.194	42,4	10.455.152.096
2013	5.366.858.703	42,2	2.075.639.011	16,3	5.288.528.234	41,5	12.731.025.948
2014*	3.115.461.953	41,8	1.261.774.914	16,9	3.094.953.890	41,4	7.472.190.757

*En el momento de elaborar este trabajo solo están publicados los datos de los dos primeros trimestres del año.
Fuente: CNMC (2015).

En cuanto a las principales ramas de actividad, los datos de España distan significativamente de los datos del resto del mundo: agencias de viajes y operadores turísticos (16,2%), transporte aéreo (10,3%) entre otras (CNMC, 2015). Respecto a la balanza comercial nacional, se ha detectado un elevado déficit que incrementa anualmente, llegando en el año 2013 a 3.291M€ (CNMC, 2015). Este déficit relacionado con el e-commerce supuso más de 10% del déficit comercial total español (31.831M€).

A la hora de hacer una comparativa de los datos estadísticos del comercio electrónico a nivel europeo, podemos ver como en 2014,

el 17% de las empresas españolas vendían “online” frente al 15% de la UE(28) (Eurostat, 2015). Comparando con el año anterior el porcentaje ha aumentado en un 23,5%. Además en la comparación con la UE(28) se ha tornado a favor de España por primera vez (Eurostat, 2015).

En el caso particular de Extremadura, se observa que en el año 2014 estaba por debajo de la media nacional. Nos referimos al porcentaje de empresas que ofrecen sus productos a través del comercio electrónico (INE, 2015). Por ello se hace necesario remarcar que esta región es la sexta por la cola en ventas por Internet (INE, 2015).

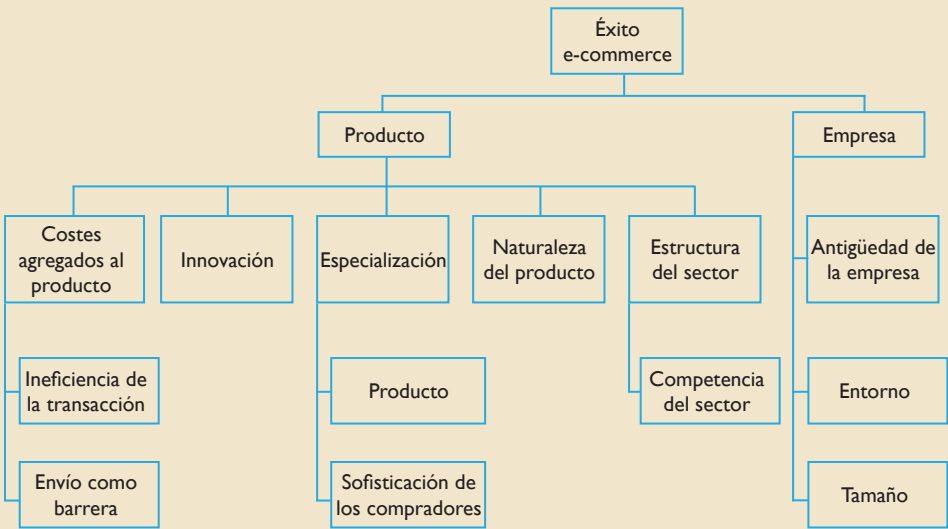


3. LA IMPORTANCIA DE LA INNOVACIÓN EN EL DESARROLLO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LAS EMPRESAS

La implantación del comercio electrónico en la empresa, con el objetivo de llegar a nuevos mercados (INE, 2015), es una asignatura pendiente tanto en Extremadura como en el resto de España. Señalándose que en esta región las empresas se caracterizan por ser longevas, pequeñas y poco innovadoras (GEM, 2014).

El comercio electrónico se plantea como una innovación estructural, cuando se debe aplicar a partir de una reflexión estratégica sobre cómo servir mejor al cliente final, que actividades llevar a término y cómo organizar mejor las actividades de la empresa para lograr los objetivos, siendo necesario crear valor añadido durante todo el proceso (Canals, 2001). Con todo lo anterior pretendemos que la empresa tenga éxito en el comercio online, para ello se plantea como factor de éxito (ver **Figura 2**) el poseer una innovación diferencial como es un producto o servicio destacado sobre la competencia, además de seguir un procesos de innovación continua, que posibiliten que el cliente vea que los productos o servicios que ofrece la empresa son mejores, únicos o más fáciles de adquirir, en comparación con los de la competencia (Padilla y Serarols, 2006).

