



UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

ESCUELA INTERNACIONAL DE DOCTORADO

Programa de Doctorado en Ciencias Sociales

Factores determinantes del éxito en la empresa

Autor:

D. José Miguel Ortiz García de las Bayonas

Directores:

Dr. D. Gonzalo Wandosell Fernández de Bobadilla

Dra. D^a. María Concepción Parra Meroño

Murcia, a 5 de mayo de 2023



UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

ESCUELA INTERNACIONAL DE DOCTORADO

Programa de Doctorado en Ciencias Sociales

Factores determinantes del éxito en la empresa

Autor:

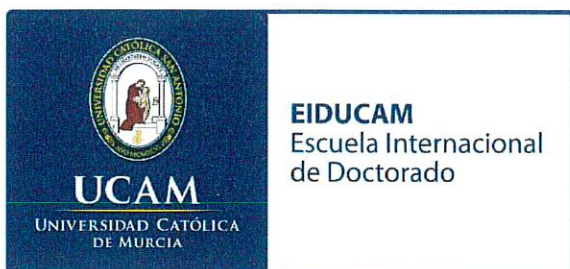
D. José Miguel Ortiz García de las Bayonas

Directores:

Dr. D. Gonzalo Wandosell Fernández de Bobadilla

Dra. D^a. María Concepción Parra Meroño

Murcia, a 5 de mayo de 2023



AUTORIZACIÓN DEL DIRECTOR DE LA TESIS PARA SU PRESENTACIÓN

El Dr. D. Gonzalo Wandosell Fernández de Bobadilla y la Dra. D^a. María Concepción Parra Meroño como directores de la Tesis Doctoral titulada “Factores determinantes del éxito en la empresa” realizada por D. José Miguel Ortiz García de las Bayonas en el Programa de Doctorado en Ciencias Sociales, **autoriza su presentación a trámite** dado que reúne las condiciones necesarias para su defensa.

Lo que firmo, para dar cumplimiento al Real Decreto 99/2011 de 28 de enero, en Murcia a 5 de mayo de 2023.

GONZALO|WANDOSELL|
FERNANDEZ DE BOBADILLA

Firmado digitalmente por GONZALO|WANDOSELL|FERNANDEZ DE BOBADILLA
Nombre de reconocimiento (DN): cn=GONZALO|WANDOSELL|FERNANDEZ DE BOBADILLA, serialNumber=22959961G,
givenName=GONZALO, sn=WANDOSELL FERNANDEZ DE BOBADILLA, ou=CILDADANOS, ou=CCV, c=ES
Fecha: 2023.05.28 20:37:15 +02'00'

Dr. D. Gonzalo Wandosell Fernández de Bobadilla

Dra. D^a. María Concepción Parra Meroño



RESUMEN

El concepto de modelo de negocio ha cobrado mucha importancia en el mundo de la empresa actual, según indican Zott, Amit y Massa (2011), cuyo objetivo es mostrar la forma en que la empresa combina sus recursos y capacidades para afrontar su realidad empresarial y con ello asegurar su viabilidad futura. Es decir, que se podría afirmar que el modelo de negocio es la forma en que se gestiona la empresa, o como dirían Shafer, Smith y Linder (2005), indica la estrategia escogida por la empresa entre todas las disponibles.

Del mismo modo, autores como Bigelow y Barney (2021) y Hakanen (2021) refieren que el modelo de negocio nos ayuda a evaluar y determinar, la razón por la que los negocios fracasan o tienen éxito.

El objetivo de esta tesis es establecer cuáles son las prácticas, en materia de gestión, que tienen una mayor incidencia en el rendimiento de las empresas y que puedan formar parte de un modelo de negocio o de gestión de éxito.

Existen muchas clasificaciones de modelos de negocio: Al-Debei y Avison (2010), Morris, Schindehutte y Allen (2005), Shafer et al. (2005) y se lo relaciona principalmente con áreas como la estrategia, concepto de negocio, modelo de ingresos, modelo económico y configuración del proceso de negocio (DaSilva y Trkman, 2013). Sin embargo, no hay un consenso sobre las categorías que deben estar incluidas en él (Morris et al., 2005).

La importancia que las diferentes áreas funcionales tienen en la viabilidad de una empresa varía según Zapata et al. (2013), en función del contexto de cada empresa (sector, tamaño etc.), y de la situación competitiva de cada una de ellas en cada momento.

En nuestro caso hemos escogido las siguientes áreas funcionales de la empresa: Gerencia y Gobierno, Competitiva, Comercial, Marketing, Económica y Financiera, Innovación, Negocio, Procesos y Recursos humanos.

Para el estudio empírico hemos realizado una encuesta a una muestra compuesta por setenta empresas relevantes en su sector de actuación y ubicadas en la Región de Murcia.

A partir del objetivo del estudio, se debe determinar las pautas de comportamiento de las empresas exitosas. Para ello, sobre la base de estudios previos realizados por Estrada, García y Sánchez (2009); Rocca, García y Duréndez (2016), entre otros, se ha incluido el rendimiento con una variable dummy que clasifica a las empresas en dos categorías, las de alto rendimiento y las de bajo, a partir de la comparación de una empresa con sus competidores en productos de mayor calidad, productos más económicos, creciendo más, más rentable, instalaciones más modernas, empleados más preparados, mejor gestión comercial, más innovación, mejor gestión financiera, entre otros.

Las conclusiones nos indican que las empresas que quieran consolidar su permanencia a largo plazo, no solo deben esforzarse en cumplir los objetivos necesarios para un exitoso rendimiento económico y financiero, sino también otros factores muy importantes como la inversión en innovación, las políticas efectivas de los recursos humanos, una buena gestión de los procesos y de calidad, un adecuado manejo del área comercial y marketing. Por otro lado, no parece que la elección de una u otra estrategia competitiva sea una condición para el éxito de una empresa por poner un ejemplo.

Para finalizar, y centrándonos en aquellos factores cuya combinación genera el escenario más probable de éxito, todas aquellas medidas que se pongan en marcha para mejorar las herramientas de control económico financiero de las empresas, así como políticas que fomenten un entorno más innovador, tendrán como consecuencia un mayor fortalecimiento del entorno competitivo empresarial de la zona y por tanto un mayor desarrollo y generación de empleo más sostenible. Para que este tipo de medidas se pongan en marcha será necesario el compromiso de la dirección de las empresas, que tendrán que prestar atención a dichas palancas y destinar recursos en sus presupuestos al mejoramiento de ambas, creando ambientes donde se premie la creatividad y el cuestionamiento recurrente de las prácticas actuales de la empresa innovando en todos los aspectos posibles.

PALABRAS CLAVE:

Modelo de negocio, organización y gestión de empresas, innovación, rendimiento empresarial, gestión financiera, buenas prácticas

ABSTRACT

The concept of business model is becoming increasingly important in today's business world as indicated Zott, Amit y Massa (2011), the objective of which is to show the way in which a company combines its resources and capabilities to address its business reality, thereby ensuring its future viability. That is, we could say that a business model is the manner in which a company is managed or, according to Shafer et al. (2005), it indicates the strategy chosen by the company among all those available.

Similarly, authors such as Bigelow and Barney (2021) and Hakanen (2021) refer that business model helps us to assess and determine the reason why businesses fail or succeed.

This thesis is aimed at establishing which management practices have the greatest impact on company performance and can be part of a successful business model or management.

There are many types of business models: Al-Debei & Avison (2010), Morris et al. (2005), Shafer et al. (2005) and they are mainly related to areas such as strategy, business concept, income model, economic model and configuration of the business process (DaSilva & Trkman, 2013). However, there is no consensus on the categories it must include (Morris et al., 2005).

In our case, we have chosen the following functional areas of a company: Management and Governance, Competitive, Commercial, Marketing, Economic and Financial, Innovation, Business, Processes and Human Resources.

For the empirical study we conducted a survey on a sample of 70 relevant companies in their sector of activity and based in the Region of Murcia.

The aim is to determine the behavioural patterns of successful companies based on the objective of the study. To this end, based on the previous studies conducted by Estrada et al. (2009); Rocca et al. (2016), performance has been included with a dummy variable that classifies companies into two categories: high-performing and low-performing, based on the comparison between a company and its competitors in higher-quality products, cheaper products, higher

growth, higher profitability, more modern premises, better qualified employees, better commercial management, greater innovation, better financial management, inter alia.

The conclusions indicate that companies seeking to consolidate their permanence in the long term must not only strive to achieve the necessary objectives for successful economic and financial performance, but also other very important factors such as: investment in innovation, effective human resources policies, good process and quality management, and adequate management of the commercial and marketing areas. Furthermore, the choice of one competitive strategy or another does not appear to condition the success of a company, to give an example.

To conclude, and focusing on those factors whose combination generates the most likely scenario for success, all the measures adopted to improve companies' economic and financial control tools, in addition to policies that promote a more innovative environment, will serve to further strengthen the local competitive business environment, thereby ensuring greater development and sustainable job creation. The implementation of such measures will require the commitment of companies' senior management teams, which will have to pay attention to said levers and allocate resources in their budgets to improving both, creating work environments where creativity is rewarded and current business practices are under constant scrutiny in order to innovate in every possible aspect.

KEYWORDS:

Business model, business organization and management, innovation, business performance, financial management, good practices

AGRADECIMIENTOS

Es habitual escuchar que tal persona se ha hecho a sí misma, y que ha alcanzado sus logros a base de esfuerzo exclusivamente personal. Sin embargo, eso es algo que ocurre en muy raras ocasiones. Incluso en los casos más claros, en los que hay personas que son responsables casi 100% de sus éxitos, encontramos que han recibido ayuda de generosas personas sin las cuales la vida sería mucho más difícil.

En el caso de esta Tesis Doctoral, quiero agradecer el esfuerzo, sacrificio y profesionalidad de la doctora Dña. María Concepción Parra Meroño. Sin la ayuda y apoyo emocional de la doctora Parra Meroño no hubiera sido posible llegar a este punto. Conchi, muchas gracias por todas las horas dedicadas, incluso en tus vacaciones y fines de semana, y por tu inestimable empuje y comprensión, eres una parte muy grande de este trabajo.

Al doctor D. Gonzalo Wandosell Fernández de Bobadilla, amigo y excelente profesional del mundo de la empresa, que me orientó en la forma de avanzar con algunos aspectos que me preocupaban del trabajo, dándome su visión y tranquilidad.

Al doctor D. Domingo García Pérez de Lema, que tantos años ha estado cerca de mí en mi carrera académica, por haberme guiado en las temáticas posibles, y haberme ayudado con su gran experiencia y conocimiento a que el camino fuera más sencillo.

A la Universidad Católica San Antonio, por ser un referente académico internacional, y al Vicerrectorado de Investigación, por haberme dado la oportunidad de participar en la primera edición del programa de doctorados industriales.

A la Excelentísima y Magnífica Rectora Sra. D^a Josefina García Lozano, por ser la persona responsable de que iniciara mi camino en la UCAM, convenciendo a mi abuelo, a finales de los 90, del gran proyecto que era e iba a ser la UCAM. Un momento que unió para siempre mi camino con el de esta Universidad.

A título póstumo, al fundador de la Universidad Católica San Antonio, el Excelentísimo Sr. D. José Luis Mendoza, gran empresario, que, con su esfuerzo, pasión y valor, permitió que muchas personas como yo, pudieran estudiar en un entorno profesional y de grandes valores.

A la Excelentísima presidenta Sra. D^a María Dolores García, por continuar el liderazgo de la Universidad a través de los más importantes valores y de la excelencia académica.

A todos los empresarios que han participado en la investigación que da soporte a esta Tesis Doctoral, y en general, a todos los empresarios que con su esfuerzo e infinito coste personal hacen la vida mejor a todas las personas.

A mis padres, que siempre me han brindado su apoyo en todas mis aventuras académicas, pero sobre todo por haber forjado en mí los valores más importantes de la vida, cuya base de todos es el amor. Os quiero.

A mis cuatro hijos, por ser los seres más comprensivos y bondadosos que uno se pueda imaginar. A JM, CJ y CC, por perdonarme todas mis ausencias, y quererme con todos mis defectos, y a BC, por haberme dado fuerzas para seguir adelante. Os quiero.

A Nono, mi esposa querida, que ha estado siempre a mi lado en este camino y en todos los demás, y a la que pido perdón por los errores que yo haya cometido. Gracias por enseñarme que la bondad puede ser una gran fortaleza. Eres mi 90, te quiero.

“Sólo el valor y el trabajo nos hace libres”

-José Miguel ORTIZ GARCÍA DE LAS BAYONAS-

ÍNDICE GENERAL

AUTORIZACIÓN DE LOS DIRECTORES

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN Y ABSTRACT

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS

I. INTRODUCCIÓN.....	33
II. MARCO TEÓRICO	39
2.1. Antecedentes del modelo de negocio.....	39
2.1.1. Origen del término	39
2.1.2. Primeras reflexiones	40
2.2. Concepto de modelo de negocio	41
2.2.1. Definiciones más consideradas.....	41
2.2.2. Clases de modelo de negocio	47
2.2.2.1. Modelos de negocio basados en la eficiencia.....	47
2.2.2.2. Modelos de negocio basados en el valor percibido	47
2.2.2.3. Modelo de negocio entorno digital (<i>ebusiness model</i>).....	48
2.3. Componentes del modelo de negocio.....	49
2.3.1. Contexto sobre los componentes del modelo de negocio	49
2.3.2. Pasos para crear un modelo de negocio	55
2.3.2.1. Composición del modelo de negocio.....	56
2.3.2.2. Nacimiento y evolución del modelo	57

2.3.2.3. Ajustes del modelo	58
2.3.3. Componentes del modelo de negocio: un escenario ordenado y general	58
2.3.3.1. Clasificación según Al-Debei y Avison (2010).....	58
2.3.3.2. Clasificación según Morris et al. (2005)	59
2.3.3.3. Clasificación según Shafer et al. (2005).....	60
2.3.4. Perspectivas del modelo de negocio	61
2.3.4.1. Perspectiva basada en los recursos	61
2.3.4.2. Perspectiva económica	61
2.3.4.3. Operativa.....	62
2.3.4.4. Estratégica	62
2.3.5. Áreas con las que más se le relaciona	62
2.3.5.1. Concepto de negocio	62
2.3.5.2. Modelo de ingresos.....	62
2.3.5.3. Estrategia.....	63
2.3.5.4. Modelo económico.....	63
2.3.5.5. Configuración del proceso de negocio	63
2.3.5.6. Tecnología	63
2.4. El modelo de negocio en la empresa real	64
2.4.1. Importancia del modelo de negocio.....	64
2.4.2. Trascendencia del modelo de negocio	65
2.4.3. Modelo de negocio en Startup o empresas de nueva creación	66
2.4.4. Modelo de negocio en la empresa madura	67
2.4.5. Modelo de negocio en proyectos de empresa.....	68
2.5. Aplicación real de un modelo de negocio	69
2.5.1. Cambios disruptivos en los modelos de negocio	70
2.5.2. Dificultades para implantar un modelo de negocio	70

ÍNDICE GENERAL	17
2.5.3. Aplicación del modelo de negocio en la empresa.....	70
2.5.3.1. Cliente.....	71
2.5.3.2. Compromiso con el cliente	71
2.5.3.3. Entrega del valor.....	71
2.5.3.4. Monetización	72
2.6. La innovación en el modelo de negocio	72
2.6.1. Dificultades a la innovación	73
2.6.2. Gestión del cambio en el modelo de negocio	74
2.6.2.1. ¿Innovación en tecnología o en el modelo de negocio?	74
2.6.3. Venciendo las barreras a los procesos de innovación	75
2.6.3.1. Producto Mínimo Viable (MVP).....	76
2.6.4. La gestión del conocimiento: Fuente de innovación en el modelo de negocio	78
2.6.5. Mantener la creación de valor.....	79
2.6.5.1. Distintas perspectivas a la hora de crecer y expandirse.....	80
2.6.5.2. Crecimiento orgánico e inorgánico	80
2.6.5.3. Optimización de costes y diferenciación.....	80
2.6.5.4. Analizar y examinar nuevas fuentes de negocio.....	81
2.6.5.5. Fuerte cohesión entre las políticas de dirección, la cultura organizativa, y la implicación de los empleados.....	81
2.6.5.6. Equilibrio en el uso de los recursos.....	82
2.7. Mejores prácticas en modelos de negocio.....	82
2.7.1. Aspectos o componentes condicionantes.....	83
2.7.1.1. Antigüedad de la empresa	83
2.7.1.2. Sector donde se ubica la empresa.....	84
2.7.1.3. Formación, Aptitud y Actitud del liderazgo de la empresa.....	84

2.7.1.4. ¿Es una empresa familiar?	85
2.7.2. Aspectos o componentes no condicionantes	86
2.7.2.1. Gobierno corporativo	86
2.7.2.2. Estrategia competitiva.....	87
2.7.2.3. Área comercial.....	88
2.7.2.4. Área de Marketing.....	90
2.7.2.5. Área de procesos/operaciones.....	91
2.7.2.6. Área económica y financiera	93
2.7.2.7. Área de innovación.....	96
2.7.2.8. Área corporativa o de negocio	98
2.7.2.9. Área de RRHH	100
III. METODOLOGÍA.....	105
3.1. Muestra y procedimiento de recogida de información.....	105
3.2. Descripción del cuestionario	107
3.3. Descripción de las variables	109
3.3.1. Variables introductorias.....	109
3.3.2. Variable dependiente del estudio.....	110
3.3.3. Variables independientes	111
3.3.4. Variables de control.....	120
3.4. Hipótesis de investigación.....	121
3.4.1. Hipótesis relativa a la formación del Director General de la empresa	121
3.4.2. Hipótesis relativa a la empresa familiar	121
3.4.3. Hipótesis relativas al Área de Gerencia y Gobierno.....	122
3.4.4. Hipótesis relativa al Área competitiva	122
3.4.5. Hipótesis relativa al Área comercial	123

ÍNDICE GENERAL	19
3.4.6. Hipótesis relativa al Área de Marketing	123
3.4.7. Hipótesis relativa al Área Económico Financiera	124
3.4.8. Hipótesis relativa al Área de Innovación	124
3.4.9. Hipótesis relativa al Área de Negocio	125
3.4.10. Hipótesis relativa al Área de Procesos.....	125
3.4.11. Hipótesis relativa al Área de Recursos Humanos.....	126
3.4.12. Hipótesis relativas a las variables de control.....	126
3.5. Técnicas de análisis aplicadas	127
3.5.1. Técnicas de análisis para contraste de hipótesis	127
3.5.2. Validación de las escalas de medida	128
IV. RESULTADOS	133
4.1. Variable dependiente del estudio	133
4.2. Validación de las escalas de medida	135
4.2.1. Escala exigencias a miembros de la familia	135
4.2.2. Área de Gerencia y Gobierno.....	136
4.2.3. Área comercial (sin P19B, 19C y P19E)	137
4.2.4. Área de marketing	137
4.2.5. Área económico financiera (se han eliminado P23C y P23G)	138
4.2.6. Área de innovación (P25).....	138
4.2.7. Área de negocios, estrategia empresarial (P32).....	139
4.2.8. Área de procesos (P35 sin P35A)	139
4.2.9. Área de recursos humanos P39 (sin P39A ni P39D)	140
4.3. Contraste de hipótesis.....	140
4.3.1. Hipótesis 1.....	141
4.3.2. Hipótesis 2.....	143