Figura 2. Factores de éxito en el comercio electrónico



Fuente: Elaborado a partir de Padilla y Serarols, 2006.

Por otra parte, el rápido desarrollo de las TIC's y su implantación en las empresas, está generando continuamente nuevos negocios y mercados para la empresa vinculados con la innovación en la empresa. Además la mejora de la accesibilidad, gracias a la eliminación de barreras geográficas, provoca que el tamaño de la empresa que participa en el e-commerce sea cada vez más

pequeña, debido a la menor necesidad de recursos para entrar en nuevos mercados (Marone, 2012; Despas y Mao, 2014).

En cuanto a la edad de la empresa, ésta se relaciona de manera positiva con su tamaño (De Jorge, García y Pablo, 2003). A mayor edad, deberá tener más contactos y relaciones con otras empresas, facilitando notablemente la tarea de innovar (Chesbrough, 2005; del Águila & Padilla, 2010).

Según las investigaciones realizadas en relación con la actitud innovadora de la empresa, y siguiendo el modelo de innovación abierta (Chesbrough, 2005), la innovación depende de diferentes factores. Entre ellos destacan el tamaño y la edad de la empresa. En este trabajo nos hemos centrado en la innovación tecnológica la cual se aplica a diversas tareas, entre las que destaca la aplicación del e-commerce dentro de la empresa (Gopalakrishnan y Damanpour, 1997).

La relación entre el tamaño de la empresa y la innovación, difiere en función del tamaño, de tal manera que si la empresa es pequeña, la relación con la innovación será positiva, y si la empresa es grande, la relación con la innovación será negativa, ya que para innovar es necesario agilizar los procedimientos (Tether, 2005; del Águila & Padilla, 2010).

Con el fin de analizar el e-commerce a través de la innovación en las empresas en base a los factores planteados, se ha realizado un análisis estadístico utilizando como fuente de datos el proyecto GEM, a partir del cual se han planteado 5 cuestiones que se pueden ver en la **Tabla 4**.

Tabla 4. Cuestiones planteadas

CUESTIONES	AUTORES DE REFERENCIA
C1: ¿La edad de la empresa influye sobre el tamaño de la empresa?	Nelson y Winter (1982) y De Jorge et al. (2003)
C2: ¿La edad de la empresa influye sobre la innovación?	Bakaikoa (2004); Chesbrough (2005) y De Águila y Padilla (2010)
C3: ¿El tamaño de la empresa influye en la innovación?	Gopalakrishnan y Damanpour (1997); Chesbrough (2005); Tether (2005) y del Águila & Padilla (2010)
C4: ¿El tamaño de la empresa influye sobre e-commerce?	Marone (2012) y Despas y Mao (2014)
C5: ¿La innovación de la empresa influye en el e-commerce?	Marone (2012) y Despas y Mao (2014)

Fuente: Elaboración propia.

4. ¿CÓMO INFLUYE LA EDAD, TAMAÑO E INNOVACIÓN EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO? UN ESTUDIO DE LAS EMPRESAS EXTREMEÑAS

A continuación trataremos de dar respuesta a las cuestiones planteadas en el apartado anterior. Para ello se ha agregado un bloque de preguntas sobre e-commerce a la encuesta del proyecto GEM (ver **Tabla 5**) dirigidas únicamente a los empresarios de la región de Extremadura acerca de: su utilización, el % de negocio actual a través de él, la inversión realizada, el crecimiento esperado en el próximo año, el % de negocio esperado y la inversión estimada en el próximo año. En cuanto al bloque de preguntas sobre innovación se ha seguido el modelo GEM que mide la innovación a partir de: % nuevos productos/servicios, % nivel de competencia esperado y antigüedad de la tecnología utilizada.

Tabla 5. Ficha técnica

UNIVERSO	Empresario residente en Extremadura
POBLACIÓN OBJETIVO	62.929 empresarios
MUESTRA	379 empresarios
MARGEN DE CONFIANZA	95,0%
ERROR MUESTRAL	± 4,95% para el conjunto de la muestra
VARIANZA	Máxima indeterminación (P=Q=50%)
PERIODO DE ENCUESTACIÓN	Junio-Julio 2014
METODOLOGÍA	Encuesta telefónica asistida por ordenador (sistema CATI)
TRABAJO DE CAMPO	Instituto Opinòmetre

Fuente: Elaboración propia.