4.3.3. Hipótesis 3.....	150
4.3.4. Hipótesis 4.....	159
4.3.5. Hipótesis 5.....	161
4.3.6. Hipótesis 6.....	166
4.3.7. Hipótesis 7.....	171
4.3.8. Hipótesis 8.....	176
4.3.9. Hipótesis 9.....	190
4.3.10. Hipótesis 10.....	207
4.3.11. Hipótesis 11.....	213
4.3.12. Hipótesis 12, 13, 14 y 15 relativas a las variables de control	220
4.3.13. Hipótesis 13: La edad de la empresa se relaciona directamente con el éxito empresarial	222
4.3.14. Hipótesis 14: El sector de actividad económica influye en el éxito empresarial	223
4.3.15. Hipótesis 15: Las empresas familiares tienen más éxito que las que no lo son	224
V. CONCLUSIONES	232
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	244
VII. ANEXOS.....	264
7.1. Cuestionario análisis modelo de negocio	264

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Aproximaciones al concepto de Business Model.....	42
Tabla 2. Componentes del modelo de negocio	51
Tabla 3. Componentes del modelo de negocio (continuación tabla 2).....	52
Tabla 4. Componentes del Business Model	60
Tabla 5. Porcentaje de empresas por sector económico.....	106
Tabla 6. Empresas por sector de actividad	107
Tabla 7. Consideraciones sobre el análisis factorial por componentes principales	128
Tabla 8. Validación de la escala de la variable dependiente.....	134
Tabla 9. Resultados de la clasificación	135
Tabla 10. Validación de la escala de exigencia a miembros de la familia	136
Tabla 11. Validación de la escala de profesionalidad de la gerencia.....	136
Tabla 12. Validación de la escala Área comercial	137
Tabla 13. Validación de la escala Área marketing.....	137
Tabla 14. Validación de la escala Área económico financiera.....	138
Tabla 15. Validación de la escala Área de innovación	139
Tabla 16. Validación de la escala Área de negocio. Estrategia	139
Tabla 17. Validación de la escala Área de procesos	140
Tabla 18. Validación de la escala Área RRHH	140
Tabla 19. Tabla de contingencia Formación del CEO – Rendimiento empresarial	141
Tabla 20. Pruebas de Chi-cuadrado Formación del CEO – Rendimiento empresarial	142

Tabla 21. Test Exacto de Fisher Formación del gerente – Rendimiento empresarial	142
Tabla 22. Tabla de contingencia Trabajan miembros de la familia – Rendimiento empresarial	143
Tabla 23. Pruebas de Chi-cuadrado Trabajan miembros de la familia – Rendimiento empresarial	144
Tabla 24. Tabla de contingencia Número de generaciones de empresa familiar – Rendimiento empresarial	145
Tabla 25. Pruebas de Chi-cuadrado Número de generaciones de empresa familiar- Rendimiento empresarial	145
Tabla 26. Contraste de igualdad de medias Titulación miembros de la familia – Rendimiento empresarial	147
Tabla 27. Prueba de muestras independientes Exigencia de experiencia a miembros de la familia.....	147
Tabla 28. Contraste de igualdad de medias Retribución de familia según mercado- Rendimiento empresarial	148
Tabla 29. Contraste de igualdad de medias Exigencia de trabajo a familia según funciones – Rendimiento empresarial	148
Tabla 30. Prueba de muestras independientes Nivel de exigencia a miembros de la familia.....	149
Tabla 31. Políticas de empresa familiar.....	149
Tabla 32. Contraste de igualdad de medias Profesionalidad de la gerencia – Rendimiento empresarial	150
Tabla 33. Prueba de igualdad de medias Gobierno – Rendimiento empresarial.. ..	151
Tabla 34. Prueba de muestras independientes Retribución de directivos vinculada a objetivos a largo plazo.....	151
Tabla 35. Contraste de igualdad de medias Retribución de directivos vinculada a objetivos a largo plazo – Rendimiento empresarial.....	152

Tabla 36. Prueba de muestras independientes Profesionalidad de la gerencia ...	152
Tabla 37. Tabla de contingencia Órgano de administración de la empresa – Rendimiento empresarial	153
Tabla 38. Pruebas de Chi-cuadrado Profesionalidad de la gerencia – Rendimiento empresarial	154
Tabla 39. Tabla de contingencia Consejeros independientes en la junta directiva- Rendimiento empresarial	154
Tabla 40. Pruebas de Chi-cuadrado Consejeros independientes en la junta directiva- Rendimiento empresarial.....	155
Tabla 41. Tabla de contingencia Pacto de socios – Rendimiento empresarial.....	156
Tabla 42. Pruebas de Chi-cuadrado Pacto de socios – Rendimiento empresarial.....	157
Tabla 43. Profesionalidad gerencia y gobierno	158
Tabla 44. Tabla de contingencia Estrategia competitiva de la empresa – Rendimiento empresarial	159
Tabla 45. Pruebas de Chi-cuadrado Estrategia competitiva de la empresa – Rendimiento empresarial	159
Tabla 46. Estrategia empresarial – Rendimiento empresarial	160
Tabla 47. Contraste de igualdad de medias Políticas comerciales – Rendimiento empresarial	161
Tabla 48. Prueba de muestras independientes Normas para evitar concentración de ventas – Rendimiento empresarial.....	161
Tabla 49. Contraste de igualdad de medias Normas para evitar concentración de ventas – Rendimiento empresarial	162
Tabla 50. Contraste de igualdad de medias Clientes gran volumen – Rendimiento empresarial	162
Tabla 51. Contraste de igualdad de medias Clientes gran volumen – Rendimiento empresarial	163

Tabla 52. Contraste de igualdad de medias Área comercial y desarrollo de nuevos productos – Rendimiento empresarial	164
Tabla 53. Contraste de igualdad de medias Encuesta de satisfacción a clientes – Rendimiento empresarial	164
Tabla 54. Contraste de igualdad de medias CRM – Rendimiento empresarial ...	165
Tabla 55. Prueba de muestras independientes Área comercial – Rendimiento empresarial	165
Tabla 56. Área comercial – Rendimiento empresarial	166
Tabla 57. Prueba de muestras independientes Área de marketing – Rendimiento empresarial	166
Tabla 58. Tabla de contingencia Departamento comunicación externa – Rendimiento empresarial	167
Tabla 59. Pruebas de Chi-cuadrado Departamento comunicación externa – Rendimiento empresarial	168
Tabla 60. Tabla de contingencia Director marketing/comercial – Rendimiento empresarial	169
Tabla 61. Pruebas de Chi-cuadrado Director marketing/comercial – Rendimiento empresarial	169
Tabla 62. Políticas de marketing – Rendimiento empresarial.....	170
Tabla 63. Contraste de igualdad de medias Presupuesto anual – Rendimiento empresarial	171
Tabla 64. Contraste de igualdad de medias Aumentar margen bruto/bajar costes fijos – Rendimiento empresarial	171
Tabla 65. Contraste de igualdad de medias 80% ventas/ 20% productos – Rendimiento empresarial	172
Tabla 66. Contraste de igualdad de medias Consulta clientes estimaciones ventas – Rendimiento empresarial	172
Tabla 67. Contraste de igualdad de medias Venta a clientes con crédito comercial- Rendimiento empresarial	173

Tabla 68. Prueba de muestras independientes Cobro clientes antes pago proveedores – Rendimiento empresarial	173
Tabla 69. Contraste de igualdad de medias Proveedores precio/calidad – Rendimiento empresarial	174
Tabla 70. Prueba de muestras independientes Área económico-financiera – Rendimiento empresarial	174
Tabla 71. Área económico-financiera – Rendimiento empresarial	175
Tabla 72. Tabla de contingencia Procesos de innovación – Rendimiento empresarial	176
Tabla 73. Pruebas de Chi-cuadrado Procesos de innovación – Rendimiento empresarial	176
Tabla 74. Contraste de igualdad de medias Mejora/desarrollo de productos – Rendimiento empresarial	177
Tabla 75. Contraste de igualdad de medias Mejora/desarrollo de canales de comercialización – Rendimiento empresarial.....	177
Tabla 76. Contraste de igualdad de medias Mejora/desarrollo de producción – Rendimiento empresarial	178
Tabla 77. Contraste de igualdad de medias Mejora/desarrollo de tecnología – Rendimiento empresarial	178
Tabla 78. Contraste de igualdad de medias Mejora/desarrollo de sistemas de gestión/información – Rendimiento empresarial.....	179
Tabla 79. Prueba de muestras independientes Área de innovación – Rendimiento empresarial	179
Tabla 80. Tabla de contingencia Empresas colaboradoras innovación– Rendimiento empresarial	180
Tabla 81. Pruebas de Chi-cuadrado Empresas colaboradoras innovación proveedores – Rendimiento empresarial	180
Tabla 82. Tabla de contingencia Tipo de empresas colaboradoras innovación proveedores – Rendimiento empresarial	181

Tabla 83. Pruebas de Chi-cuadrado Tipo de empresas colaboradoras innovación proveedores – Rendimiento empresarial	182
Tabla 84. Tabla de contingencia Tipo de empresas colaboradoras innovación distribuidores – Rendimiento empresarial.....	183
Tabla 85. Pruebas de Chi-cuadrado Tipo de empresas colaboradoras innovación distribuidores – Rendimiento empresarial.....	184
Tabla 86. Tabla de contingencia Tipo de empresas colaboradoras innovación clientes – Rendimiento empresarial	185
Tabla 87. Pruebas de Chi-cuadrado Tipo de empresas colaboradoras innovación clientes – Rendimiento empresarial	185
Tabla 88. Tabla de contingencia Tipo de empresas colaboradoras innovación competidores – Rendimiento empresarial	186
Tabla 89. Pruebas de Chi-cuadrado Empresas colaboradoras innovación competidores – Rendimiento empresarial	187
Tabla 90. Tabla de contingencia Tipo de empresas colaboradoras innovación universidades/ centros tecnológicos – Rendimiento empresarial	188
Tabla 91. Pruebas de Chi-cuadrado Empresas colaboradoras innovación universidades/ centros tecnológicos – Rendimiento empresarial	188
Tabla 92. Área de innovación – Rendimiento empresarial	189
Tabla 93. Rangos ventas mercados internacionales – Rendimiento empresarial	190
Tabla 94. Contraste de igualdad de medias Ventas mercados internacionales – Rendimiento empresarial	191
Tabla 95. Tabla de contingencia Proveedores materia prima – Rendimiento empresarial	191
Tabla 96. Pruebas de Chi-cuadrado Proveedores materia prima – Rendimiento empresarial	192
Tabla 97. Tabla de contingencia Fabricantes de producto – Rendimiento empresarial	193

Tabla 98. Pruebas de Chi-cuadrado Fabricantes de producto – Rendimiento empresarial	194
Tabla 99. Tabla de contingencia Distribuidores – Rendimiento empresarial.....	195
Tabla 100. Pruebas de Chi-cuadrado Distribuidores – Rendimiento empresarial	196
Tabla 101. Tabla de contingencia Posición empresa en cadena de valor – Rendimiento empresarial	197
Tabla 102. Pruebas de Chi-cuadrado Posición empresa en cadena de valor – Rendimiento empresarial	198
Tabla 103. Tabla de contingencia Patentes/modelos de utilidad – Rendimiento empresarial	199
Tabla 104. Pruebas de Chi-cuadrado Patentes/modelos de utilidad – Rendimiento empresarial	200
Tabla 105. Contraste de igualdad de medias Nuevas tecnologías – Rendimiento empresarial	200
Tabla 106. Contraste de igualdad de medias Diversificación a otros sectores – Rendimiento empresarial	201
Tabla 107. Contraste de igualdad de medias Procesos de negocio – Rendimiento empresarial	201
Tabla 108. Contraste de igualdad de medias Asociacionismo – Rendimiento empresarial	201
Tabla 109. Prueba de muestras independientes Área de negocio – Rendimiento empresarial	202
Tabla 110. Tabla de contingencia Comercio electrónico (B2C) – Rendimiento empresarial	202
Tabla 111. Pruebas de Chi-cuadrado Comercio electrónico (B2C) – Rendimiento empresarial	203
Tabla 112. Tabla de contingencia Adquisición de empresas/negocios – Rendimiento empresarial	204

Tabla 113. Pruebas de Chi-cuadrado Adquisición de empresas/negocios – Rendimiento empresarial	204
Tabla 114. Estrategias competitivas (negocio) – Rendimiento empresarial.....	205
Tabla 115. Contraste de igualdad de medias entre Agilidad toma decisiones – Rendimiento empresarial	207
Tabla 116. Prueba de muestras independientes externalización – Rendimiento empresarial	207
Tabla 117. Contraste de igualdad de medias sistemas de gestión de calidad – Rendimiento empresarial	208
Tabla 118. Contraste de igualdad de medias Programas ERP – Rendimiento empresarial	208
Tabla 119. Prueba de muestras independientes Área de procesos – Rendimiento empresarial	209
Tabla 120. Tabla de contingencia Procesos de fabricación – Rendimiento empresarial	209
Tabla 121. Pruebas de Chi-cuadrado Procesos de fabricación – Rendimiento empresarial	210
Tabla 122. Tabla de contingencia Políticas de RSC – Rendimiento empresarial..	211
Tabla 123. Pruebas de Chi-cuadrado Políticas de RSC – Rendimiento empresarial	211
Tabla 124. Sistemas de gestión y calidad (procesos) – Rendimiento empresarial	212
Tabla 125. Tabla de contingencia % mujeres directivas – Rendimiento empresarial	213
Tabla 126. Pruebas de Chi-cuadrado % mujeres directivas – Rendimiento empresarial	214
Tabla 127. Contraste de igualdad de medias Promoción interna – Rendimiento empresarial	214

Tabla 128. Contraste de igualdad de medias Sistemas de evaluación de empleados- Rendimiento empresarial	215
Tabla 129. Contraste de igualdad de medias Beneficios sociales – Rendimiento empresarial	215
Tabla 130. Contraste de igualdad de medias Formación a empleados – Rendimiento empresarial	216
Tabla 131. Contraste de igualdad de medias Investigación/emprendimiento empleados – Rendimiento empresarial	216
Tabla 132. Contraste de igualdad de medias Actividades de ocio empleados – Rendimiento empresarial	217
Tabla 133. Prueba de muestras independientes transmisión conocimientos empleados – Rendimiento empresarial	217
Tabla 134. Contraste de igualdad de medias Salarios sobre media sector – Rendimiento empresarial	218
Tabla 135. Prueba de muestras independientes Área de recursos humanos – Rendimiento empresarial	218
Tabla 136. Política de recursos humanos – Rendimiento empresarial	219
Tabla 137. Tabla de contingencia Tamaño Empresa – Rendimiento empresarial	220
Tabla 138. Pruebas de Chi-cuadrado Tamaño de la empresa – Rendimiento empresarial	221
Tabla 139. Pruebas de muestras independientes Edad de la empresa – Rendimiento empresarial	222
Tabla 140. Tabla de contingencia Sector de actividad – Rendimiento empresarial	223
Tabla 141. Pruebas de Chi-cuadrado Sector de actividad – Rendimiento empresarial	223
Tabla 142. Tabla de contingencia Empresa Familiar – Rendimiento empresarial	224

Tabla 143. Pruebas de Chi-cuadrado Empresa Familiar – Rendimiento empresarial	225
Tabla 144. Tamaño, edad de la empresa, sector y empresa familiar – Rendimiento empresarial	225
Tabla 145. Resultados del análisis multivariante.....	227
Tabla 146. Resumen de validación de hipótesis	228

I - INTRODUCCIÓN

I. INTRODUCCIÓN

La gestión como función empresarial se ha convertido en el principal aspecto o eje sobre el que se sustenta la viabilidad de una empresa. A través de la gestión, y de su control, se han de tomar decisiones que garanticen la viabilidad de la empresa.

La gran empresa cuenta con grandes recursos para invertir en la gestión del día a día, sin embargo, la pyme destaca por su baja profesionalización en aspectos como los productivos, financieros, comerciales, tecnológicos y de formación, como señalan Pérez et al. (2021). Del mismo modo, tienen menos poder que muchos de sus proveedores y clientes (Metaldeza, 2018), y están menos profesionalizados en lo que respecta al área financiera (Buchdadi et al., 2020). Por ello, el estudio de los aspectos que influyen en la competitividad de las pymes son fuente de muchos análisis y estudios en la actualidad, con la finalidad de determinar aquellos factores que tienen una mayor relevancia en la viabilidad (Kumar et al., 2021). El abanico de estas nuevas herramientas de análisis es tan amplio que se pueden nutrir tanto de las estrategias expuestas por Porter (1980), como del cuadro de mando integral desarrollado por Kaplan y Norton (1996). En el primer caso, se debería profundizar en las estrategias clásicas de Porter referentes al liderazgo en costes, la diferenciación y el enfoque. En el segundo, desarrollando elementos que hagan saber a los gestores qué han de incorporar a las organizaciones para que éstas funcionen mejor, mejorando asimismo los instrumentos de control de dicha gestión.

En esta línea, ha surgido el término modelo de negocio o modelo de gestión (business model), cuyo objetivo es mostrar la forma en que la empresa combina sus recursos y capacidades para afrontar su realidad empresarial y con ello asegurar su viabilidad futura. Del mismo modo, según Bigelow y Barney (2021) y Hakanen (2021), el modelo de negocio nos ayuda a evaluar y determinar, la razón por la que los negocios fracasan o tienen éxito. No obstante, aun existiendo buenas oportunidades, en ocasiones los proyectos empresariales sucumben, incluso contando con suficientes recursos y siendo liderados por brillantes y sacrificados empresarios.

Quizá la razón de este fracaso podría ser el modelo de negocio o modelo de gestión utilizado para dirigir la empresa, es decir la metodología que utiliza el principal gestor, para dirigir el día a día y el largo plazo de la empresa.

El concepto de modelo de negocio ha surgido con fuerza en el contexto del management, sin embargo, no tiene igual trascendencia en el ámbito de la investigación, donde muchos autores hacen referencia a dicho constructo, buscando una definición precisa del mismo, su composición, u otros aspectos relacionados con él, pero sin obtener un consenso claro. Si bien, es cierto que existen numerosas clasificaciones sobre supuestos componentes del mismo, y sobre las áreas que éste abarca, pero ello como se indica, sin un acuerdo claro.

Por ello, es fundamental, para esta investigación, delimitar qué se entiende por modelo de negocio, así como para qué se puede utilizar (Hedman y Kalling, 2003).

Es decir, que en el terreno 100% empresarial el concepto de modelo de negocio está más instaurado que en la parcela investigadora, pues éste participa de manera cada vez más activa en todo lo que tiene que ver con la gestión (management), el rendimiento, y los sistemas de información de las empresas.

En lo relativo al área investigadora podemos encontrar el término muy vinculado tanto con la empresa tradicional, como con aquellos proyectos sustentados o basados en internet, tanto de e-commerce, donde hay compra venta de productos, como de e-business, que son plataformas de contenidos o de intercambio de servicios, y que son los máximos exponentes de lo que se conoce como la democratización de la economía, donde hay un empoderamiento claro de la sociedad.

En cualquier caso, y aunque existen múltiples clasificaciones de los componentes de un modelo de negocio, o de las características que deben cumplir, no existe consenso en la literatura (George y Bock, 2011; Osterwalder y Pigneur, 2010; Teece, 2010; Zott y Amit, 2010). Algo quizá lógico, pues parece una ardua empresa determinar con certeza qué directrices son las idóneas para gestionar una empresa, es decir cuáles son las mejores prácticas que definen un modelo de negocio perfecto, sobre todo porque no hay una empresa igual a otra.

Por tanto, el objetivo de esta investigación es establecer cuáles son las prácticas, en materia de gestión, que tienen una mayor incidencia en el rendimiento

de las empresas, y por tanto en su viabilidad y en la consecución de los objetivos del capital (accionistas). De tal manera que se puedan extraer aquellas que puedan formar parte de un modelo de negocio o de gestión de éxito, y por tanto ejemplar, que sienten las bases mínimas necesarias para tratar de garantizar la viabilidad de la empresa.

Para ello, esta tesis se estructura de la siguiente forma. En la sección siguiente se plasma el marco teórico en el que se fundamenta la investigación realizada. A continuación, se describe exhaustivamente la metodología empleada en el estudio empírico que se ha llevado a cabo. En el siguiente capítulo, se presentan los resultados del estudio realizado. En siguiente lugar se exponen las conclusiones de la investigación, en las que se presenta también la discusión de los resultados. Finalmente se detallan las referencias bibliográficas citadas en el presente documento. Por último, en los anexos se expone el cuestionario utilizado para la recopilación de los datos que sustentan la investigación empírica.

II – MARCO TEÓRICO

.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL MODELO DE NEGOCIO

2.1.1. Origen del término

Se ha de viajar hasta el año 1957 para encontrar el primer artículo en el que se hace referencia al modelo de negocio. Dicho artículo, presentado por Bellman et al. (1957), trata sobre los Business Games, construcción de juegos de entrenamiento para los negocios.

Unos años más tarde, en 1960, Jones escribe un artículo académico utilizando por primera vez el término modelo de negocio, aunque sólo en el título de dicho artículo.

Como se indica anteriormente y en la misma línea de lo mencionado por Ortiz (2014) y Sako (2012), el término de modelo de negocio tuvo sus primeros usos en el ámbito de la computación, concluyendo que, a mayor complicación del escenario competitivo, mayor importancia del modelo de negocio en el rendimiento de la empresa, adquiriendo el modelo de negocio mayor importancia, en este sentido son los gestores los que deberían tener conocimientos que les permitan poner en marcha modelos de sistemas de computación que ayudan a la toma de decisiones.

Tras unos años en los que no se encuentra el término de modelo de negocio en la literatura, llegamos a los años 90 del siglo XX, que es cuando la academia y también los profesionales utilizan el concepto de modelo de negocio debido al desarrollo de empresas intensivas en TIC, y por tanto en compañías de internet (DaSilva y Trkman, 2013).

En cualquier caso, en este trabajo de investigación se irá observando como el concepto de modelo de negocio no es exclusivo de compañías digitales, intensivas en tecnología, ni siquiera en lo que se llama Startup, es algo con una aplicación mucho más amplia.

El modelo de negocio es algo inherente a cualquier tipo de empresa. Sin embargo, la aparición de empresas con nuevas formas de captar valor ha puesto

“sobre la mesa” dicho concepto, pero no por su existencia, sino porque éste cobra importancia porque en algunos casos su configuración es disruptiva.

Quizá por esa característica tan disruptiva, el crecimiento en el uso de dicho concepto parece estar directamente relacionado con el desarrollo de las conocidas puntocom, es decir empresas basadas en internet, en las cuales los emprendedores articulaban nuevos modelos de negocio para obtener fondos de los inversores.

En este sentido, a finales de los años noventa se podía ver en los medios las importantísimas valoraciones que se hacían de casi todos los proyectos de internet que surgían, y que obedecía, en gran parte de los casos, a modelos de negocio revolucionarios, pero a la vez desconocidos, que a la postre no eran capaces de soportar esas altísimas valoraciones.

En la literatura sobre gestión empresarial, existen múltiples clasificaciones de los aspectos que el modelo de negocio debería tener en cuenta o de los componentes que debería incluir. Sin embargo, tal y como asegura Fielt (2013), las interrelaciones entre dichos aspectos son confusas, y no existe todavía consenso al respecto.

En cualquier caso, y como se ha comentado anteriormente, el concepto de modelo de negocio es tan amplio que tienen cabida todos y cada uno de los negocios del sector que sea, y en ningún caso se ha de asociar a empresas basadas en internet.

2.1.2. Primeras reflexiones

La investigación sobre los modelos de negocio se debe realizar teniendo en cuenta diversas perspectivas. Por ello, Zott et al. (2011), afirman que: Los expertos en el campo de la investigación han formulado diversas definiciones del modelo de negocio. Sin embargo, no existe un acuerdo unánime al respecto. El modelo de negocio es un factor determinante en los siguientes ámbitos: generación y adquisición de valor, rentabilidad y sostenibilidad competitiva. Muchos expertos consideran que esta última área es especialmente relevante, ya que la creación de valor para el cliente y su captación por parte de la empresa son fundamentales para asegurar su viabilidad.

Además, el modelo de negocio implica la innovación tecnológica y su aplicación para generar beneficios económicos. La innovación tecnológica sólo es

útil si se aplica comercialmente de manera efectiva y mejora la rentabilidad de la empresa (Sako, 2012).

Asimismo, las empresas basadas en internet y las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) están adquiriendo una importancia creciente en el panorama empresarial, aunque no son las únicas formas de negocio.

2.2. CONCEPTO DE MODELO DE NEGOCIO

2.2.1. Definiciones más consideradas

Un modelo de negocio pone de manifiesto las estrategias elegidas entre las disponibles, así como las consecuencias de tales elecciones. Sin embargo, según indican Ortiz (2014) y Shafer et al. (2005), no se trata de una estrategia por sí mismo, dado que no es un plan, un patrón, ni un posicionamiento.

Concretamente, se podría decir que la estrategia es el camino que la empresa escoge para la consecución de sus objetivos, y el modelo de negocio las herramientas o pasos que se llevan a cabo día a día para la implementación de dicha estrategia, es por tanto la forma de gestionar la empresa que decide implementar y seguir el empresario o gestor.

Baden-Fuller y Haefliger (2013), señalan que el modelo de negocio consiste en una especie de sistema que viene a solucionar varios problemas a la vez, como son: la identificación del cliente, descubrir sus necesidades, comercializar el producto, satisfacer al consumidor, y monetizar el valor (Ortiz, 2014).

Hablando de definiciones, y de la complejidad de determinar una de consenso, Al-Debei y Avison (2010), elaboraron una tabla, que se muestra a continuación, donde se exponen las definiciones más utilizadas en la literatura sobre aspectos relacionados con la gestión de empresas, *ecommerce*, *ebusiness*, industria tecnológica, telecomunicaciones, etc. En dicha tabla se puede comprobar que hay aspectos comunes, aunque también se observa lo difícil de encontrar una que aúne a todos los autores.

Tabla 1*Aproximaciones al concepto de Business Model*

AUTOR	DEFINICIÓN MODELO DE NEGOCIO	INDICADORES TEMÁTICOS
(Timmers, 1998)	Es la arquitectura de los flujos de productos, servicios e información, incluyendo una descripción de los actores principales del negocio, sus roles y sus fuentes de ingresos	Arquitectura, propuesta de valor, actores y roles en el negocio, fuentes de ingresos
(Venkatraman y Henderson, 1999)	Estrategia que refleja la arquitectura de una organización virtual a lo largo de tres principales vectores: Interacciones con los clientes, configuración de los activos y gestión del conocimiento	Arquitectura, estrategia de la organización, clientes, configuración de activos y gestión del conocimiento
(Linder y Cantrell, 2000)	Aspecto básico de la empresa para la creación de valor. Nos indica como la empresa hace dinero	Lógica del negocio, captura de valor y fuentes de ingresos
(Gordijn, Akkermans y Van Vliet, 2000)	El BM responde a la pregunta de quién ofrece que a alguien y espera que a cambio. Explica la creación y adhesión de valor en un entorno donde se relacionan diferentes stakeholders, y el intercambio de valor entre ellos	Intercambio de la propuesta de valor, red de stakeholders
(Petrovic, Kittl y Teksten, 2012)	El BM describe la lógica que tiene un sistema empresarial para crear valor y que yace debajo de los procesos actuales	Lógica del negocio, captura de valor y capa intermedia teórica
(Raphael, Amit; Zott, 2001)	BM representa el diseño del contenido de las transacciones que hace una empresa, de su estructura y gobierno con el objetivo de crear valor a través de la explotación de nuevas oportunidades	Propuesta de valor, gobierno y estructura

AUTOR	DEFINICIÓN MODELO DE NEGOCIO	INDICADORES TEMÁTICOS
(Dubosson-Torbay, Osterwalder y Pigneur, 2002)	Es la arquitectura de una organización y su red de partners necesarios para crear publicitar y entregar valor a los segmentos de clientes con el objetivo de generar ingresos sostenibles y recurrentes	Propuesta de valor, arquitectura, red de partners, activo relacional, segmentos de clientes e ingresos
(Stähler, 2002)	Es el modelo del negocio existente o del plan del negocio futuro. Un modelo es una simplificación de la compleja realidad. Ayuda a entender los fundamentos de un negocio o planificar como un negocio debería ser	Abstracto, simplificaciones de la actual y futura realidad empresarial
(Chesbrough y Rosenbloom, 2002)	El BM provee un marco coherente que considera como inputs características tecnológicas y potenciales y a través de los clientes y los mercados los convierte en inputs económicos. Por tanto, el BM es concebido como un dispositivo que media entre el desarrollo tecnológico y la creación de valor económica	Marco coherente, construcción de la mediación, tecnología y valor económico
(Magretta, 2002)	El BM nos dice de manera lógica quién es nuestro cliente, que es lo que valoran y lo que debemos hacer para ganar dinero proveyendo dicho valor	Propuesta de valor, clientes y fuentes de ingresos
(Bouwman, De Vos y Haaker, 2008)	Una descripción de los roles y relaciones dentro de una Compañía, sus clientes, proveedores y partners, así como de los flujos de bienes, información y dinero que se producen entre dichas partes y los beneficios de los que están involucrados, y no exclusivamente los clientes	Roles y relaciones: compañía, clientes, propuesta de valor e ingresos

AUTOR	DEFINICIÓN MODELO DE NEGOCIO	INDICADORES TEMÁTICOS
(Hedman y Kalling, 2003)	BM es el término usado para describir los aspectos clave de un negocio dado. Clientes, competidores, oferta, actividades y organización, recursos, suministro de factores e inputs productivos, así como los componentes de los procesos longitudinales para cubrir la dinámica del BM a lo largo del tiempo	Componentes clave del negocio, recursos, clientes, propuesta de valor, red, arquitectura, estructura y dinámica
(Camponovo y Pigneur, 2003)	Una detallada conceptualización de la estrategia de una empresa a un nivel abstracto, que sirve como base para la implementación de los procesos de negocio	Conceptual, capa intermedia teórica
(Leem, Suh y Kim, 2003)	Un conjunto de estrategias para el establecimiento y gestión corporativa, incluyendo un modelo de ingresos, los procesos de negocio de alto nivel y las alianzas	Estrategia, ingresos y alianzas
(Shafer et al., 2005)	La representación de la lógica subyacente de una firma, así como las elecciones estratégicas para crear y capturar valor dentro de la cadena de valor	Lógica del negocio, estrategia, propuesta de valor y cadena de valor
(Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005)	Una herramienta conceptual que contiene un grupo de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de un negocio de una específica firma. Es la descripción del valor de la oferta de una Compañía a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la firma y su red de partners para crear, publicitar y entregar este activo relacional para generar rentables y sostenibles ingresos	Herramienta conceptual, lógica del negocio, propuesta de valor, segmentos de clientes, arquitectura, red de partners e ingresos

AUTOR	DEFINICIÓN MODELO DE NEGOCIO	INDICADORES TEMÁTICOS
(Haaker, Faber y Bouwman, 2006)	El BM es un proyecto desarrollado en colaboración de múltiples Compañías para ofrecer una propuesta conjunta a sus clientes	Proyecto, red de firmas, clientes y propuesta de valor
(Andersson et al., 2006)	BM son creados con el objetivo de dejar claro quiénes son los actores de en un caso empresarial y como hacer sus relaciones explícitas. Las relaciones en un BM entre las partes son formuladas en términos de intercambio de valor entre las partes	Actores y relaciones del negocio, intercambio de valor
(Kallio, Tinnilä y Tseng, 2006)	La forma mediante la cual una firma es capaz de crear valor coordinando los flujos de información, bienes y servicios entre los distintos participantes de una industria con los que está en contacto, incluyendo clientes, partners de la cadena de valor, competidores y gobierno	Propuesta de valor: información/bienes/ servicio. Participantes de la industria: Clientes/ partners/ competidores/ gobierno
(Rajala y Westerlund, 2007)	La forma de crear valor para clientes y la forma mediante la cual un negocio convierte oportunidades de mercado en ingresos a través de actores, actividades y colaboraciones	Propuesta de valor, grupo de actores y gobierno
(Janssen, Kuk y Wagenaar, 2008)	BM refleja el Core Business de una empresa y es útil para describir, e incluso prescribir, la organización desde la perspectiva de su principal misión y los productos y servicios que provee a sus clientes	Lógica del negocio, propuesta de valor, clientes, negocios actuales y futuros
(Rappa, 1994)	Una forma de hacer negocios según la cual una compañía se sostiene a sí misma, es decir generar ingresos. BM nos dice como una compañía hace dinero especificando su posición dentro de su cadena de valor"	Fuentes de ingresos y posición en la cadena de valor"

Fuente: Ortiz, 2014 p. 11

Como se ha comentado anteriormente, el aumento en el uso del concepto de modelo de negocio, por parte de los gestores, empresarios y comunidad científica, da motivos suficientes para tratar de encontrar una definición que contente a casi todos. De hecho, este término, como consecuencia del auge de las empresas tecnológicas (y más concretamente las basadas en internet), ha despertado el interés de la academia, pudiendo constatarse según Zott et al. (2011), más de mil trabajos sobre este concepto.

Las empresas que se consideran innovadoras son aquellas que comercializan nuevas ideas y tecnologías a través de nuevos modelos de negocio. De este modo, según Chesbrough (2010), los resultados de comercializar un mismo producto pueden ser muy diferentes según se use un modelo de negocio u otro. Por ello es capital escoger el modelo de negocio que se entiende es el mejor para cada tipo de empresa, sector o momento.

En este sentido cabe resaltar que cada modelo de negocio tiene unas características y requisitos distintos, que son necesarios para la perfecta implementación de dicho modelo. Dichos requisitos pueden ser activos, tecnologías, recursos humanos etc., por lo que tener acceso a dichos recursos es imprescindible para toda empresa que quiera implementar un modelo de negocio o de gestión.

En ocasiones, dichas formas de recursos son escasas, y su disponibilidad supone barreras de entrada insalvables, y que obligan a la empresa a escoger otro modelo de negocio con el que gestionar su día a día.

Es entendible que sea complicado definir modelo de negocio como concepto, pues tiene una gran amplitud y atañe a muchos aspectos de la empresa, lo cual dificulta la investigación sobre el mismo, por la dificultad de acotarlo.

A la definición de modelo de negocio se le asignan multitud de cualidades, entre las que destaca la expuesta por Zott et al. (2011) como “modelo conceptual, sistema, ámbito de trabajo, arquitectura, método, marco de trabajo, conjunto de aspectos” (pp. 1019-42).

Es fácil encontrar aspectos comunes entre unos autores y otros, y también es fácil encontrar discrepancias, pues muchos enumeran lo que entienden que incluye, pero que en ocasiones no coincide con lo que otros entienden debe incluir.

Una de las definiciones más difundida, por su simpleza y sencillez indica que un modelo de negocio se compone de seis elementos: propuesta de valor, segmento de mercado, cadena de valor, coste y beneficio, network de valor y estrategia competitiva (Wallnöfer y Hacklin, 2013).

2.2.2. Clases de modelo de negocio

Siguiendo a Chatterjee (2013), se pueden distinguir dos modelos de negocio: los basados en la eficiencia y los que se basan en el valor percibido. A continuación, se describe lo que incluye cada uno de ellos.

2.2.2.1. Modelos de negocio basados en la eficiencia

Chatterjee (2013) afirma que es necesario un proceso de innovación constante para competir con un *business model*.

Las empresas que son gestionadas a partir de modelos de negocio basados en la eficiencia buscan sacar el máximo partido a los elementos clave, activos, que tiene la empresa frente a sus competidores.

Por ejemplo, las firmas de consultoría disponen de profesionales muy formados que suponen el más importante activo de dichas firmas. Este tipo de firmas, como las agencias de comunicación con sus talentosos creativos, tratan de optimizar al máximo el talento de sus profesionales en los proyectos que están desarrollando.

Del mismo modo se pueden encontrar ejemplos donde los activos materiales son clave, como las agencias de transporte, que tratarán de exprimir al máximo el rendimiento de su flota de transporte, mediante el uso de la misma más horas, con el objetivo de amortizarla lo antes posible.

2.2.2.2. Modelos de negocio basados en el valor percibido

Para Chatterjee (2013), los modelos de negocio que están sustentados en el valor percibido incorporan elementos muy interesantes para los clientes en términos reales (como medicinas), como relativos (música, videojuegos o cosméticos). Este tipo de modelo de negocio exige invertir en el conocimiento profundo de la voluntad de los consumidores o clientes frente a cambios en los aspectos relativos.

Este tipo de empresas, las que escogen un modelo de gestión basado en el valor percibido han de desarrollar productos que generen una gran persuasión y un gran atractivo.

Este tipo de modelo de negocio es común encontrarlo en empresas que buscan una clara diferenciación con respecto a su competencia, en lo relativo a la percepción de calidad, diseño, servicio postventa etc..., marcas de lujo son un ejemplo claro de las empresas que utilizan este tipo de modelos de negocio.

2.2.2.3. *Modelo de negocio entorno digital (ebusiness model)*

Más allá de la clasificación que hace Chatterjee (2013), se podría hablar también de otro tipo de modelos de negocio, que son los que se encuentran en el entorno digital y que pueden tener atributos de cualquiera de las dos clasificaciones arriba mencionadas.

Por su parte, Zott et al. (2011), indican que la idea de modelo de negocio está mucho más desarrollada cuando se habla de empresas con base en internet y más aún en aquellas que tienen plataformas de comercio electrónico.

El importante crecimiento que han tenido las empresas basadas en internet ha generado nuevas formas de crear valor y de capturarlo, lo que ha originado nuevos diseños de modelo de negocio, es decir nuevas formas de gestionar que incluyen nuevos aspectos que, en las formas más tradicionales de gestión, no aparecen.

Esos nuevos aspectos, o atributos exclusivos del área digital que puede incluir este tipo de modelo de negocio, es decir *ebusiness model*, pueden ser las métricas de la web, formas de capturar el valor (modelo freemium, tarifa plana o por transacción), etc.

Otros investigadores como Hedman y Kalling (2003), sugieren que en las empresas o negocios basados en internet el modelo de negocio es el compendio o suma de una propuesta de valor, un patrón de ingresos y *el networking de la empresa*.

Al-Debei, M.M. y Avison, D. (2010) profundizan en el papel de los modelos de negocio en las empresas basadas en internet y señalan varios propósitos clave.

En primer lugar, los modelos de negocio buscan reducir la "distancia" que puede existir entre la dirección estratégica de la empresa y sus operaciones comerciales cotidianas.

Además, los modelos de negocio tienen como objetivo mediar entre los desarrollos tecnológicos y los objetivos estratégicos de la empresa, para enfocarse en la creación de valor para la empresa. Esto implica una necesidad constante de evaluar y cuestionar la alineación de los aspectos clave del negocio, como las operaciones, las tecnologías de la información y la comunicación, la estrategia y el modelo de ingresos, en un entorno empresarial tan cambiante como el actual.

En resumen, los modelos de negocio son una herramienta esencial para las empresas basadas en internet, ya que les permiten adaptarse y responder de manera efectiva a los cambios en el mercado y en la tecnología, al tiempo que aseguran que sus operaciones comerciales cotidianas estén alineadas con su estrategia empresarial (p. 359-76).