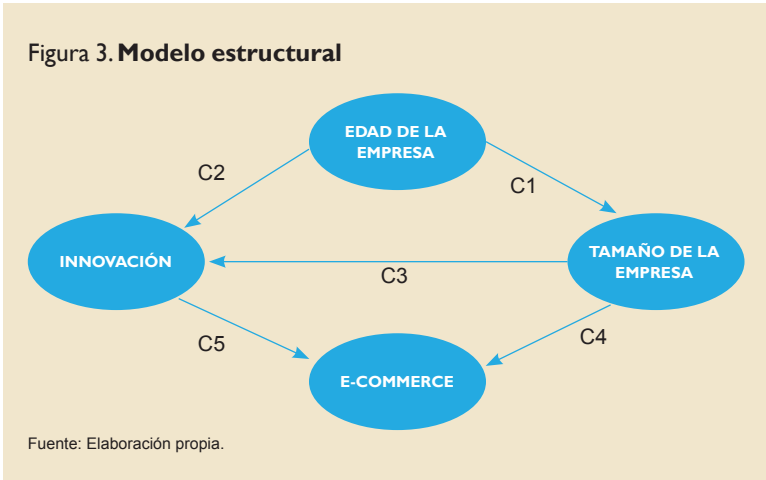
En cuanto a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, queremos mostrar los principales datos, siendo necesario indicar la gran representación del sector servicios (ver **Tabla 6**). A partir de las cuestiones planteadas (ver **Tabla 4**), se ha generado un modelo que relaciona las variables, edad, tamaño, innovación y e-commerce (ver **Figura 3**), que se ha validado estadísticamente recurriendo a la técnica de Partial Least Square (PLS)⁵. En cuanto a la justificación sobre la pertinencia del análisis mediante PLS, está basada en el hecho de que el objetivo de investigación se orienta a predecir el comportamiento de la variable dependiente -en

Tabla 6. Datos descriptivos de la muestra

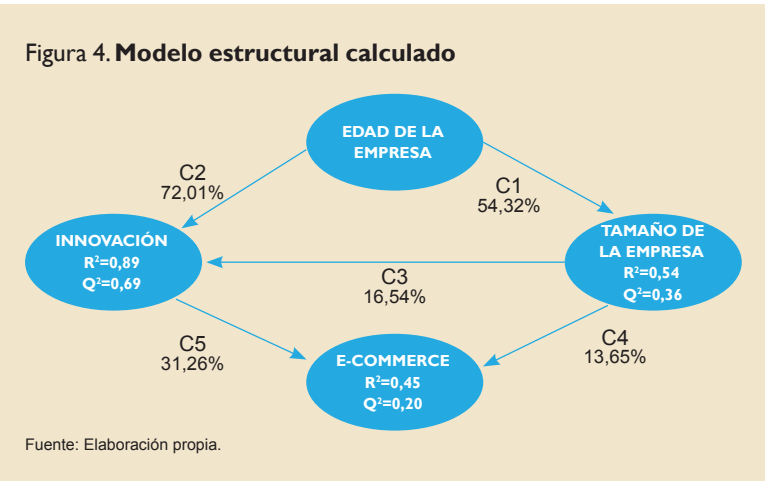
EDAD MEDIA DEL EMPRESARIO		44,5 años	ESTUDIOS	Sin estudios		2,6%
ZONA	Urbana	56,1%		Secundaria		30,0%
	Rural	43,9%		Bachillerato y FP grado medio		34,9%
GÉNERO	Hombres	63,2%		Estudios Universitarios y FP superior		29,4%
	Mujeres	46,8%		Doctor		2,9%
ANTIGÜEDAD DE LA TECNOLOGÍA UTILIZADA	< a 1 año	9,5%	NIVEL DE INNOVACIÓN DEL SECTOR	No tecnológico		93,3%
	de 1 a 5 años	13,9%		Nivel de tecnología medio		5,5%
	> a 5 años	76,6%		Alta tecnología		1,2%
EDAD DE LA EMPRESA	< a 3 meses	21,6%	TAMAÑO DE LA EMPRESA	Nº medio de trabajadores		1,9%
	de 3 a 42 meses	15,2%		Micro pymes		96,3%
	> a 42 meses	63,2%		Pequeñas empresas		3,7%
VOLUMEN DE NEGOCIO DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE E-COMMERCE	1-20%	73,5%	INCREMENTO DEL VOLUMEN DE NEGOCIO ESPERADO A TRAVÉS DE E-COMMERCE	0%		22,5%
				1-20%		31,5%
	21-40%	16,6%		21-40%		26,5%
	41-60%	3,0%		41-60%		13,3%
	61-80%	3,9%		61-80%		4,5%
	81-100%	3,0%		81-100%		1,6%
				> a 100%		0,0%
SECTOR AGRUPADO	Extractivo	13,0%	USO DEL E-COMMERCE EN LA EMPRESA		Sí	19,7%
	Transformador	17,7%			No	80,3%
	Serv. a empresas	20,4%	INVERSIÓN DE LA EMPRESA PARA LA EXPLOTACIÓN DEL E-COMMERCE		Media	8.548€
	Serv.al consum.	48,9%			Mediana	4.000€
SECTOR	Agricultura, Silvicultura, Pesca					13,0%
	Minería, Construcción					2,9%
	Fabricación					6,4%
	Utilización, Transporte, Almacenamiento					2,8%
	Comercio al por mayor					8,2%
	Comercio al por menor, Hoteles y Restaurantes					32,6%
	Información y Comunicación					1,9%
	Intermediación Financiera, Actividades Inmobiliarias					2,3%
	Servicios Profesionales					13,3%
	Servicios Administrativos					3,0%
	Gobierno, Salud, Educación, Servicios Sociales					12,5%
	Actividades Personales / Servicio del consumidor					1,3%