2.3. COMPONENTES DEL MODELO DE NEGOCIO

2.3.1. Contexto sobre los componentes del modelo de negocio

Según Morris et al. (2005), la academia no ha mostrado un interés claro por los modelos de negocio hasta finales de la década de los noventa del siglo XX, principalmente sobre empresas de la llamada nueva economía, el comercio electrónico.

La principal barrera que surge a la hora de establecer los componentes que ha de reunir un modelo de negocio o de gestión, tiene que ver con que no hay uniformidad entre los autores sobre las categorías que lideran dicho concepto: IT (sistemas de información), *ebusiness*, estrategia, tecnología, etc.

En base a dicho problema Shafer et al. (2005), han llevado a cabo un estudio detallado de las principales investigaciones realizadas por diversos autores en los últimos años. En dichas investigaciones se recogen los componentes (cuarenta y dos conceptos) que éstos entendían debían incluirse dentro de cualquier modelo de negocio. Así, dichos autores ordenaron la información en una tabla, donde se clasifican dichos cuarenta y dos componentes, para con ello ver qué autores son los que consideran dichos atributos y así poder establecer un escenario de consenso sobre lo que ha de reunir un modelo de negocio o de gestión.

En las tablas siguientes, se pueden observar los componentes o atributos más utilizados en términos generales:

Tabla 2*Componentes del modelo de negocio*

Componentes	Timmers (1998) E-Business	Hamel (2000) Estrateg.	Afuah and Tucci (2001) E-Business	Amit and Zott (2001) E-Business	Weill and Vitale (2001) E-Business	Dubosson-Torbay et al. (2002) E-Business
Valor de la red de proveedores	X	X			X	X
Cliente (mercado objetivo, alcance)		X	X			X
Recursos / activos		X		X		
Propuesta de valor			X			X
Capacidades / Competencias		X	X	X		X
Procesos / Actividades		X	X			X
Facturación / Política precio	X	X	X			X
Competidores						
Coste						X
Flujos de información	X			X	X	
Oferta (outputs)				X		
Flujos de producto / servicio	X			X	X	
Estrategia		X				
Marca						X
Información para el cliente		X				X
Relación con el cliente		X				
Diferenciación		X				X
Aspectos financieros						
Misión		X				X
Beneficio						
Oportunidades de negocio				X		
Componentes	Timmers (1998) E-Business	Hamel (2000) Estrateg.	Afuah and Tucci (2001) E-Business	Amit and Zott (2001) E-Business	Weill and Vitale (2001) E-Business	Dubosson-Torbay et al. (2002) E-Business

Flujo de caja					X	
Valor creado				X		
Cultura						
Beneficios del cliente						
Interfaz del cliente		X				
Lógica económica						
Medio ambiente						
Identidad de la empresa						
Reputación de la empresa						
Cumplimiento y soporte		X				
Funcionalidades						
Implementación			X			
Infraestructura - aplicaciones						
Gestión de las infraestructuras						X
Gestión						
Innovación de producto						X
Características específicas						
Sostenibilidad			X			
Transacciones				X		
Gobierno				X		
Estructura de transacciones				X		
(a) Cadena de suministro						
(b) Sistemas de información						

Fuente: José Miguel Ortiz García de las Bayonas

Tabla 3

Componentes del modelo de negocio (continuación tabla 2)

Componentes	Magretta (2002) Estrateg.	Rayport and Jaworski (2002) E-Business	Van Der Vorst et al., (2002) E-Business/Logistic.(a)	Hoque (2002) Tecnología	Chesbrough (2003) Estrateg	Hedman and Kalling (2003) (b) Sistemas/ Estrateg.
Valor de la red de proveedores			X	X	X	X
Cliente (mercado objetivo, alcance)	X	X		X	X	
Recursos / activos						
Propuesta de valor		X		X		X
Capacidades / Competencias	X	X	X		X	
Procesos / Actividades						X
Facturación / Política precio						X
Competidores		X			X	
Coste	X		X	X		X
Flujos de información					X	
Oferta (outputs)		X				
Flujos de producto / servicio						X
Estrategia						
Marca				X	X	
Información para el cliente				X		X
Relación con el cliente						
Diferenciación				X		
Aspectos financieros		X				
Misión				X		
Beneficio	X					
Oportunidades de negocio				X		

Componentes	Magretta (2002) Estrateg.	Rayport and Jaworski (2002) E-Business	Van Der Vorst et al., (2002) E-Business/Logistic.(a)	Hoque (2002) Tecnología	Chesbrough (2003) Estrateg	Hedman and Kalling (2003) (b)Sistemas/Estrateg.
Flujo de caja						
Valor creado				X		
Cultura				X		
Beneficios del cliente						
Interfaz del cliente		X				
Lógica económica	X					
Medio ambiente				X		
Identidad de la empresa				X		
Reputación de la empresa				X		
Cumplimiento y soporte		X				
Funcionalidades			X			
Implementación						
Infraestructura - aplicaciones			X			
Gestión de las infraestructuras						
Gestión						
Innovación de producto						X
Características específicas						
Sostenibilidad						
Transacciones						
Gobierno						
Estructura de transacciones						
(a) Cadena de suministro						
(b) Sistemas de información						

Fuente: José Miguel Ortiz García de las Bayonas

2.3.2. Pasos para crear un modelo de negocio

Tener claro cuál es el estilo de gestión de una empresa es algo básico para que exista coherencia en todos los eslabones de la empresa. Esto es en definitiva el modelo de negocio, el conjunto de acciones que se llevan a cabo en el día a día para, en términos generales, crear valor para el cliente y la sociedad, y captarlo para los accionistas de la empresa.

Para que todas las áreas de la empresa estén alineadas con el criterio de gestión, es necesario que toda la cadena de mando esté comprometida con la idea y que el liderazgo sea capaz de transmitirla e implantarla.

En un sentido muy parecido Chatterjee (2013), afirma que el objetivo de cualquier negocio es obtener un rédito de una operación comercial en la que se comercializa un bien, fabricado o adquirido a otro, a un coste menor al de venta. Este razonamiento también se puede aplicar con la venta de servicios. El modelo de negocio es la combinación única de todos aquellos procesos que se llevan a cabo, así como de los medios que se invierten, con el objetivo de obtener una ganancia para la empresa.

De acuerdo con Chesbrough (2010),

para llevar a cabo un proceso de negocio efectivo, es esencial seguir una serie de pasos clave que ayudarán a establecer la estructura, el modelo y la estrategia empresarial necesaria para tener éxito en el mercado. A continuación, se presentan los principales pasos para lograrlo:

1. Armar la propuesta de valor: Se trata de definir claramente qué productos o servicios ofrecerá la empresa y qué los hace únicos y valiosos para los clientes.
2. Determinar el *target* de la empresa: Es fundamental identificar el público objetivo al que se dirigirá la empresa, con el fin de adaptar la propuesta de valor y el modelo de negocio a sus necesidades y preferencias.
3. Establecer el esqueleto y medios necesarios de la cadena de valor: La cadena de valor es el conjunto de actividades necesarias para llevar a cabo el proceso de negocio, desde la producción hasta la entrega al cliente. Es importante definir claramente los recursos, procesos y medios necesarios para llevar a cabo cada etapa de la cadena de valor.

4. Establecer el modelo de ingresos: Es importante definir cómo la empresa generará ingresos a través de su modelo de negocio. ¿Será a través de la venta de productos, la suscripción a un servicio o alguna otra forma?
5. Determinar la estructura de costes y las estimaciones de ventas: Se trata de establecer una estructura de costes clara y realista, que tenga en cuenta los gastos asociados a cada etapa de la cadena de valor y las estimaciones de ventas esperadas para el negocio.
6. Establecer el eslabón que ocupa la empresa en su relación con clientes y proveedores: Es importante determinar la posición de la empresa en su relación con los clientes y proveedores, y establecer cómo se comunicará y trabajará con ellos.
7. Establecer la estrategia con la que la empresa batirá a sus competidores en el mercado: Finalmente, es esencial definir una estrategia de negocio efectiva que permita a la empresa destacar en un mercado competitivo y hacer frente a sus competidores. Esto puede implicar la identificación de nichos de mercado no cubiertos, la oferta de precios competitivos o el desarrollo de productos innovadores y únicos (p.354-63).

El propósito que se busca con este tipo de clasificaciones es establecer un consenso que determine un patrón que de forma al modelo de negocio o de gestión y que sea aplicable, salvando los matices en cada caso, a todas las empresas.

En cualquier caso, con independencia del modelo de negocio que se haya estructurado, es lógico pensar que este pueda tener “fisuras” con el paso del tiempo, por lo que será necesario cuestionarlo y actualizarlo en cada caso.

En este sentido Novak (2012), incide en que el modelo de negocio escogido por una empresa condiciona sin duda el pool de alternativas tácticas disponibles. Dicho modelo escogido no es infalible a largo plazo, y por tanto deberá trabajarse de forma sistemática adaptando el mismo a los cambios en el sector o industria.

2.3.2.1. Composición del modelo de negocio

Según Morris et al. (2005), un modelo de negocio efectivo debe basarse en tres niveles clave: *Foundation Level* (cimientos), *Proprietary level* (propiedad), y *Rules level* (reglas).

CIMIENTOS – Foundation Level

Donde se definen los componentes básicos del modelo de gestión o negocio. Expresa los fundamentos en los que se basa la empresa, es decir, cuál es el negocio en sí mismo, y permite la comparación de ésta con otra en términos generales. Entre ellos destacan: la propuesta de valor, la identificación del mercado objetivo o target, la ventaja competitiva, el posicionamiento, la retención del valor, la dimensión de la empresa, o el timing.

PROPIEDAD - Proprietary level

En este apartado se establecen los aspectos o atributos que dan a la empresa cierta superioridad con respecto a su competencia, en lo que destaca. Los cimientos se componen de muchas opciones, que pueden ser replicadas, pero lo que no puede ser copiado es la manera que tiene la dirección de combinar los diferentes atributos escogidos, y por tanto las relaciones que se crean de dicha combinación.

REGLAS - Rules level

En esta área se establecen las reglas sobre las que debe versar el día a día en las otras dos áreas, es decir la forma en que se ponen en marcha y se ejecutan las decisiones que se han tomado. Es importante que los cimientos del modelo de negocio estén alineados con los atributos, para asegurar que la propuesta de valor sea coherente con las características clave del modelo de negocio. De esta manera, se puede crear una ventaja competitiva sostenible y generar valor para los clientes y la empresa.

La relación constante entre los cimientos y los atributos también se traduce en una mayor agilidad y capacidad de adaptación en un entorno empresarial en constante cambio. Al estar alineados, los cimientos y los atributos permiten que la empresa pueda tomar decisiones estratégicas basadas en una comprensión clara de su propuesta de valor y su posición en el mercado.

2.3.2.2. Nacimiento y evolución del modelo

Morris et al. (2005), insisten también que al principio se suele tener una idea más o menos clara de los componentes que forman los cimientos de la empresa, y con el paso del tiempo, y de la inercia y aprendizaje de la empresa, se empieza a evolucionar más en lo relativo a los atributos, que es lo al final aporta las ventajas competitivas (Ortiz, 2014).

2.3.2.3. *Ajustes del modelo*

Para que el modelo permanezca con solidez a largo plazo es muy importante que haya cierta coherencia tanto externa como internamente.

Las metodologías que se hayan implantado en la empresa a lo largo del tiempo, es decir los atributos, cimientos y formas de relacionar ambos, son válidas mientras se mantengan las condiciones sobre las que se crearon, tanto a nivel interno como externo, si éstas cambian el modelo deberá adaptarse.

2.3.3. **Componentes del modelo de negocio: un escenario ordenado y general**

A continuación, se observan diferentes clasificaciones sobre los componentes que algunos autores entienden deben reunir los modelos de negocio o gestión. Estas clasificaciones fueron estudiadas por Ortiz (2014).

2.3.3.1. *Clasificación según Al-Debei y Avison (2010)*

1. Propuesta de valor: es el conjunto de beneficios que ofrece una empresa a sus clientes para satisfacer sus necesidades y deseos. Es decir, es la razón por la cual los clientes deberían elegir a esa empresa en lugar de a sus competidores. La propuesta de valor debe ser clara y específica, y estar en sintonía con las necesidades y deseos de los clientes objetivo. Además, debe ser única y destacarse de la competencia. Una propuesta de valor sólida puede ayudar a una empresa a aumentar su cuota de mercado, fidelizar a sus clientes y mejorar su rentabilidad. Por eso es tan importante que cualquier modelo de negocio esté centrado en la creación de valor para el cliente.
2. Arquitectura del valor: el esqueleto o la arquitectura del modelo de negocio se refiere a la estructura de la empresa y a los recursos que posee para llevar a cabo su propuesta de valor. Esta estructura incluye los recursos humanos y tecnológicos, los activos tangibles (como las instalaciones, maquinaria y equipo) y los activos intangibles (como la marca, la reputación y las patentes). Es importante tener en cuenta que el esqueleto del modelo de negocio debe estar alineado con la propuesta de valor de la empresa para poder crear y capturar valor de manera efectiva.

3. Importancia del Network de la empresa: define su posición en el sector y su relación con los distintos actores que forman parte de la cadena de valor. Permite a la empresa visualizar su posición en la cadena de valor y comprender cómo sus acciones afectan a los demás actores y viceversa. Además, el modelo de negocio también puede ayudar a la empresa a identificar oportunidades de mejora en la cadena de valor y a establecer estrategias para aprovecharlas
4. Importancia de las finanzas: la propuesta de valor y la captura de valor son fundamentales en la estructuración del modelo de negocio y están estrechamente relacionadas con los aspectos más analíticos de la empresa, como los costos, la estructura de precios y la configuración de los ingresos.

2.3.3.2. Clasificación según Morris et al. (2005)

Morris et al. (2005, p.726-35) establecieron que un modelo de negocio debe basarse en los siguientes aspectos:

1. Propuesta de valor de la empresa: se refiere a los productos o servicios ofrecidos por la empresa y a cómo se diferencian de los de la competencia para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes.
2. Modelo económico: describe cómo la empresa generará ingresos y cómo controlará sus costos para lograr una rentabilidad sostenible.
3. Relaciones con los clientes: se refiere a cómo la empresa interactúa con sus clientes, cómo los adquiere, cómo los retiene y cómo los fideliza.
4. Roles de la red de socios: describe las relaciones que la empresa mantiene con sus proveedores, socios, aliados y colaboradores, y cómo éstos contribuyen al éxito de la empresa.
5. Actividades internas e infraestructura: se refiere a los procesos y sistemas internos que la empresa utiliza para llevar a cabo sus operaciones, desde la producción hasta la entrega del producto o servicio.
6. Mercados objetivo: describe el grupo de clientes a los que la empresa se dirige y cómo se enfoca en satisfacer sus necesidades y deseos de manera rentable.

Estos seis componentes se relacionan y se interconectan para formar el modelo de negocio de la empresa, y su diseño y ejecución efectivos son fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de la empresa.

2.3.3.3. Clasificación según Shafer et al. (2005)

Como se puede observar en la tabla que se presenta a continuación, estos autores aglutinan en cuatro aparatos los aspectos más importantes que componen el modelo de negocio.

Tabla 4

Componentes del Business Model

COMPONENTES DEL MODELO DE NEGOCIO	
Elecciones Estratégicas	Red de Valor
1. Cliente (Mercado objetivo, Ámbito)	1. Proveedores
2. Propuesta de Valor	2. Información de Clientes
3. Capacidades / Competencias	3. Relación con el Cliente
4. Ingresos / Política de precios	4. Flujos de Información
5. Competidores	5. Flujos de Producto / Servicio
6. Oferta	Captura de Valor
7. Estrategia	1. Coste
8. Marca	2. Aspectos Financieros
9. Diferenciación	
10. Misión	
Creación de Valor	
1. Recursos / Activos	
2. Procesos / Actividades	
3. Beneficios	

Fuente: (Shafer et al., 2005)

De acuerdo con S.M. Shafer et al. (2005),

la agrupación en partes diferenciadas es primordial para la toma de decisiones por parte de los gestores. Así, estos autores proponen los siguientes bloques de agrupación: Elecciones estratégicas, Valor del Network, Creación de Valor y Valor capturado (p. 199-207).

2.3.4. Perspectivas del modelo de negocio

Se ha avanzado anteriormente que no hay una definición general aceptada mayoritariamente, así como de los atributos o componentes que forman el modelo de negocio. En relación con dicha búsqueda de consenso, uno de los principales escollos proviene de las diferentes perspectivas con las que los autores relacionan al mismo.

En este sentido se expone a continuación las perspectivas utilizadas por diversos autores para contextualizar al modelo de negocio:

2.3.4.1. Perspectiva basada en los recursos

Según señalan DaSilva y Trkman (2013), las transacciones por sí mismas no generan valor para el cliente, sino que es la combinación de activos y recursos la verdadera fuente de creación de valor.

El ejemplo de la aerolínea Ryanair es muy gráfico, pues la combinación única de recursos de dicha aerolínea (estandarización del servicio básicamente), es la que ha generado una oferta que satisface al cliente tanto por su precio como por su contenido. Así, Morris et al. (2005), consideran tres perspectivas: Económica, operativa y estratégica.

2.3.4.2. Perspectiva económica

El modelo de negocio tiene su origen en la forma con la cual la empresa genera sus beneficios. Su modelo económico. En este sentido cabe señalar que considera elementos como los precios, los costes, los márgenes, los ingresos, etc. La perspectiva económica da importancia a cómo la empresa genera recursos, a través de los beneficios, y su mantenimiento a largo plazo.

2.3.4.3. Operativa

Tiene que ver con las operaciones que tienen lugar en la empresa, los procesos internos que le permiten crear valor. Administración, producción, logística, etc.

La perspectiva operativa da importancia a la estructura de los aspectos más relevantes de la empresa que hacen que una empresa sea viable a largo plazo.

2.3.4.4. Estratégica

Tiene que ver con el posicionamiento de la empresa en el mercado, así como su ámbito de actuación y sus posibilidades de expansión. Visión, accionistas, valores, creación de valor etc. La perspectiva estratégica da importancia a aspectos como el *target*, oferta, *outsourcing*, estructura de sus recursos y la combinación de todos ellos para captar el valor del mercado.

2.3.5. Áreas con las que más se le relaciona

Se ha comentado que, según Morris, Schindehutte y Allen (2005), la academia no ha logrado un consenso en cuanto a las categorías con las que más relación tiene el concepto de modelo de negocio. Ortiz (2014) relaciona estas categorías con las de C.M. DaSilva y P. Trkamn (2013, p. 1-11): Estrategia, Concepto de negocio, Modelo de ingresos, Modelo económico, y configuración del proceso de negocio.

2.3.5.1. Concepto de negocio

Modelo de negocio y concepto de negocio es en ocasiones confundido por algunos autores, que utilizan ambos conceptos de manera indistinta. Sin embargo, el término concepto de negocio está en desuso y tenderá a desaparecer a medio plazo.

2.3.5.2. Modelo de ingresos

El modelo de ingresos es considerado tanto por gestores como por investigadores, como parte del modelo de negocio pues detalla las distintas fuentes de ingresos, así como su importe y distribución.

El modelo de ingresos no crea valor en sí mismo, y no nos informa de cuál es el modelo de negocio de una sociedad; sin embargo, es un componente fundamental del modelo de negocio.

2.3.5.3. *Estrategia*

Determina las distintas capacidades dinámicas de la empresa, que deben estar incorporadas en el modelo de gestión o negocio, pues dichas capacidades son necesarias para ser más competitivo.

En este sentido cabe destacar que algunos autores no establecen diferencias entre modelo de negocio y estrategia, mientras que otros definen modelo de negocio como un grupo de estrategias.

Según Shafer, Smith y Linder (2005), un modelo de negocio ayuda al análisis y validación de las elecciones estratégicas de una empresa; si bien, no es una estrategia en sí mismo, ya que una estrategia es un plan, un posicionamiento, un patrón, etc. (Ortiz, 2014).