Fuente: Elaboración propia.

nuestro caso el e-commerce-, siendo una técnica adecuada para modelos estructurales complejos (Roldán y Sánchez-Franco, 2012). La Figura 3 recoge el modelo estructural que presentamos, en el que puede observarse tanto las variables planteadas (edad, tamaño, innovación y e-commerce), como las relaciones planteadas entre ellas, estas relaciones corresponden con cada una de las cuestiones planteadas en la Tabla 4.



El modelo resultante (ver **Figura 4**) está formado por los resultados generados a partir del calculo estadístico PLS, donde las variables se han calculado partiendo de la agrupación los resultados de las encuestas realizadas.



En primer lugar realizamos el análisis sobre la validez y fiabilidad de los instrumentos de medida y de las variables cumpliendo los requisitos estadísticos (ver **Tabla 7**), (Sanz et al., 2008; y MacKenzie et al., 2005).

Tabla 7. **Análisis de la fiabilidad y la validez discriminante**

	AVE > 0,5	FIABILIDAD COMPUESTA > 0,8	ALPHA DE CRONBACHS > 0,7
Edad de la empresa	0,989	0,995	0,989
Innovación	0	0	0
Tamaño de la empresa	0,688	0,929	0,908
E-commerce	0,567	0,865	0,807

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se ha procedido a analizar el modelo estructural, para lo cual se llevó a cabo un análisis de la significatividad de las relaciones a través de la técnica de Bootstrapping (Hair et al., 2014). Seguidamente se examinó la varianza de las variables dependientes -innovación, tamaño y e-commerce-. Según Falk y Miller (1992) el valor exigido para “R²” no debe ser menor a 0,1, que como se puede observar en la Tabla 8, se cumple. La varianza explicada del e-commerce⁶ para nuestro modelo (ver Figura 4) supone un 45%, un valor moderado, indicando que de todos los factores que componen el e-commerce, un 31,3% es innovación y un 13,7% corresponde al tamaño de la empresa, esto indica que la innovación tiene un papel muy importante en el buen hacer del comercio electrónico de la empresa. En cuanto a la edad de la empresa, esta influye en el e-commerce de forma indirecta, a través de la innovación y de forma casi imperceptible a través del tamaño de la empresa.

Por último se realizó el análisis de la relevancia predictiva (ver **Tabla 8**) del modelo mediante *Blindfolding*, siendo requeridos en este caso valores positivos para “Q²” (Hair et al., 2014), requisito que se cumple (ver Tabla 8). Estos resultados muestran que podemos predecir el comportamiento de la variable e-commerce a partir de las variables, edad, tamaño e innovación de la empresa, esto indica que mejorando las variables tamaño de la empresa (-menor tamaño para ser mas ágil, y adaptarse mejor a nuevas situaciones- -una forma de reducir el tamaño, sería crear un nuevo departamento o

una filial con dedicación específica al e-commerce-) e innovación (-más innovadora-), la empresa conseguirá mejores resultados en el comercio electrónico.

Tabla 8. Relevancia predictiva

	Q ² > 0	R ² > 0,1
Innovación	0,693	0,885
Tamaño de la empresa	0,356	0,543
E-commerce	0,202	0,449

Fuente: Elaboración propia.

Nuestra investigación muestra una significatividad⁷ muy alta, de la relación que indica que la innovación influye sobre el e-commerce; contenida en la cuestión 5. Además las cuestiones 1, 2 y 3 también encuentran apoyo estadístico en esta investigación, y son consideradas como muy significativas, concluyendo que la edad influye positivamente sobre el tamaño y la innovación, al igual que el tamaño de la empresa sobre la innovación. Por último es necesario indicar que la relación tamaño de la empresa sobre el e-commerce correspondiente a la cuestión 4 es significativa, aunque en menor medida. Los datos obtenidos aparecen reflejados en la **Tabla 9**.

Tabla 9. Resultado del estudio de las cuestiones

	T-STATISTICS	SIGNIFICATIVIDAD	RESPUESTA
C1: ¿La edad de la empresa influye sobre el tamaño de la empresa?	44,035	***	Sí
C2: ¿La edad de la empresa influye sobre la innovación?	15,148	***	Sí
C3: ¿El tamaño de la empresa influye en la innovación?	3,963	***	Sí
C4: ¿El tamaño de la empresa influye sobre e-commerce?	1,907	*	Sí
C5: ¿La innovación en la empresa influye en el e-commerce?	4,236	***	Sí

*p<0,05 (poco significativas); **p<0,01 (significativas); ***p<0,01 (muy significativas).
Fuente: Elaboración propia.

De manera que se ha puesto de manifiesto la influencia de los factores analizados sobre el comercio electrónico en la empresa extremeña, dando respuesta a las cuestiones planteadas en los apartados anteriores.

5. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Nuestro estudio arroja una serie de datos que resultan de interés a los empresarios en materia de comercio electrónico, de tal manera que puedan considerarlo como nuevas posibilidades de negocio, y con ellas conseguir nuevos clientes.

Debemos mencionar que el tema abordado se encuentra en fase de crecimiento, sobretodo en los aspectos referentes al número de clientes y de compras, presentando una oportunidad para la empresa.

El comercio electrónico elimina las barreras geográficas, hecho que permite llegar a clientes de todo el planeta, con un esfuerzo mucho menor. En este sentido podemos decir que las empresas españolas tienen mucho recorrido por delante, dentro de un mercado con un crecimiento anual por encima del 20% el cual representa una oportunidad para la empresa española, que no debe dejar escapar. En el caso de la región extremeña, la situación implica una oportunidad para las empresas, con el fin de abrirse a nuevos mercados de forma competitiva. Sin embargo, no debemos olvidar que Extremadura cuenta con mano de obra barata, debido a que tiene una de las rentas per cápita más bajas del país, así como productos alimenticios de primer nivel que no se venden fuera de la región, siendo los alimentos uno de los productos más demandados a través de Internet.

En cuanto a los factores que influyen en el e-commerce, es necesario indicar que el factor más importante es la innovación. Esto quiere decir que una empresa innovadora va a tener más posibilidades de éxito en el comercio electrónico, aunque debemos aclarar, que ser innovador no garantiza el éxito de la empresa en el e-commerce, porque es posible que el cliente no necesite ese producto, que el precio no sea el adecuado, o que tarde demasiado en llegar, entre otras razones.