2.3.5.4. *Modelo económico*

Se define como una herramienta para analizar toda clase de decisiones que tengan implicaciones en términos de resultados económicos, utilizando modelos matemáticos.

Mientras que el modelo de negocio nos dice como una firma opera dentro de un determinado sector o industria, el modelo económico se utiliza para evaluar determinados aspectos económicos o matemáticos concretos, como, por ejemplo:

Analizar la elasticidad de la demanda ante un cambio en el precio de venta.

2.3.5.5. *Configuración del proceso de negocio*

Tiene que ver con cómo la empresa organiza sus operaciones para dirigir su día a día.

2.3.5.6. *Tecnología*

Se añade esta categoría pues ha sido muy referenciada por diversos autores como muestra Chesbrough (2010), que afirma que un modelo de negocio sólido y efectivo puede hacer que una tecnología mediocre tenga éxito, mientras que un

modelo de negocio pobre puede arruinar incluso una tecnología excelente. Por lo tanto, es importante que las empresas no solo se centren en la calidad de sus productos o servicios, sino que también presten atención a su modelo de negocio y busquen constantemente maneras de mejorarlo y adaptarlo a las necesidades del mercado.

Esto se relaciona con el talento que haya en la empresa, dado que el modelo de negocio y sus componentes, son definidos y retroalimentados por el personal de la empresa. Por tanto, en la línea de Chesbrough (2010), se posicionan muchos autores que aseguran que un buen equipo está por encima de cualquier otro activo que pueda tener la empresa.

En este sentido se puede decir que una innovación tecnológica o una patente, no tienen sentido comercial o empresarial posible sino están implantados en el mercado a través de un correcto modelo de negocio. En la misma línea Sako (2012), indica que los modelos de negocio son necesarios para convertir éxitos técnicos en éxitos comerciales. En relación con las patentes o modelos de utilidad, Barney y Wright (1998), Berisha y Kutllovci (2015) y Widyanty et al. (2020), aseguran que en los casos en los que existen dichas patentes, son los recursos humanos los que generan verdaderas ventajas competitivas sostenibles.

2.4. EL MODELO DE NEGOCIO EN LA EMPRESA REAL

Dadas las exigencias actuales en materia de gestión, la viabilidad a medio y largo plazo de cualquier compañía depende en gran medida de la sostenibilidad de su ventaja competitiva, que le permita crear valor y capturarlo con la mayor eficiencia posible.

Como es de suponer el modelo de negocio que se aplique en cada momento es clave para alcanzar dichos objetivos, aunque obviamente también influyen otros aspectos como el sector, tamaño, antigüedad de la empresa, etc.

2.4.1. Importancia del modelo de negocio

Según Zott et al. (2011) es esencial que las empresas comprendan cómo desarrollar y mantener modelos de negocio eficaces y eficientes que les permitan crear valor y competir en el mercado.

En este sentido Zott et al. (2011), aseguran que el peso que tiene la creación de valor y la captura del mismo es tan importante que deben formar parte del modelo de negocio de la empresa, por lo que es básico que en este participen todos los stakeholders: proveedores, socios, canales de distribución, y recursos.

En este sentido, insisten en que el modelo de negocio forma parte de la actual manera de competir, en la que la empresa desarrolla su modelo de negocio o gestión basándose en las características, no sólo de su empresa, sino de su entorno y competencia, por lo que es clave que se acierte y que éste suponga una fuente de ventaja competitiva y por ende de creación de valor.

DaSilva y Trkamn (2013) ofrecen diferentes opciones para que las empresas puedan lograr una ventaja competitiva a través de su modelo de negocio. En resumen, se trata de establecer un modelo de negocio adecuado y utilizar los recursos y capacidades de manera efectiva, implementarlo de manera eficiente, fomentar nuevas capacidades y estar dispuestos a cuestionar el modelo y adaptarlo según las necesidades del mercado.

2.4.2. Trascendencia del modelo de negocio

Para Al-Debei y Avison (2010), cada organización puede utilizar el modelo de negocio con unos propósitos distintos y a diferentes niveles, pues se encuentra entre la estrategia y los procesos de negocio, incluyendo los soportes de sistemas de información y comunicación.

Por tanto, el modelo de negocio contiene toda aquella información beneficiosa y necesaria para transformar objetivos estratégicos en labores más elementales que deben ser ejecutadas para obtener el resultado final esperado.

Algunos autores aseguran que la estrategia es la forma o idea según la cual la empresa decide superar a sus competidores. En cambio, el modelo de gestión o de negocio es la forma de encajar todas las piezas que conforman el funcionamiento de la empresa. Otros autores como Morris, Schindehutte y Allen (2005), aseguran que consideran al modelo de negocio como un enlace entre la estrategia y los procesos de negocio en los que las TIC'S juegan un papel fundamental.

En conclusión, la profundidad o alcance que tiene el modelo de gestión o de negocio en el devenir de cualquier compañía es distinto en función del autor que se considere, sin embargo, donde sí que hay consenso es en que el modelo de

negocio tiene un alcance fundamental en la forma de gestionar la empresa, y que dicta en cierta medida cómo se gestiona la empresa.

2.4.3. Modelo de negocio en Startup o empresas de nueva creación

Actualmente nos encontramos en una coyuntura muy favorable para la creación de nuevas empresas, no tanto quizá por una propicia situación económica, sino por la aparición e importancia que han adquirido los inversores particulares (Business Angel) o incluso los institucionales. Esta circunstancia obliga a los inversores a evaluar todo aquello relacionado con la inversión que van a llevar a cabo, por lo que una evaluación del modelo de negocio de la empresa potencialmente participada, es clave para valorar la inversión o no.

Es por tanto relevante indagar en la importancia que juega el modelo de gestión o negocio en la evaluación de una inversión.

Wallnöfer y Hacklin (2013), sostienen que los gestores y profesionales otorgan un gran valor al concepto de modelo de negocio por su potencial para explicar y también predecir ciertos fenómenos primordiales para las empresas, como son la ventaja competitiva y el rendimiento de las mismas.

Recientes estudios elaborados por dichos investigadores concluyen que el modelo de negocio es muy relevante en la toma de decisiones de inversión por parte de un inversor privado o institucional. Sin embargo, todavía sigue siendo más importante para el inversor la composición y características del equipo emprendedor o fundador.

Las fases iniciales o de desarrollo de una empresa de reciente creación son fases muy innovadoras, y tienen una gran incidencia en la concepción del modelo de negocio, así como en la evolución del mismo. En ocasiones, los inversores privados juegan un papel importante en la definición del modelo de negocio, siempre que estos tengan experiencia en el sector en el han invertido y también siempre que en el pacto de socios se haya definido la participación de ellos en algún órgano de gobierno de la empresa.

En este sentido Wallnöfer y Hacklin (2013), afirman que: cuando se invierte en startups (empresas de reciente creación) hay muchísima incertidumbre, y que el papel fundamental del *business plan* es formar parte de la interacción que se produce entre el equipo fundador y el *Business Angel*.

En el ejercicio que supone el desarrollo del modelo de negocio suelen surgir situaciones que requieren de importantes reflexiones y por tanto de un gran esfuerzo y trabajo conceptual. Dicha circunstancia es idónea para ser aprovechada por el inversor privado, para con ello entender cómo se comporta el equipo fundador o de gestión, y sirve además para entender mejor, tanto los detalles más importantes de la empresa, como para identificar las habilidades de todos los miembros del equipo.

2.4.4. Modelo de negocio en la empresa madura

Como se ha comentado anteriormente, los modelos de negocio dictan la forma de gestionar de empresas, tanto de reciente creación, como de empresas maduras.

Existe un reto que es el de clasificar a las empresas según su modelo de negocio, pues hasta la fecha la mayoría de las clasificaciones están basadas en los sectores a los que pertenecen las diferentes empresas.

Una clasificación basada en el modelo de negocio permitiría relacionar aspectos importantes en la gestión, como el rendimiento obtenido por las diferentes empresas en función de su modelo de negocio, o la capacidad de innovación en función de la misma variable.

Según Lambert y Davidson (2013), la relación entre modelo de negocio e innovación es especialmente relevante en industrias como la biotecnología, que requieren de una alta inversión en investigación y desarrollo para crear nuevos productos y servicios. Sin embargo, no solo las industrias jóvenes y de rápido crecimiento están sujetas a cambios tecnológicos y deben adaptarse constantemente. Todas las industrias están expuestas a la disrupción tecnológica, por lo que es importante que las empresas de todos los sectores sean capaces de innovar y adaptarse a los cambios en el mercado. Así ha ocurrido, por ejemplo, con la industria de la comunicación y la publicidad, con el auge de internet y las redes sociales.

Investigaciones llevadas a cabo en modelos de negocio aportan estudios donde se reconocen atributos que inciden en el éxito y van unidos al modelo de negocio escogido. De hecho, este trabajo de investigación pretende dar luz en

aquellas palancas, que unidas, conforman una idea de modelo de negocio o de gestión que pueda ser común en empresas que tengan éxito.

Según Achtenhagen, Melin y Naldi (2013), los procesos de cambio e innovación en los modelos de negocio pueden ser una forma de evitar la inercia empresarial y fomentar el crecimiento y la adaptación al mercado en constante evolución.

Por ello, para que las empresas puedan mantener una dinámica sostenible de creación de valor, es importante generar un protocolo de trabajo que permita concebir, transformar y adecuar todo aquello que hace que la empresa cree valor y lo capture a lo largo del tiempo.

2.4.5. Modelo de negocio en proyectos de empresa

Las empresas además de gestionar su *core-business* diariamente, ponen en marcha nuevas iniciativas o proyectos, aplicando procesos de innovación en la búsqueda de mejorar su rendimiento y/o capacidades, como indican Wikström et al. (2010).

En este sentido, cabe destacar que en determinados proyectos de empresa los modelos de negocio son mucho más complejos y flexibles, dando pie a integrar a terceros externos a la empresa en actividades fundamentales, pues se entiende que el futuro pasa por la integración de todos los “*players*” para una mejor optimización de los procesos y por tanto una mayor capacidad de crear valor y capturarlo.

Por tanto, la capacidad de adaptación al cambio es clave para la supervivencia y la mejora de la competitividad de las empresas. En este sentido, contar con un modelo de negocio sólido y adaptable es esencial para poder tomar decisiones informadas y oportunas que permitan a la empresa mantenerse competitiva en un entorno cada vez más cambiante (Al-Debei y Avison, 2010). La adaptación no solo se refiere a los cambios tecnológicos, sino también a los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, las tendencias del mercado, las regulaciones gubernamentales, entre otros factores que pueden afectar la dinámica del negocio.

La elección de la estrategia competitiva es un factor fundamental en el éxito de una empresa y tiene implicaciones importantes en su modelo de negocio. La estrategia de diferenciación implica ofrecer productos o servicios únicos que se

diferencien de los de la competencia, lo que requiere una mayor inversión en investigación y desarrollo, marketing y branding. Por otro lado, la estrategia de liderazgo en costes implica ofrecer productos o servicios a un precio más bajo que el de la competencia, lo que requiere una mayor eficiencia en la producción y la gestión de costes. De acuerdo con J. Hedman y T. Kalling (2003), "en ambos casos, el modelo de negocio debe ser diseñado y adaptado para apoyar la estrategia competitiva elegida" (pp. 49-59).

M.E. Porter (1980), sostiene que

la elección de una estrategia competitiva adecuada es fundamental para el éxito de una empresa, y que esta elección debe ser coherente con la estructura de la industria en la que se encuentra. Además, el modelo de negocio de la empresa debe estar alineado con la estrategia competitiva elegida para maximizar su eficacia. En resumen, la elección de una estrategia competitiva y un modelo de negocio adecuados es esencial para la supervivencia y el éxito a largo plazo de una empresa (pp. 12-17).

2.5. APLICACIÓN REAL DE UN MODELO DE NEGOCIO

Como indica Sako (2012), la creación de un nuevo modelo de negocio implica un proceso de innovación y, por tanto, la asunción de riesgos. En este sentido, según exponen Bogan y English (1993), si el objetivo de la empresa es establecer un nuevo modelo de negocio e instaurarlo en todas las áreas de la empresa, es interesante basarnos en modelos de negocio de éxito o en *best practises*.

En la literatura de investigación, así como en los manuales de gestión destacan ejemplos de empresas que tuvieron un gran éxito, como el caso de Dell Computer, cuya fuente de éxito no tenía relación directa con el producto que vendía, sino con una nueva forma de entrega del mismo (Sako, M. 2012, p. 22). Blockbuster es otro de los ejemplos considerados de éxito en su modelo de negocio, "saliendo" del negocio de venta de videocasetes, como consecuencia de la sensación que tenía el consumidor de alto coste de compra, comparado con el coste de una entrada de cine, y entrando de lleno el negocio de alquiler de los mismos (Fleder y Hosanagar, 2009). (Ortiz J.M. 2014, p. 34).

2.5.1. Cambios disruptivos en los modelos de negocio

Los cambios que se pueden llevar a cabo para mejorar un modelo de negocio, propio o ajeno, pueden ser sutiles o disruptivos.

En lo concerniente con la disrupción en el modelo de negocio suele darse en sectores como las TIC o como consecuencia de la identificación de un nuevo público objetivo y la búsqueda de su satisfacción.

EasyJet y Southern Airlines, por ejemplo, desarrollaron modelos de negocio basados en la oferta de vuelos de bajo coste, lo que permitió a un segmento de la población que antes no podía permitirse viajar en avión, hacerlo con precios más asequibles. En el caso de Tata Motors, la empresa desarrolló el coche Tata Nano, un automóvil económico que fue diseñado específicamente para satisfacer las necesidades de los consumidores de bajos ingresos en India, creando así un nuevo mercado. Estos ejemplos muestran cómo la adaptación del modelo de negocio puede ser una estrategia efectiva para atender a necesidades y mercados no cubiertos por la competencia (Sako, 2012).

2.5.2. Dificultades para implantar un modelo de negocio

Según Shafer et al. (2005), podemos encontrarnos con algunos inconvenientes a la hora de implantar un modelo de negocio: una errónea definición de la estrategia, ausencia de viabilidad, ya sea económica o técnica. Además, una empresa puede crear valor para sus clientes, pero fallar en la capacidad de capturar ese valor en forma de ingresos. Por lo tanto, es importante que una empresa tenga una estrategia sólida para la captura de valor y se asegure de que está creando valor para los clientes de una manera que sea sostenible y rentable a largo plazo.

2.5.3. Aplicación del modelo de negocio en la empresa

En lo relativo a la aplicación del modelo de negocio, Baden-Fuller y Haefliger (2013) inciden en la necesidad de incorporar cuatro aspectos relevantes en el día a día de la empresa: Identificar el *target*, compromiso o responsabilidad frente al cliente, creación de valor y captura del mismo.

2.5.3.1. *Cliente*

Para Teec (2010) la identificación clara de los usuarios y clientes es fundamental en el diseño del modelo de negocio. También es importante determinar quién es el que paga por el producto o servicio, si es el usuario final o si hay algún otro grupo de clientes que pagan por ello. Esto tiene implicaciones en la estrategia de precios y en la forma en que se distribuye el producto o servicio (Ortiz, 2014). Por ejemplo, en el modelo de negocio de una red social, los usuarios pueden no tener que pagar nada, pero los anunciantes son los que financian el servicio a cambio de publicidad dirigida a los usuarios. En cambio, en un modelo de negocio de venta directa, los clientes finales son los que pagan por el producto o servicio directamente. En definitiva, es importante que el modelo de negocio tenga claro quiénes son los usuarios, los clientes y quién paga por el producto o servicio para poder definir adecuadamente la estrategia de precios y la estrategia de marketing.

En este caso se puede comparar a los usuarios de una página web con las empresas que se anuncian, y que son los que finalmente están pagando para mantener dicho servicio.

2.5.3.2. *Compromiso con el cliente*

En este punto hemos de diferenciar entre aquellas propuestas u ofertas estandarizadas de aquellas hechas a medida. Hounshell (1984) y Chandler (1990) se refieren a la diferencia entre la producción en masa y la producción artesanal. La producción en masa implica la producción de grandes cantidades de un producto estandarizado, mientras que la producción artesanal implica la producción de productos personalizados y únicos que se adaptan a las necesidades específicas de los clientes. Para K. Wikström et al. (2010), "los grandes proyectos requieren trabajo en equipo multidisciplinario y atención a necesidades cambiantes, requieren un enfoque específico para satisfacer necesidades particulares del cliente" (pp. 832-841).

2.5.3.3. *Entrega del valor*

La entrega de valor se lleva a cabo a través de la cadena de valor, pues a través de ella detectamos a los clientes e identificamos sus necesidades y del mismo modo capturamos dicho valor en unidades monetarias. En ocasiones nos encontraremos

con varios targets dentro del mismo proyecto, y por ende con varias cadenas de valor distintas.

2.5.3.4. Monetización

La captura de valor en unidades monetarias, o la monetización está condicionada con la forma de prestar el servicio, si éste es estándar habrá un precio fijo y definido, y si este servicio es a medida o personalizado habrá una negociación del precio final. La monetización es fundamental, según los autores: De Stefano, Bidwell y Camuffo (2022); Reuschl et al. (2022) y Sharapov y Macaulay (2022), grandes proyectos dirigidos por preparadores directivos pueden fracasar por no ser la empresa capaz crear o capturar el valor necesario para hacer la empresa rentable.

Otro aspecto importante a resaltar, es el plazo de pago, es decir, si este se produce antes, durante o al final del servicio o entrega del bien.

2.6. LA INNOVACIÓN EN EL MODELO DE NEGOCIO

Los procesos de innovación se han mostrado clave para el desarrollo de la empresa, y por tanto para aumentar su capacidad de competir y de ser viable a medio y largo plazo, como indican Bash (2015), Damanpour et al. (2019) y Purcell (2019).

De acuerdo con Bahr (2019); Corrales-Estrada (2019) y Satell (2017), la inversión en innovación puede llevarse a cabo de muchas formas: en producto, en canales de comercialización, en tecnología, en procesos de producción, e incluso en el modelo de negocio. En lo concerniente con la innovación tecnológica, forma parte de las responsabilidades del departamento de I+D, mientras que la innovación en el modelo de negocio exige una mayor implicación, requiriendo de instrumentos cros-funcionales que participen de forma directa en la propuesta de valor al cliente y en la captura del mismo (Sako, 2012).

Por ello, en el proceso de mejora continua de una empresa, son necesarios esfuerzos dirigidos a la innovación en el modelo de negocio o de gestión, pues éste es quizá el elemento más diferencial que existe hoy día, dado que gran parte de los activos son más o menos accesibles a la mayoría de las empresas. En esta línea, Bekmezci (2013) confirma que ni la innovación en producto, ni en servicio, son

capaces por sí mismos o de forma combinada, de desencadenar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

El modelo de negocio es la herramienta que permite a la empresa crear valor de manera eficiente y monetizarlo para satisfacer los objetivos de los accionistas.

En cualquier caso, los modelos de negocio también se pueden copiar, y para ello se puede hacer referencia al concepto Benchmarking, o asunción de mejores prácticas. Según Bogan y English (1993), investigar las mejores prácticas existentes en el sector de la empresa (o en otro sector) es parte del trabajo que se ha de llevar a cabo en todo proceso de innovación. El resultado de dicha investigación y de tales prácticas excelentes, debe plasmarse en el nuevo modelo de negocio.

Aunque se haya manifestado que los modelos de negocio son replicables, no quiere esto decir que es sencillo, pues muchas veces dependen también de captar talento que no es fácilmente accesible. En definitiva, se puede replicar, pero la empresa que trate de replicarlo ha de saber que debe asumir un gap de tiempo que supondrá a la empresa replicada unas grandes ganancias durante un tiempo. Por ello en muchas ocasiones las corporaciones prefieren llevar a cabo operaciones basadas en crecimiento inorgánico, es decir adquisiciones, en vez de tratar de crecer vía orgánica, que es más lenta.

2.6.1. Dificultades a la innovación

Los procesos de innovación en el modelo de negocio requieren en primer lugar una gran capacidad por parte de los gestores o empresarios para asumir un cambio total en la forma de llevar a cabo el día a día de su empresa. Del mismo modo dicha innovación requiere cambios que van más allá de las infraestructuras o activos principales, para comprender incluso al tipo de personal que trabaja en la empresa, en relación a las capacidades del mismo.

Según Zott et al. (2011), aquellas compañías con un excelente rendimiento financiero dedican más esfuerzos en la innovación de sus modelos de negocio que las que no tenían dicho rendimiento.

Estos autores sugieren tres tipos de innovación en el modelo de negocio:

1. Los modelos industriales se centran en la cadena de suministro de la industria y buscan mejorar la eficiencia, reducir costos y aumentar la calidad de los productos.

2. Los modelos de ingresos se centran en la forma en que las empresas generan valor, como la creación de nuevos productos o servicios, la adopción de nuevos canales de venta o la implementación de modelos de suscripción.
3. Los modelos empresariales se centran en el papel que desempeña la empresa en la cadena de valor de su sector, como la creación de nuevas alianzas, la entrada en nuevos mercados o la adopción de nuevos modelos de negocio basados en plataformas digitales.

Y no solo lo dicho anteriormente, para alcanzar el éxito empresarial los autores mencionados sugieren que es necesaria una innovación sistemática y no puntual o esporádica.

2.6.2. Gestión del cambio en el modelo de negocio

El principal problema con el que se puede encontrar una empresa es que su liderazgo no sea capaz de identificar que un nuevo modelo de negocio, o innovación en el mismo, suponga un cambio exitoso para la empresa.

Partiendo de la premisa de que sí que haya algunos gestores capaces de identificar un modelo de gestión mejor para la empresa, Chesbrough (2010) incide en las dificultades que se encuentran a la hora de llevar a cabo los cambios necesarios e insisten en que los gestores de las empresas se resisten a cambiar los modelos de negocio existentes, aun cuando pueden identificar nuevos modelos como más exitosos, pues los cambios disruptivos en las empresas suponen problemas a nivel cultural o de capacidades o activos que pueden repercutir en la actual capacidad de la empresa para captar valor.

2.6.2.1. ¿Innovación en tecnología o en el modelo de negocio?

Según Zott et al. (2011), los modelos de negocio son fuente de innovación, pues a través de ellos se comercializan los productos o tecnologías desarrolladas por las empresas, por lo que innovar en modelos de negocio es clave hoy día y va más allá que las convencionales formas de innovación en procesos, producto, etc., donde además se integra a los *stakeholders* involucrados en el día a día de la empresa.

La innovación tecnológica es fundamental para el desarrollo de cualquier empresa, eso es algo aplicable en muchos sentidos; sin embargo, dicha innovación carece de valor si no va acompañada de un modelo de gestión que permita sacar el máximo partido de dicha tecnología. Por tanto, la tecnología no garantiza el éxito a ninguna empresa, es la aplicación de la misma, su desarrollo comercial, la que convierte a las empresas en competitivas.

Según Chesbrough (2010), el problema se produce cuando el modelo de negocio actual, para una tecnología actual, no es válido a la hora de explotar una nueva tecnología.

El mismo autor incide en que las sociedades necesitan generar la capacidad de innovar en sus modelos de negocio o gestión, tanto como en otras áreas de la empresa. Sin embargo, aunque la innovación en el modelo de negocio sea uno de los elementos que pueden influir más en la transformación de una empresa, es cierto que las compañías destinan más recursos y esfuerzos a la innovación tecnológica.

2.6.3. Venciendo las barreras a los procesos de innovación

Según Chesbrough (2010), a la hora de construir y trabajar con modelos de negocio es muy útil utilizar mapas, pues estos nos dan una visión muy gráfica de las opciones existentes, así como de las repercusiones o impactos que tiene cada una de dichas opciones. Esta forma de trabajar es muy adecuada antes de comprometer a la empresa en una solución real.

Esta nueva forma de analizar nuevos modelos de negocio, a través de mapas o lienzos, se puede observar con mucho detalle en el conocido Generation Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010).

Dichos autores determinan una serie de aspectos que son clave en el desarrollo de una empresa y establecen relaciones entre ellos.

Esta forma de analizar modelos de negocio ha mostrado eficacia en la evaluación de la capacidad de una empresa para garantizar su viabilidad a largo plazo, por lo que es un sistema idóneo para ser utilizado en empresas en funcionamiento.

Los componentes principales del modelo de negocio según la metodología Canvas de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010) son los siguientes:

1. Segmentos de clientes: se refiere a los grupos de clientes a los que se dirige la empresa y a sus necesidades específicas.
2. Propuesta de valor: describe cómo la empresa satisface las necesidades de sus clientes a través de productos o servicios únicos.
3. Canales: son los medios a través de los cuales la empresa llega a sus clientes, como tiendas físicas, sitios web, redes sociales, etc.
4. Relación con clientes: describe cómo la empresa interactúa con sus clientes y cómo los clientes perciben a la empresa.
5. Corrientes de ingresos: son las fuentes de ingresos de la empresa, incluyendo la venta de productos o servicios, publicidad, suscripciones, etc.
6. Recursos clave: son los recursos necesarios para llevar a cabo la propuesta de valor de la empresa, como el personal, la tecnología, la infraestructura, etc.
7. Actividades clave: son las actividades que la empresa debe realizar para llevar a cabo su propuesta de valor, como la producción, el marketing, la distribución, etc.
8. Estructura de costes: se refiere a los costos asociados con la operación de la empresa, como los costos de producción, de marketing, de personal, etc.
9. Stakeholders clave: son las partes interesadas en la empresa, incluyendo a los socios, proveedores, inversores, etc.

2.6.3.1. *Producto Mínimo Viable (MVP)*

Sin embargo, los mapas o lienzos, aunque nos van a servir de guía en algunos casos, no nos van a decir cuál será el resultado de una decisión en cuanto al modelo de negocio, para ello será necesario llevar a cabo ciertas pruebas reales.

Parece por tanto oportuno considerar la experimentación como parte importante en el proceso de innovación. En definitiva, no es otra cosa que realizar pequeñas pruebas, en mercados objetivo reducidos, del nuevo modelo de negocio, y evaluar los resultados para decidir utilizar o no dicha nueva forma de modelo en su mercado principal.

Con el objetivo de llevar a cabo este tipo de test se ha desarrollado la filosofía *Lean Startup* (Ries, 2011), que no es otra cosa que llevar a cabo un test real con transacciones reales, y por tanto clientes y dinero real. Para ello es necesario desarrollar lo que se conoce como producto mínimo viable (MVP). Consiste en construir el producto o servicio con la mínima cantidad de esfuerzo y recursos posibles para poder ponerlo en manos de los clientes y obtener su feedback lo antes posible. De esta manera, se evita invertir grandes cantidades de tiempo y dinero en un producto o servicio que finalmente puede no tener el éxito esperado.

El proceso propuesto por Ries (2011) para el desarrollo de un MVP es el siguiente:

1. Identificar las hipótesis clave: Identificar las suposiciones más importantes sobre el modelo de negocio y los clientes.
2. Desarrollar un prototipo: Crear una versión inicial del producto o servicio que permita poner a prueba las hipótesis identificadas en el paso anterior.
3. Validar el prototipo: Preguntar a los potenciales clientes si estarían interesados en el producto o servicio, y medir su interacción con el prototipo para recopilar datos y validar las hipótesis.
4. Aprender y ajustar: Analizar los resultados y aprender de los datos recopilados, para luego ajustar el modelo de negocio y el producto o servicio en consecuencia.
5. Repetir: Continuar el ciclo de prueba, aprendizaje y ajuste hasta que se llegue a un modelo de negocio viable y escalable.

El principal aspecto diferencial de este tipo de análisis es que lleva a la acción, a diferencia de otros procedimientos teóricos.

El objetivo de este test es identificar si la empresa va por buen camino en lo relativo con la oferta que pone en el mercado. Los resultados del test permitirán a la empresa saber si su cliente objetivo está interesado en el producto o servicio que quiere validar, así como en su coste o forma de entrega. Por tanto, este análisis no sólo servirá para determinar si el producto o servicio es idóneo, sino por ejemplo si la forma de ponerlo a disposición del cliente es la mejor, es decir, todos aquellos aspectos que inciden en la forma de crear valor que esté incluida en la oferta testada.

2.6.4. La gestión del conocimiento: Fuente de innovación en el modelo de negocio

“Al contrario de los sistemas de procesamiento de información, basados en asunciones deterministas sobre predicción del futuro, los sistemas basados en el repensamiento de la naturaleza del negocio y de la organización, que son el sello de la innovación en modelo de negocio, son más idóneos para mantener la ventaja competitiva en el mundo de la reinención” (Malhotra, 2000), (J.M. Ortiz, 2014, p.32).

Ortiz (2014), citando a Malhotra indica que los sistemas de procesamiento de información basados en asunciones deterministas asumen que el futuro se puede predecir con precisión y se basan en suposiciones pasadas para proyectar el futuro. Sin embargo, en un entorno de negocios cada vez más cambiante y volátil, estas suposiciones pueden no ser precisas y pueden llevar a decisiones equivocadas. En cambio, los sistemas basados en la innovación en modelo de negocio están diseñados para repensar la forma en que el negocio funciona y se relaciona con sus clientes y la industria en general. Estos sistemas son más flexibles y pueden adaptarse mejor a los cambios en el mercado y en la industria, lo que los convierte en una herramienta valiosa para mantener una ventaja competitiva en un entorno de negocios en constante cambio (Malhotra, 2000).

En este sentido, este mismo autor enfatiza en la clara diferencia que existe entre la gestión del conocimiento (creación) donde interviene el ser humano, de aquella en la que intervienen tecnologías de gestión del conocimiento.

Entendiendo los siguientes como aspectos diferenciales:

1. Capacidad imaginativa y de creación recurrente como parte inherente de los seres humanos y por tanto de los empleados, algo inexistente en cualquier tecnología. En este sentido, parece idóneo tratar de involucrar en mayor medida a los trabajadores.
2. La implicación de otros aspectos también muy relevantes, como los ideales y los valores, tiene como fruto el poder generar un proceso de generación del conocimiento mucho más adaptado a la particularidad de la empresa en cuestión.
3. Los sistemas tecnológicos de gestión del conocimiento no están preparados para establecer cuáles son las palancas necesarias para

trasladar la información obtenida a planes de acción. Lo cual es claramente el objetivo de un sistema de gestión del conocimiento.

En este sentido según Malhotra (2000), afirma que el modelo de gestión del conocimiento basado en la óptica participativa y anticipativa es más flexible y adaptable a los cambios y a la incertidumbre, ya que promueve la colaboración, la creatividad y la innovación en la organización. En lugar de seguir una guía racional y formal, este modelo enfatiza la exploración, el diálogo, el aprendizaje continuo y la adaptación constante (Ortiz, 2014).

De esta manera se evita tener que ceñirse a algo preestablecido, por mucho que se diga que es el proceso correcto, sino que al intervenir personas se escogen las alternativas que mejor encajen para cada empresa y situación.

2.6.5. Mantener la creación de valor

Anteriormente se ha comentado que uno de los aspectos en los que existe consenso, entre los diferentes autores e investigadores, tiene que ver con la importancia de la creación de valor para el sostenimiento de la empresa a lo largo del tiempo.

Es por tanto indudable en este punto que la empresa que sea capaz de establecer los procesos necesarios para retroalimentar su propuesta de valor a través de la innovación en su modelo de negocio, va a ser capaz de mantener su ventaja competitiva de manera sostenible.

El aspecto clave en este punto es poder identificar cuáles son las decisiones estratégicas oportunas para desarrollar los modelos de negocio y que puedan seguir siendo fuente de creación de valor y captura del mismo.

En este sentido, Achtenhagen et al. (2013) consideran las siguientes acciones estratégicas muy relevantes en el camino de la creación de valor recurrente: Se puede abordar el crecimiento y la expansión de la empresa desde diferentes perspectivas, las cuales no tienen que ser necesariamente excluyentes y pueden ser utilizadas de forma complementaria.

2.6.5.1. Distintas perspectivas a la hora de crecer y expandirse

El objetivo de renovar y adaptar el modelo de gestión o de negocio va más allá de aplicarlo a la oferta que actualmente tiene la compañía, sino que se busca también que éste sea trascendente para iniciar el camino a nuevos productos, nuevos mercados o nuevos canales. Una dimensión que va más allá que la mera diversificación en líneas de producto.

2.6.5.2. Crecimiento orgánico e inorgánico

El crecimiento inorgánico es clave cuando se trata de adquirir fuentes de ventaja competitiva que no están al alcance de la compañía a corto plazo. El crecimiento orgánico genera estabilidad que permite a la empresa ser coherentes con sus valores y propuesta de valor actual.

2.6.5.3. Optimización de costes y diferenciación

El modelo competitivo de Porter (1980), induce a los gestores de empresa a pensar que siempre que se hable de estrategia se ha de escoger entre Diferenciación o Liderazgo en Costes. Sin embargo, eso no implica que una empresa que cuide su imagen no quiera optimizar sus procesos para reducir sus costes, o que una empresa cuya estrategia sea la de liderazgo en costes no desee ofrecer la mejor calidad posible.

Achtenhagen et al. (2013) señalan que el primer paso es establecer la estrategia de la empresa, y una vez determinada hemos de identificar si disponemos de las capacidades necesarias para llevar a buen fin la estrategia alcanzando los objetivos que esta tenga con éxito.

Así mismo, Achtenhagen et al. (2013) sugieren que estas empresas deben potencian las siguientes capacidades si quieren garantizar el proceso de implantación de un nuevo modelo de negocio:

1. Es necesario estudiar detalladamente las posibles oportunidades de negocio.
2. La dirección, la cultura de la organización y la participación de los empleados deben estar bien alineados y cohesionados.

3. Es importante mantener un equilibrio en la utilización de los recursos disponibles.

2.6.5.4. Analizar y examinar nuevas fuentes de negocio

El área de innovación es clave en este tipo de empresas, pues un constante proceso de innovación obliga a la empresa a estar pendiente no sólo de los nuevos desarrollos de la competencia, sino de ser punta de lanza en nuevos productos, o nuevas formas de entregar el mismo, o de mejorar la experiencia de sus clientes.

El liderazgo de la empresa debe estar alineado con esta política, pues el compromiso del mismo es necesario para poder llevar hasta el final la esencia innovadora en la empresa.

2.6.5.5. Fuerte cohesión entre las políticas de dirección, la cultura organizativa, y la implicación de los empleados

La alineación entre el liderazgo, el compromiso de los empleados y una fuerte cultura organizacional es básica para que todos los trabajadores de la empresa puedan poner en conocimiento las mejoras que consideran necesarias, nuevas ideas u otros aspectos que hayan podido observar en la competencia o en cualquier otra situación.

Por tanto, el liderazgo en la empresa debe motivar a los empleados a llevar a cabo este tipo de propuestas, poniendo atención a las cuestiones que surjan y dando el soporte necesario para que este proceso sea sencillo y válido.

Según Sako (2012) la innovación en modelo de negocio se relaciona con la teoría de la "Destrucción Creativa" propuesta por Schumpeter en 1942. Según esta teoría, la apertura de nuevos mercados y el desarrollo de nuevas formas de producción conlleva una incesante destrucción de lo viejo y la creación de lo nuevo. La innovación en modelo de negocio es una forma de introducir cambios creativos en el mercado y en la forma en que se generan y entregan los productos y servicios, lo que puede contribuir a la destrucción de los modelos de negocio obsoletos y a la creación de nuevos modelos más efectivos (Ortiz, 2014).

Este aspecto que es considerado como el más esencial del capitalismo es uno de los principios básicos de la innovación.

2.6.5.6. Equilibrio en el uso de los recursos

El correcto balance entre los recursos en una empresa no sólo es necesario para el proceso de mejora del modelo de negocio, sino para la propia viabilidad de la empresa. En este sentido, se puede destacar como básicos para el correcto desarrollo de una empresa los recursos humanos, los organizativos y los financieros.

¿Qué puede hacer el liderazgo de una empresa para garantizar un correcto equilibrio entre los recursos necesarios? Ortiz (2014) sugiere las siguientes, basándose en las prácticas comunes recomendadas por los expertos en el campo de la gestión empresarial y la estrategia.

1. Seleccionar cuidadosamente a los expertos para abordar los aspectos críticos de la empresa.
2. Proporcionar los recursos financieros adecuados para permitir la reinversión en la empresa.
3. Implementar procesos de optimización de costes eficaces.
4. Realizar inversiones en investigación y desarrollo (I+D) para fomentar la innovación.

En todo lo relacionado con el equilibrio en los recursos a la hora de innovar en el modelo de negocio o gestión, en busca de la creación de valor, se considera necesario hacer mención a Chesbrough (2010), según el cual mientras se busca un nuevo modelo de negocio se puede alargar la coexistencia entre el antiguo y el nuevo, dado que el momento del traspaso de los recursos de uno a otro es una decisión delicada.

2.7. MEJORES PRÁCTICAS EN MODELOS DE NEGOCIO

Como se ha podido comprobar en diversas ocasiones, no existe un consenso sobre la definición de modelo de negocio, y esto ocurre básicamente porque tampoco lo hay sobre lo que se considera forma parte o no, del modelo de negocio de una empresa.

En un estudio realizado a 4.000 directivos concluyó que el 54% estaba a favor de innovar en modelos de negocio sobre la innovación en productos o servicios, como fuente de ventaja competitiva. Destacando que, para dichos directivos, la

forma de gestionar una empresa es más importante que a lo que se dedica la empresa (Amit, Zott, y Pearson, 2012). Con este ejemplo se puede comprobar la importancia que tiene para los directivos, a la sazón, las personas que gestionan las empresas, el modelo de negocio y por tanto la forma de gestionar.

Sin embargo, aunque está clara la importancia del modelo de negocio, lo idóneo sería poder establecer aquellos aspectos que sean más relevantes para garantizar el éxito de una empresa.

En base a la literatura actual, así como a todos aquellos aspectos o componentes que muchos autores han incluido como relevantes dentro del modelo de negocio, se detalla a continuación los que se consideran pueden ser los más relevantes en la práctica empresarial actual.

En este sentido vamos a dividir dichos aspectos o componentes en dos grupos:

Condicionantes: Y por tanto que condicionan a la empresa, pues son aquellos que la empresa a priori no puede cambiar de partida. Como su edad, sector etc.

No condicionantes: Son aquellos que se pueden modificar, y entre los que encontramos gran parte de las “palancas” que utiliza cualquier empresa para gestionar su día a día y su futuro. Como su gestión comercial, financiera etc.

2.7.1. Aspectos o componentes condicionantes

2.7.1.1. Antigüedad de la empresa

Según Viardot (2011), actualmente existen en el mundo unas 1.700 empresas con más de 150 años de antigüedad. De estas hay 250 con más de 400 años de antigüedad. Es precisamente en aquellas más longevas, donde los diseños estratégicos son tan importantes que funcionan a modo de brújula, estableciendo la dirección e hitos que hay que conseguir por todos y cada uno de los empleados.

Este compromiso con el alineamiento estratégico es muy positivo para que las acciones de la empresa sean coherentes, pero eso no implica que garantice el éxito, pues según Thornhill y Amit (2003) no existe una relación directa entre la insolvencia y la edad de las empresas, puesto que tanto las jóvenes como las longevas pueden fracasar.