Por otra parte, basándonos en los resultados de este estudio, es necesario animar al pequeño empresario a lanzarse al comercio

electrónico, ya que una empresa pequeña tiene posibilidades de triunfar en el e-commerce, debido a que al ser más pequeña su estructura es más ágil y esto le permite adaptarse mejor a nuevas formas de trabajar. Respecto a la influencia en la capacidad de innovación, debemos indicar que el factor “edad” influye de manera notoria, por lo que cuanto más tiempo lleva la empresa en el mercado, esta tiene más relaciones y experiencia. Hitos, que estando gestionados de manera satisfactoria por sus dirigentes, permiten: generar nuevas relaciones para crear nuevos productos; negociar mejores acuerdos con los proveedores y socios; y generar nuevas oportunidades, que se pueden enfocar con éxito hacia el comercio electrónico.

Para finalizar debemos indicar las limitaciones de nuestro estudio, queriendo destacar la dificultad a la hora de encontrar datos de organismos oficiales a nivel mundial y regional. En cuanto a las líneas futuras, se propone por un lado, hacer un estudio detallado del emprendimiento en e-commerce, que permita extraer una radiografía detallada de la situación de esta materia. Y por otro lado, estudiar la relación existente entre el e-commerce, la innovación, el emprendimiento y la competitividad de las empresas.



BIBLIOGRAFÍA

- Bakaikoa, B., Begiristain, A., Errasti, A. y Goikoetxea, G. (2004): "Redes e Innovación cooperativa". CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 49(3), 263-294. 20/02/2015. Recuperado de: http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/11_Bakaikoa_et_al_49.pdf
- Canals, J. (2001): "Internet, Innovación y Estrategia de la empresa, Lecciones de un fracaso y oportunidades de futuro." *Economía Industrial*. 339(3). 37-49. 6/08/2015. Recuperado de: <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/339/03canals339.pdf>
- Casas, O. (2014): 10 modelos de negocios en Internet que perduran, 16/06/14. Recuperado de: <http://listas.eleconomista.es/medios/3551-10-modelos-de-negocio-en-Internet-que-perduran>
- Chesbrough, H. (2005): Open Innovation. Harvard Business School Press. Boston. Estados Unidos.
- Chin, W.W. (1998): The partial least squares approach to structural equation modeling. En: Marcoulides, G.A. (Ed.), *Modern Methods for Business Research*. Erlbaum, Mahwah.
- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) (2013): Informe sobre el comercio electrónico. 2/2/2014. Recuperado de: <http://telecos.cnmc.es/informes-comercio-electronico>
- De Jorge, J.; García, A. y Pablo, P. (2003): Análisis de la relación entre el crecimiento empresarial, la edad de la empresa y la estructura de propiedad. Documento de Trabajo. Laboratorio de Investigación del Sector Servicios. Madrid. España. 27/03/2015. Recuperado de: <http://dspace.uah.es/dspace/handle/10017/6491>
- Del Águila, A. y Padilla, A. (2010): "Factores determinantes de la innovación en empresas de economía social. La importancia de la formación y de la actitud estratégica". CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 67(2), 129-155. 12/01/2015. Recuperado de: http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/6706_Aguila_y_Padilla.pdf
- Despas, N. y Mao, N. (2014): "Análisis paralelo entre e-turismo y e-gobierno: evolución y tendencias". *Investigaciones Turísticas*, 7, 1-22. 20/03/2015. Recuperado de: <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/38436>
- Eurostat (2015): 27/07/15. Recuperado de: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>
- Falk, R.F. y Miller, N.B. (1992): A primer for soft modeling. University of Akron Press. 20/01/2015. Recuperado de: <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1992-98610-000>
- Ganga, F. y Aguilá M. (2006): "Percepción de los proveedores del sistema electrónico "Chilecompra" en la Xª Región-Chile". *Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 3(1), 27-48. 20/08/2014. Recuperado de: <http://200.74.222.178/index.php/enlace/article/view/13340>
- Global Entrepreneurship Monitor España (2014). 26/07/2015. Recuperado de: <http://www.gem-spain.com>
- Gopalakrishnan, S. & Damanpour, F. (1997): "A Review of Innovation Research in Economics, Sociology and Technology Management". *Omega, International Journal of Management Science*, 25(1), 15-28.
- GWl (Global Web Index) (2014): Commerce Summary. 5/4/2014. Recuperado de: <http://insight.globalwebindex.net/gwi-commerce-march-2014>
- Hair Jr, J.F., Sarstedt, M., Hopkins, L. y Kuppelwieser, V.G. (2014): "Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research". *European Business Review*, 26(2), 106-121. 20/01/2015. Recuperado de: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Illanes, P. (1999): El Sistema Empresa. Una visión integral de la administración. (6ª Ed.). Leeds impresores. Santiago de Chile. Chile.
- INE (Instituto Nacional de Estadística) (2015). 27/07/2015. Recuperado de: <http://www.ine.es/>
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. y Jarvis, C.B. (2005): "The Problem of Measurement Model Misspecification in Behavioral and Organizational Research and Some Recommended Solutions". *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 710-730. 12/01/2015. Recuperado de: <http://psycnet.apa.org/journals/apl/90/4/710/>