2.7.1.2. Sector donde se ubica la empresa

El sector en el que se ubica una empresa condiciona en gran medida su estrategia, inversiones o márgenes de la misma. Por ello, se ha incluido dentro de los componentes condicionantes. Posteriormente, se observará como la diversificación es una gran palanca que, cuando se activa de manera gradual e implica a todos los actores de una empresa, allana el camino a las empresas para cambiar de sector gradualmente.

2.7.1.3. Formación, Aptitud y Actitud del liderazgo de la empresa

Según Henderson (2017), la educación legal crea mejores directores generales de empresa que los famosos MBA. Los CEO con formación legal están asociados con un tipo de empresas, especialmente las de alto crecimiento y alto riesgo de litigiosidad, por lo que dicha formación legal es capital en la reducción de dicha litigiosidad.

Redundando en lo relativo a las implicaciones de la formación, Brenda et al. (2018) afirman que para que una empresa pueda competir eficazmente es necesario que el liderazgo de la empresa tenga las capacidades y habilidades en materia de gestión, que son necesarias, para establecer la estrategia de la empresa, así como analizar el estado actual de su negocio y lo que ha de llevar a cabo para alcanzar sus objetivos estratégicos.

La formación no es algo condicionante en principio, pues los mejores gestores pasan toda la vida formándose. Sin embargo, la actitud sí que es algo que se considera condicionante, pues tiene mucho que ver con la persona y con su forma de ser, y quizá sea algo más complicado de modificar pues es intrínseco a dicha persona y a las experiencias que ha vivido en su vida.

En este sentido, según Altagracia Ortiz (2016), las empresas más exitosas son propiedad de individuos con perfiles psicológicos más emprendedores y con visión de futuro, que se involucran en la gestión cotidiana de la empresa.

Para Brenda et al. (2018), uno de los aspectos clave en lo relativo a la viabilidad de una empresa y a la capacidad de ésta para competir en el mercado, tiene que ver con los mecanismos de gestión de la misma, para lo cual es necesario que el liderazgo tenga la formación necesaria para establecer los mecanismos que le permitan a dicha empresa tener una estrategia coherente. Así mismo son

fundamentales los análisis profundos del posicionamiento que ocupa la empresa en su sector, donde quieren estar y cuando, y desde luego que acciones se han de llevar a cabo para conseguir dichos objetivos.

Como resumen, Viardot (2011) asegura que se puede asegurar que la gestión de habilidades es a largo plazo más importante que la gestión de los recursos de una empresa, pues los recursos son limitados y acabarán agotándose, mientras que las habilidades se pueden potenciar sistemáticamente.

2.7.1.4. *¿Es una empresa familiar?*

En este punto es importante resaltar que las empresas familiares tienen ciertas peculiaridades que las hacen, en cierta medida, distintas a las que no lo son, sobre todo en la parte relacionada con los órganos de gobierno y la implicación de la familia en el día a día de la empresa.

Según el Family Business Institute sólo el 30% de las empresas familiares llegan a la segunda generación, un 12% a la tercera, y un 3% a la cuarta generación (Kaji, 2016).

En todo este proceso influyen claramente los aspectos relativos a la meritocracia, que en ocasiones no se valoran convenientemente. Para Rueda Galvis (2011), se puede afirmar que la profesionalización debe entenderse como un proceso necesario para el desarrollo y evolución de la empresa familiar. Del mismo modo, Stalk y Foley (2012) afirman que hay que insistir en la formación de las siguientes generaciones y también en la selección del personal externo.

Es necesario por tanto que se exijan los mismos requisitos a la hora de desempeñar cualquier puesto en la empresa, tanto a miembros de la familia como a no miembros. Para regular todas estas situaciones y sobre todo prever futuros conflictos se suele elaborar lo que se conoce como protocolo familiar, que no es otra cosa que un documento que compromete a los miembros de la empresa familiar y articula todos los aspectos que están “a caballo” entre la familia y la empresa.

Para finalizar y redundando en lo relativo a la capacidad profesional, Motwani (2015) insiste en que la actitud profesional es uno de los elementos clave del éxito de una empresa familiar.

Lo que es evidente es que a mayor longevidad de la empresa familiar mayor probabilidad de extinción de la misma, ya sea por su conversión en empresa no

familiar o por su liquidación, por ello es muy necesario buscar el éxito a través de la profesionalización de la empresa generación tras generación.

En este sentido, Krajanowski (2015) considera indispensable responder a las siguientes preguntas:

¿Se les deja a las nuevas generaciones que hagan propuestas sobre aspectos que se consideren clave en el negocio?

¿Participan las nuevas generaciones en el conocimiento de todas las áreas, así como desde abajo hasta arriba para que sepan cómo funcionan todos los procesos?

Una respuesta positiva a estas preguntas determina claramente el alcance de la empresa familiar en el desarrollo futuro de la empresa a través de la implicación de las nuevas generaciones.

2.7.2. Aspectos o componentes no condicionantes

2.7.2.1. Gobierno corporativo

El órgano de administración de una empresa es un elemento clave y determinante en los procesos de dirección de una empresa. El órgano de administración determina el reparto de poder, vía consejo de administración, o la concentración del mismo, a través de un administrador único. Escoger una figura jurídica u otra juega un papel fundamental a la hora de que haya una mayor pluralidad en las decisiones de gestión.

Según Álamo (2016), el gobierno corporativo tiene que ver con el logro de una gerencia eficiente, sostenible y socialmente responsable. Es de gran importancia, por tanto, para garantizar la visión, misión y los valores organizacionales, así como también la continuidad en el tiempo.

En este sentido, Álamo (2016) insiste en que las estrategias de Gobierno Corporativo son claves para obtener el éxito en su empresa, y recomienda contar en la Junta Directiva con un porcentaje importante (50% aproximadamente) de consejeros “verdaderamente” independientes.

La presencia de consejeros independientes tiene como fin la presencia de perfiles no sesgados en la toma de decisiones al más alto nivel.

En la actualidad ha surgido una figura jurídica llamada pacto de socios, que tiene su origen en mercados anglosajones, y que se empieza a utilizar con cierta

asiduidad. El pacto de socios regula las relaciones entre los socios de una empresa, estableciendo ciertas normas que inciden en decisiones estratégicas o en el control, mediante el reforzamiento de minorías, por poner un ejemplo. La utilización de pacto de socios es un signo de profesionalidad y de buena gestión por anticipar soluciones a problemas que no se han producido todavía.

2.7.2.2. *Estrategia competitiva*

Hablar de estrategia competitiva es tratar probablemente el aspecto más importante a nivel de planificación y posicionamiento de la empresa, y sus productos, en el mercado y frente a su competencia.

Según Rivas y Jeobanny (2017) planificar de manera integral es un elemento fundamental para el desarrollo de cualquier tipo de organización, sea de carácter económico, social, político o cultural.

Se podría decir que la estrategia competitiva que escoja la empresa condiciona en gran medida los pilares básicos del modelo de gestión con el que se vaya a regir la empresa en el futuro. En este sentido, Birkinshaw y Goddard (2009) inciden en que el modelo de gestión está compuesto por todas las alternativas que los ejecutivos de la compañía determinan para definir objetivos, motivar, coordinar actividades, y disponer recursos, en otras palabras, cómo definen el trabajo de gestión diario.

Se pueden diferenciar claramente dos tipos de estrategia competitiva:

Diferenciación:

En este caso la empresa comercializa productos o servicios que tienen ciertas características que los hacen diferentes al resto de productos, ya sea a través de la calidad percibida, atención al cliente, rapidez, diseño etc...

La calidad del producto o servicio comercializado, es uno de los atributos más utilizados para "armar" una estrategia de diferenciación. Según Navarro, Ferrer, y Burgos (2018), la calidad es un factor determinante en el éxito o fracaso de una organización. La competitividad y la calidad van juntas de la mano en todo proceso empresarial una no existe sin la otra.

Este proceso de unión entre calidad y éxito se hace mucho más evidente cuando la estrategia competitiva de la empresa es la de diferenciación.

Liderazgo en costes:

En este caso la empresa comercializa productos claramente competitivos en precio, y por tanto dirigidos a un tipo de *target* que busca productos más económicos para un mismo nivel de calidad. Para poder llevar a cabo una estrategia de este tipo es necesario que la empresa disponga de ciertas condiciones en términos de infraestructura que hagan que sus costes sean menores que los de la mayoría de su competencia.

Según Raphael Amit (1986), cuando una empresa quiere basar su ventaja competitiva en una estrategia de liderazgo en costes, se produce un descenso de los costes dado que se alcanza la curva de experiencia de una manera más rápida. Alcanzar cuanto antes la curva de experiencia supone una clara inversión en ventaja competitiva

A la hora de escoger la estrategia competitiva es básico que la empresa haga un análisis profundo de sus fortalezas y debilidades, pues eso es clave para poder competir de una forma u otra. Hay claros ejemplos de empresas con una sobrada viabilidad tanto en un tipo de estrategia como en otra.

Según Guha et al. (1997), ser demasiado tecnócrata, demasiado burocrático, o demasiado inflexible son aspectos que van en detrimento del éxito empresarial. Sin embargo, en lo relativo con la estrategia competitiva lo clave no es cual se escoge, siempre que el empresario sea coherente con sus fortalezas, lo clave sin embargo es no quedarse en medio, y llegar a no ser ni diferente ni el más barato. Quizá en este aspecto en particular sí que sea importante buscar ser “demasiado” y cumplir con los patrones que exige la estrategia competitiva escogida.

2.7.2.3. Área comercial

El área comercial o la función comercial de una empresa es sin duda uno de los aspectos más relevantes que inciden en la viabilidad de una empresa. Según Teau y Protopopescu (2015a), el departamento de ventas juega uno de los roles más importantes en una empresa.

A partir de la venta se inicia todo el proceso de captura de valor que la empresa ha puesto en el mercado, sin la venta la empresa no tiene ningún futuro, por lo que la venta es, no suficiente, pero si necesaria.

Para llevar a cabo el proceso de venta es necesario conocer en profundidad al cliente, y esto es un aspecto cada vez más importante, según Mason y Mouzas (2012), el conocimiento del consumidor, y por tanto del cliente, es básico para poder llevar a cabo un modelo de negocio flexible que permita a las empresas adaptarse a los cambios que surjan.

En lo relativo al tamaño de los clientes, y según Nobeoka et al. (2002), una cartera de clientes atomizada es un aspecto que genera rendimiento empresarial.

Un aspecto clave en la función comercial, de acuerdo con Luigi et al. (2012), tiene que ver con la relación que mantiene la empresa con sus clientes, qué es lo que se conoce como experiencia del cliente y que se puede gestionar a través de un CRM. El CRM forma parte del área de marketing, pues trata de conocer cómo el cliente interactúa con el producto o servicio que ya ha consumido y por ello es posterior a la venta, o por lo menos a la primera venta. Sin embargo, el área de investigación de mercado es quizá una de las iniciales a la hora de conocer al cliente, pues a partir de sus conclusiones es cuando la empresa configura su oferta. Por ello, Gensing-Pophal (2005) aseguran que las compañías que se toman el tiempo para identificar los segmentos de mercado específicos y dan los pasos necesarios para recabar información a través de las investigaciones de mercado, tienen la probabilidad de asegurar exitosamente que todo lo que hagan estará diseñado para resonar en su audiencia.

El área comercial se puede diferenciar del área de marketing en que la primera es un área que requiere ser muy activa y proactiva. Los equipos de ventas son claves para el desarrollo comercial de cualquier empresa, y para que éstos tengan éxito no sólo es necesario que conozcan al cliente y que estén formados para llevar a cabo su trabajo, sino que es muy necesario poder controlar su trabajo para implementar las mejoras correspondientes, por zona, emplazamiento, tipología de cliente etc.

En este sentido, Teau y Protopopescu (2015a) aseguran que las herramientas de medición del rendimiento son básicas para la mejora de la gestión de ventas.

Dichas herramientas sirven de apoyo al director de ventas a tomar mejores decisiones e identificar y clasificar el rendimiento del vendedor o comercial.

Siguiendo el hilo de este aspecto tan clave del área comercial, y en relación a la definición de objetivos para el área comercial, algo fundamental para mantener

un nivel de rendimiento alto, Kuhfahl et al. (2018) nos indican que dichas exigencias comerciales deben ser alcanzables para maximizar la motivación de la fuerza de ventas.

La cuota de mercado es un indicador importante a la hora de influir sobre el consumidor y sobre la competencia. En este sentido, Viardot (2011) indica que tener una amplia participación en el mercado permite a veces dictar las reglas del juego en términos de distribución, comunicación y precio, y resulta ventajoso a la hora de negociar con grupos de interés, como por ejemplo un importante distribuidor.

2.7.2.4. *Área de Marketing*

El área de marketing es quizá la más nueva dentro de las principales direcciones funcionales en el mundo de la empresa. De hecho, es tan nueva que muchas empresas no la diferencian del área comercial, aunque afortunadamente eso está cambiando.

Aunque el hecho de que sea tan nueva no es óbice de que sea importante, pues es cada vez más y aglutina más funciones dentro de sí misma.

Comunicación corporativa, comunicación interna, redes sociales, publicidad, distribución, postventa, etc. son algunas de las áreas que aglutina la función de marketing, cuyo contenido varía en gran medida en función de la empresa y sobre todo del sector en el que se encuentre la empresa.

La concepción antigua del marketing focalizada en las herramientas para vender los productos que una empresa fabricaba, la concepción actual no busca vender lo que fabrica, sino directamente fabricar lo que el consumidor quiere. Se empieza por el final.

Para ello es fundamental conocer al cliente y por ello se implementan sistemas CRM muy desarrollados. La implementación de un CRM es clave a la hora de monitorizar a los clientes, lo cual es fundamental para generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Según Stuchlý et al. (2020), tener la capacidad de monitorizar la valoración que hacen los clientes, de los productos o servicios de una empresa, es una de las razones principales que explican el éxito que supone implementar un sistema de gestión de las relaciones con el cliente.

Según Gobble (2003), los individuos, y por tanto los consumidores no actúan como elementos racionales sino emocionales, por lo tanto, lo que realmente han de entender las empresas es cómo sus productos interactúan con la experiencia de sus clientes.

Las empresas que tienen un departamento de marketing muy desarrollado conocen perfectamente a sus clientes y cómo satisfacerlos, es decir conocen en profundidad el valor que aportan a sus clientes (valor entregado). Para ello desarrollan productos y servicios ad-hoc para ellos, utilizando sus canales de comunicación para hacerles llegar la información necesaria, en forma de valores, para fidelizarlos.

Según López Lescay et al. (2020), la distribución es considerada una de las variables del marketing mix. Dicha afirmación parece lógica, pues las diferentes formas según las cuales se le puede hacer llegar el producto al cliente es clave en la experiencia del consumidor y por ende en la posible recurrencia en la compra.

Como conclusión se puede afirmar que estar enfocado al cliente, es decir tener una clara orientación al cliente es clave para construir relaciones futuras que converjan en una relación recurrente y satisfactoria. En este sentido, Martí y Hernández (2020) indican que para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, y por ello se miden las relaciones con los clientes, teniendo en cuenta los elementos que generan valor para ellos, pudiendo así centrarse en los procesos que son más satisfactorios e importantes para ellos.

2.7.2.5. Área de procesos/operaciones

La forma en que las empresas toman decisiones para el día a día, o fundamentales para su futuro, es clave pues determina la agilidad que tiene la empresa para responder a los vaivenes del mercado y nos dice también si ésta es flexible para cambiar de rumbo en un momento dado.

Según Viardot (2011), uno de los factores de éxito de las empresas viables es la autonomía en la toma de decisiones, aunque ésta puede hacer que dichas decisiones pierdan calidad, por ello para asuntos realmente importantes las decisiones deben ser centralizadas.

En este sentido, Bezos (2016) en su *Letter to shareholders, april 2016* asegura que es esencial aceptar que la mayoría de las veces, para ser ágil, habrá que tomar la decisión sólo con el 70% de la información que se debería tener.

En este aspecto está claro que tomar decisiones rápidas es algo clave si se quiere sobrevivir en un mercado que es muy cambiante.

Profundizando más en lo relativo a las operaciones de la empresa y sobre todo a la agilidad o simplicidad para que las empresas sean rápidas, parece clave que se busque la externalización de aquellas operaciones que no sean clave para la empresa y se puedan poner en manos de terceros.

Bajo esta premisa es obvio que se mantenga en la empresa todas aquellas cuestiones esenciales que creen valor para los clientes o que supongan una ventaja competitiva frente a la competencia, este tipo de operaciones siempre debe quedarse dentro de las fronteras de la empresa.

La fabricación de una parte del producto final, la distribución, el *packaging* o el ensamblaje son ejemplos de *outsourcing* que se dan en la actualidad en cientos de empresas de todo el mundo.

Para que los procesos y operaciones sean ágiles es necesario que la empresa esté cimentada sobre una plataforma tecnológica que canalice, y conecte en mayor o menor medida todas las áreas de la empresa, es lo que se llama el área TIC de la empresa.

Narváez y Fernández (2015) indican que es necesario la adaptación de las empresas al uso intensivo de las TIC en todas las actividades y procesos.

Dentro de las TIC's el factor más común en la mayoría de los casos es el ERP, que es un sistema de información que garantiza la coherencia de datos, operaciones y procedimientos entre todas áreas de una empresa, proporcionando una única visión consolidada de toda la actividad empresarial.

Así mismo y en relación a los ERP, Markovic (2010) concluye que las compañías deberían diseñar sistemas útiles de medición del rendimiento que puedan ser mejorados conforme las compañías maduran o se hacen más complejas, en vez de ir directamente a sistemas de gestión del rendimiento avanzados.

Además, la empresa debe tener un área TIC que de soporte a todas las operaciones, y a la calidad de las mismas. Para ello muchas empresas buscan

obtener homologaciones emitidas por empresas certificadoras externas que validen la forma de trabajar de la empresa.

La implantación de modelos de excelencia en la gestión, y por tanto modelos de calidad tiene como objetivo satisfacer los objetivos y necesidades de todos los grupos de interés con los que se relaciona la empresa.

En este sentido, Zhang (2000) indica que los métodos de gestión de calidad pueden mejorar la calidad del producto, pero sólo los sistemas de gestión de calidad total pueden mejorar no sólo la calidad del producto, sino el rendimiento de la estrategia de negocio, la calidad de los procesos, la calidad de la gestión con el proveedor, El foco sobre el cliente, o la gestión de los recursos humanos.

En la misma línea, Rojas Gómez (2019) indica que el éxito competitivo de las empresas se caracteriza por diseñar e implementar un sistema de gestión de calidad que le permita certificar y asegurar la calidad de sus productos, servicios y prácticas de gestión.

2.7.2.6. Área económica y financiera

La función económico-financiera se podría definir como aquella donde confluyen los resultados de todas las operaciones que lleva a cabo la empresa.

Es necesario por tanto que dicha área sea muy eficiente en términos de absorción de información y tratamiento de la misma como forma efectiva para la toma de decisiones.

En este sentido, Olivera Astete y Rucoba Calderón (2019) indican que la profesionalización de la gestión financiera es importante para aquellas empresas que quieren continuar su proceso de crecimiento, algo en lo que inciden Buchdadi et al. (2020), al indicar que las empresas con baja profesionalización en el área financiera están más expuestas a inestabilidades financieras.

El área económica y financiera suele recaer en el mismo departamento, sin embargo, ambos conceptos, el económico y el financiero, son bien distintos.

La capacidad económica de una empresa mide la facultad de una empresa de generar recursos, es decir de capturar valor, por encima de los costes de esa generación de recursos.