- Marone, P. (2012): TourismLink, Linking tourism professionals with the digital market, en la reunion, Sherpa meeting on ICT and Tourism Initiative on 27 March 2012, Unión Europea y Sherpa group. 01/04/2014. Recuperado de: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/ict-tourism-businessportal/sherpa-meeting-27-03-2012/06_tourismLink_en.pdf
- Nemat, R. (2011): "Taking a look at different types of e-commerce". World Applied Programming. 1(2), 100-104. 10/05/2014. Recuperado de: <http://www.waprogramming.com/papers/50ae49508cbec9.86159373.pdf>
- Padilla, A. y Serarols, C. (2006): "Las características del empresario y el éxito de las empresas puramente digitales." Tribuna de economía. ICE. 833. 155-176. 07/08/2015. Recuperado de: http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_833_155-176_907B253D8894AB5C361D5588E62DCFD6.pdf
- Rodríguez, G. (2004): "La globalización: desde una perspectiva crítica-reflexiva". Boletín No. 5 Año 2002-2003 del Instituto de Filosofía del Derecho. Universidad del Zulia. Venezuela (27-35).
- Roldán, J.L. y Sánchez-Franco, M.J. (2012): Variance-Based Structural Equation Modeling: Guidelines for Using Partial Least Squares in information System Research. En Mora, M., Gelman, O., Steenkamp, A. y Raisinghani, M. (Eds.), "Research Methodologies, Innovations and Philosophies in Software Systems Engineering and Information Systems" (193-221). Hershey: IGI Global. 19/03/2015. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=C6GeBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Research+Methodologies.+Innovations+and+Philosophies+in+Software+Systems+Engineering+and+Information+Systems&ots=Mpn9ckLsdU&sig=mtT4BigUk5AXbSaCuHXiNL4vTo#v=onepage&q=Research%20Methodologies%2C%20Innovations%20and%20Philosophies%20in%20Software%20Systems%20Engineering%20and%20Information%20Systems&f=false>
- Sanz, S., Ruiz, C. y Aldás, J. (2008): "La influencia de la dependencia del medio en el comercio electrónico B2C. Propuesta para un modelo integrador aplicado a la intención de compra futura en internet". Cuadernos de Economía y Dirección de la empresa, 36, 45-75. 28/11/2014. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S113857580870063X>
- Tether, B.S. (2005): "Do Services Innovate (Differently)?". Insights from the European Innobarometer Survey". Industry and Innovation, 12(2), 153-184. 27/02/2015. Recuperado de: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13662710500087891#.VbZcuPntmko>

NOTAS

1. Autor de contacto: Universidad de Extremadura; Facultad Estudios Empresariales y Turismo; Avda. Universidad s/n; 17071-Cáceres; Spain.
- 2 CNMC: Comisión Nacional del Mercado de la Competencia.
- 3 Volumen de negocio total: Se refiere al comercio de todo tipo de productos y mercancías en un mismo año.
- 4 INE: Instituto Nacional de Estadística.
- 5 Para más información puede contactar con los autores.
- 6 Está formada por los constructos que las predicen (R^2) toma un valor de 0,449, -superior a 0,1 (Falk y Miller, 1992)-, pudiendo el resultado obtenido ser identificado como moderado (Chin, 1998) que es un resultado bueno sin llegar a ser excelente.
- 7 Hemos de indicar que para la realización del análisis de la significatividad (evaluación de las cuestiones planteadas en la Tabla 4) se ha tenido en cuenta una t de student con una cola, debido a que las cuestiones se han planteado en sentido positivo según su dirección.