En este aspecto, el económico, cobra una gran importancia el control de costes y por tanto el control analítico de la empresa.

En este sentido, Estrella y Góngora (2019) aseguran que la contabilidad de costos y sus sistemas se ha convertido en una herramienta de gestión estratégica, por lo que un adecuado control de los costos mejora la eficiencia e incrementa el rendimiento empresarial. En esta línea, Laitinen (2014) confirma que la contabilidad de costes influye positivamente en la gestión de la empresa y, por tanto, en la mejora de su rendimiento.

Por otro lado, la capacidad financiera mide la facultad que tiene la empresa para poder asumir todos los compromisos contraídos a sus vencimientos.

Se puede dar el caso de encontrar empresas con una fuerte capacidad económica, y por tanto generadoras de recursos por el amplio margen que obtiene de sus operaciones, pero con una situación muy comprometida en términos de viabilidad fruto de una delicada capacidad financiera. El *Project Finance* o financiación de infraestructuras, es un buen ejemplo de todo esto, grandes obras que, siendo muy rentables en términos relativos y brutos, requieren de ingentes recursos financieros.

También puede ocurrir el caso contrario, empresas con una muy baja rentabilidad, pero con una fuerte capacidad financiera. El sector del gran consumo es un ejemplo, cadenas de hipermercados que cobran al contado de sus clientes, y pagan a los 60 días, pero con unos márgenes realmente pequeños.

Por ello, un aspecto importante en el rendimiento de las empresas tiene que ver con una gestión profesional de la tesorería, dado que optimiza la liquidez disponible. En este sentido, cobrar de los clientes antes de pagar a los proveedores es un factor importante, pues permite a las empresas financiarse a partir de sus proveedores, según Martínez-Sola et al. (2017).

En este sentido y relativo a los cobros, es relevante hacer mención al crédito comercial, que de acuerdo con Cortez (2015), juega un papel importante en las empresas, pues agiliza las operaciones comerciales garantizando el cobro de las mismas.

Es necesario, por tanto, mantener el equilibrio en el contexto de la empresa, entre la capacidad financiera y la económica, por ello Thornhill y Amit (2003) aseguran que es realmente primordial que haya un emparejamiento y coherencia entre los recursos y las capacidades de la empresa con los factores clave de la industria en la que la empresa se encuentre.

Una manera muy práctica de mantener dicho equilibrio y coherencia es a través de la elaboración anual de los presupuestos. A través de ellos evaluamos la capacidad de recursos que se obtendrán, así como las necesidades que requiere la empresa.

En este sentido, Tello (2018) indica la importancia de los presupuestos y cómo estos deben ser parte de las diferentes áreas de la organización. Estos conocimientos contribuyen al desarrollo profesional y a la aplicación de los conocimientos adquiridos en la práctica.

El presupuesto no es algo estático, sino que es una herramienta dinámica que ha de servir para el control diario del resultado de las operaciones de la empresa, de tal manera que sirva de guía para conocer el cumplimiento o no del plan establecido. En esta línea, Guha et al. (1997) aseguran que es necesario evaluar las desviaciones del plan establecido, y éstas no deben ser interpretadas como fallos, más bien como una oportunidad para reevaluar los objetivos alcanzados y aprender de ello.

Respecto a la política de inversiones, y cuando éstas se llevan a cabo como forma de diversificación, no generan sinergias operativas, aunque producen una mayor estabilidad en los *cash-flow*. Es decir, que las fuentes de ingresos aumentan y se vuelven heterogéneas. Sin embargo, se detecta una menor rentabilidad, al dividir los riesgos y por tanto las rentabilidades (Amit y Livnat, 1988). Esa visión de la política de inversiones induce a pensar que hay mayores garantías para la subsistencia de la empresa, si bien con una rentabilidad más baja, algo por otro lado lógico, dado que rentabilidad y riesgo tienen una relación directa y positiva. En ese caso, habrá que ver si dicha rentabilidad está por debajo de las exigencias del capital, es decir, de la propiedad, algo que es clave en el mundo de los negocios actual (Rojo-Ramírez, 2021).

En términos generales y a modo de conclusión como aspectos clave dentro del área financiera, Baxter y Chua, (2008) y Zoni y Pippo (2017), señalan la elaboración de los presupuestos, la política de márgenes por tipología de cliente, la evaluación de riesgos de clientes, la contabilidad de costes (analítica), la política de apalancamiento financiero, el cash management, la política de inversiones, etc.

2.7.2.7. Área de innovación

Uno de los aspectos que es factor común en gran parte de las empresas longevas es su implicación con la innovación. Poder sobrevivir durante generaciones es sólo posible si la empresa tiene un compromiso sólido con la innovación, y por tanto con la actitud necesaria para hacer cosas nuevas o cambiar las que hay para hacerlas mejor, satisfaciendo así a los consumidores.

Este tipo de empresas tienen tan integrada la innovación que ésta no proviene en exclusiva de las altas esferas, sino que se puede generar en cualquier escalón jerárquico de la compañía y a partir de cualquier empleado. Esto no suele ser casualidad, sino que es causa de un firme compromiso de la dirección que fomenta toda iniciativa innovadora.

Según Roberts y Amit (2003), aquellas empresas que tienen una actividad significativa histórica en innovación tienen un mayor rendimiento financiero. Esto indica que la innovación es algo clave para el desarrollo futuro de la empresa, no es algo cuyos resultados se puedan ver de inmediato, pero si tiene una repercusión en la futura viabilidad de la empresa. En la misma línea, realizar repetidas innovaciones mejora la posición competitiva (Mitchell y Coles, 2003), así como favorece la competitividad y el éxito de las pequeñas empresas (Molina-Sánchez et al., 2022). Por tanto, los aspectos clave de la innovación, en los que se incluye la tecnológica y los sistemas de gestión e información interna, pueden tener influencia en la mejora del rendimiento de la empresa (Lailah y Soehari, 2020), aunque eso no garantice la viabilidad a largo plazo de la misma.

Desde la perspectiva del empresario o gestor actual, Trimi y Berbegal-Mirabent (2012) aseguran que la rápida maduración de los proyectos en la actualidad, los emprendedores deben estar vigilantes de todas las innovaciones que aparezcan en el mercado, incluso antes de que éstas puedan tener demanda. Los emprendedores deben ver oportunidades donde otros ven riesgos.

Por tanto, la capacidad de respuesta y de adaptación al cambio es hoy día fundamental para competir en el entorno empresarial.

En este sentido y siendo más concretos en el tipo de innovación que se realiza, la innovación en producto, así como en procesos, entendiendo estos como los de fabricación, distribución o comercialización, tiene relación directa con el desempeño organizacional (Roldan y Bastos, 2019). Sin embargo, Dörnyei (2002)

asegura que la única manera de generar una auténtica ventaja competitiva parte de la innovación en el modelo de negocio de la empresa.

Redundando en lo mismo, Bojoag y Petrisor (2009) aseguran que el 43% de las empresas que llevan a cabo procesos de innovación en su modelo de negocio tienen efectos positivos en su organización, aunque dicho proceso de innovación tiene ciertos requisitos pues según Sako (2012) a “diferencia de la innovación tecnológica, dirigida por el dpto. de I+D, la innovación en modelo de negocio requiere de mecanismos cross funcionales que creen valor para los consumidores y lo capten”.

En cualquier caso, Mitchell y Coles (2004) aseguran que las empresas que llevaron a cabo repetidas innovaciones en sus modelos de negocio, mejoraron rápidamente su posición competitiva. De hecho, dichas compañías vieron incrementar sus ingresos y sus márgenes mucho más rápido que los competidores que no habían llevado a cabo innovaciones su modelo de negocio.

Parece por tanto que existe consenso en que la innovación en el modelo de negocio supone una de las mejores inversiones que puede llevar a cabo una empresa.

¿Es fácil llevar a cabo el proceso de innovación en el modelo de negocio?

De acuerdo con Raphael Amit et al. (2012), existen diversas formas en las que se puede llevar a cabo la innovación en el modelo de negocio, tales como:

1. Añadiendo una nueva actividad a nuestro servicio, como una integración vertical hacia arriba o hacia abajo.
2. Uniendo de manera innovadora actividades ya existentes o generando nuevas relaciones entre ellas.
3. Modificando los actores que intervienen en cualquiera de las actividades, lo que puede ser una forma de incorporar nuevos activos que la empresa no tenga o de limitar riesgos al externalizar ciertas funciones.

Por su parte, Trimi y Berbegal-Mirabent (2012) identifican tres formas en las que la innovación en los modelos de negocio puede manifestarse. En primer lugar, el propio modelo de negocio puede ser innovador al introducir mejoras o cambios en los procesos internos de las operaciones sin afectar al producto en sí mismo. En segundo lugar, una innovación tecnológica disruptiva puede permitir a una

empresa convertirse en líder del mercado, aunque esto suele ocurrir solo en grandes compañías. Finalmente, la demanda del mercado puede obligar a la empresa a cambiar su modelo de negocio para satisfacer las necesidades del cliente.

En todo proceso de innovación, ya no sólo desde la perspectiva del modelo de negocio, sino desde cualquier perspectiva, la colaboración con otros agentes externos a la empresa es algo clave. Clientes, proveedores, Universidades, Centros tecnológicos etc. son actores con los que se cuenta en el día a día de los procesos de innovación en las empresas.

En este sentido, Chesbrough (2007) asegura que para poder establecer colaboraciones con agentes externos a la empresa es necesario que la empresa alinee sus objetivos con los de nuestro colaborador, de tal manera que esta colaboración sea exitosa y pueda dar lugar a una relación duradera y beneficiosa para ambos.

La colaboración establece sinergias importantísimas que mejoran la oferta de producto o servicio de la empresa, aumentando por tanto la experiencia y satisfacción del consumidor, al ser dicha colaboración el resultado de la combinación del *know-how* de todos los agentes que intervienen.

En la misma línea, Wikström et al. (2010) aseguran que los altos ejecutivos de empresas de gran tamaño tienen la convicción de que en el futuro se incrementará la presencia de elementos externos en la integración de modelos de negocio de sus compañías.

Sin embargo, en la actualidad existen todavía barreras a la colaboración entre empresas, y por tanto no se lleva a cabo con tanta asiduidad. En este sentido, Narváez y Fernández (2015) indican que hay resistencia por parte de las empresas para establecer alianzas, o asociaciones con otros agentes empresariales para emprender esfuerzos conjuntos para el logro de objetivos comunes.

2.7.2.8. Área corporativa o de negocio

La planificación de las operaciones diarias en una empresa es algo fundamental, sin embargo, es bien distinta de la planificación que debe hacer el empresario sobre el futuro de la empresa con independencia del *core-business* actual de dicha empresa.

Es necesario por tanto no sólo gestionar el día a día de la empresa y el futuro de las líneas actuales de negocio, sino también el futuro de la empresa como ente, lo cual obliga a estar preparado a cambiar de sector si la situación lo exige.

Evaluar nuevos mercados donde no se trabaja actualmente, valorar nuevos productos distintos a los actuales, enfatizar en el crecimiento inorgánico (mediante adquisiciones), desarrollar una importante tarea de I+D+i que haga las veces de barreras de entrada, son sólo algunos de los ejemplos en los que se debe trabajar con independencia de la planificación y gestión del día a día.

En esta línea, Wikström et al. (2010) aseguran que las empresas además de gestionar su *core-business* diariamente, ponen en marcha nuevas iniciativas o proyectos, aplicando procesos de innovación en la búsqueda de mejorar su rendimiento y/o capacidades.

Según DaSilva y Trkman (2013), las compañías y por tanto los ejecutivos que las lideran han de ser capaces de cambiar su modelo de negocio cuando haya nuevas amenazas u oportunidades y quieran superar a sus competidores a largo plazo.

Sin embargo, cambiar el modelo de negocio requiere primero de un análisis estratégico muy profundo, pues las implicaciones de dicho cambio son inmensas.

En primer lugar, la empresa debe implicar al departamento de RRHH para iniciar dicho proceso, pues es necesario saber si la empresa dispone de los activos humanos necesarios para iniciar caminos distintos a los actuales. En este sentido, Guha et al. (1997) aseguran que una organización que no mantiene relaciones de Interdependencia de todos los departamentos pone manifiesto su carencia para comprender contextos amplios, y hace que pierda sentido la esencia de organización, pues existen departamentos estancos dentro de la misma.

Es decir, que es muy importante que exista una comunicación muy fluida entre todos los departamentos, pues los cambios afectan a todos y no se pueden ni evaluar, ni mucho menos iniciar sin el empuje de toda la organización.

A nivel de dirección, Deshler y Smith (2011) indican que el personal ejecutivo, con su profundo conocimiento de la compañía, resulta esencial para que se produzca la transformación del modelo de negocio.

Del mismo modo, DaSilva y Trkman (2013) aseguran que los managers han de elegir el correcto modelo de negocio "(seleccionando la mejor combinación de

recursos y sus transacciones asociadas)” para superar a sus competidores a largo plazo.

Todo este proceso simultáneo de planificación futura y gestión del día a día, es lo que podríamos denominar diversificación.

La diversificación puede llevarse a cabo de muchas formas, según los resultados obtenidos por Amit y Livnat (1988) la diversificación relacionada genera mayor rentabilidad que si se las compara con empresas que no se han diversificado. Del mismo modo aseguran que la diversificación puramente financiera genera una mayor estabilidad en los *cash-flow*, un incremento del apalancamiento y una menor rentabilidad, que aquellas empresas que no se han diversificado como consecuencia de menores riesgos operativos.

2.7.2.9. Área de RRHH

Sin duda lo que diferencia a unas empresas de otras son las personas. Actualmente con información cada vez más simétrica y por tanto menos barreras que establezcan grandes diferencias entre unas empresas y otras, disponer de empleados talentosos y comprometidos es sin duda el activo más importante con el que suele contar una empresa u organización.

Según aseguran Yáñez, Yáñez, y Morocho (2018) los recursos humanos son fundamentales porque son los que aportan conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias a la empresa y contribuyen al desarrollo de estrategias innovadoras para alcanzar el crecimiento sostenido y éxito de las empresas. En este sentido, la formación es un aspecto muy relevante dentro del área de los recursos humanos. Las empresas de éxito suelen optar por la contratación de empleados con mucha formación, como afirma Ortiz (2016), que indica que los empresarios deben incrementar sus capacidades contratando trabajadores más cualificados si quieren sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo.

Del mismo modo y aunque el tipo de sector es importante a la hora de establecer cuáles son los activos más valiosos, Ortiz García (2018) indica por ejemplo que en las empresas del sector del diseño el talento humano es considerado el activo más importante de las organizaciones, dado que influye en la competitividad de las mismas por el aporte diferenciador y el valor agregado que ofrecen los conocimientos, el talento, y aptitudes de los trabajadores.

En lo concerniente con la fidelización del personal, mucho se ha escrito sobre la mejor forma de retener el talento en las organizaciones: remuneración, formación, conciliación etc., y la conclusión es que cada persona es un mundo e incluso cada persona tiene unos intereses distintos en función de la fase de su vida profesional y personal en la que se encuentre.

Según Spangher (2015) lo que mantiene a los talentos en la organización tiene más que ver con la autonomía y los propósitos que con la remuneración. Focalizando igualmente en el talento, Sparrow y Makram (2015) insisten en la importancia de captar y retener el talento como fuente de ventaja competitiva para superar a la competencia y por tanto garantizar la viabilidad de la empresa.

En este caso se habla de la autonomía, pero también podríamos hablar de otros aspectos. Según Alva y Zegarra (2016) el clima organizacional ayuda a aumentar el rendimiento de las empresas, e influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores, puesto que estos se sienten identificados e integrados en la estructura de la organización.

Una de las grandes diferencias que se pueden constatar actualmente entre unas empresas y otras, tiene mucho que ver con las atribuciones que se les dan a los trabajadores para que tomen decisiones y tengan una actitud emprendedora.

Tener un equipo con una fuerte convicción emprendedora es clave para la innovación y crecimiento empresarial. En relación con la orientación emprendedora, Vij y Bedi (2012) sugieren que una orientación emprendedora fuerte dará lugar a mayor rendimiento de la empresa.

Del mismo modo, Runyan, Droge, y Swinney (2008) aseguran que aquellos pequeños negocios que adoptan una filosofía de orientación emprendedora adquieren ventajas competitivas y mejoran su rendimiento de su negocio, dado que los emprendedores suelen ser mucho más innovadores introduciendo nuevos productos y nuevos métodos o procesos en nuevos mercados o canales.

En lo concerniente con la preparación de los trabajadores y la formación de los mismos, Cuevas Vargas et al. (2015) indican que las empresas que invierten en capital intelectual, desarrollando conocimiento en sus trabajadores, tienen más posibilidades de alcanzar el éxito competitivo ante aquellas empresas que no lo hacen.

En sentido parecido, Altagracia Ortiz (2016) asegura que el empresario debe incrementar sus capacidades y contratar trabajadores más calificados si quiere sobrevivir en un entorno cada día más competitivo, por lo que es necesario invertir en el fortalecimiento de sus capacidades y de las de sus trabajadores.

Por último, Narváez y Fernández (2015) indican que entre los principales factores internos que limitan la capacidad competitiva de una empresa están recursos humanos con pocas competencias y bajos niveles de formación y capacitación.

Desde la perspectiva corporativa y global, un aspecto que se considera de gran importancia en la actualidad es lo que se denomina cultura organizacional. Ésta es el resultado de cómo la empresa hace las cosas, de sus valores, de la conducta de sus miembros y en definitiva de cómo el liderazgo ha querido que sea su empresa.

Promover el trabajo en equipo, la promoción interna, la asunción de riesgos, la proactividad, etc., son diferentes formas de crear una cultura organizacional.

Según Schalock (2015), las mejores prácticas profesionales empiezan con una actitud basada en el respeto profundo por la persona. El respeto se caracteriza por centrar la atención en la persona, mostrar interés por ella, respetar los derechos humanos y legales que la asisten.

III – METODOLOGÍA



III. METODOLOGÍA

En el presente capítulo se describe la metodología aplicada en este estudio para alcanzar los objetivos planteados, que se concretarán en hipótesis de trabajo. Para ello, el presente capítulo se divide en los siguientes epígrafes: Muestra y procedimiento de recogida de información, descripción del cuestionario, descripción de las variables, propuesta de hipótesis y técnicas de análisis empleadas.

3.1. MUESTRA Y PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN

La muestra que se ha utilizado está compuesta por setenta empresas ubicadas en la Región de Murcia de diferentes sectores de actividad. Un 61,4% pertenecen al sector industrial, un 8,6% al comercio, y el 30% a los servicios. De igual forma, participan en el estudio empresas de todos los tamaños: Micropymes (11), Pymes (17), Medianas (20) y Grandes (22). Así como datos de la edad de las empresas que componen la muestra, que va desde 5 a 164 años (Media = 34,16; Desv. tip. = 27,14).

En cuanto al tamaño de la empresa, se han agrupado en cuatro categorías, según la Ley 5/2015, de 27 de abril, de fomento de la financiación empresarial, que clasifica las empresas en Micropymes, Pymes, Medianas y Grandes.

Una gran parte de las empresas de la muestra coinciden con el criterio de pyme (pequeña y mediana empresa), pues dentro del territorio español se corresponden con la principal forma de empresa, siendo además fuente de creación de empleo y riqueza (Blanco et al., 2018; Zambrano-Alcívar, 2018).

En este sentido, una microempresa es aquella que tiene menos de diez trabajadores, y un volumen de facturación anual inferior a dos millones de euros o un activo total inferior a dos millones de euros. Una pequeña empresa es la que tiene un máximo de 49 trabajadores, y un volumen de facturación o total de activo inferior a diez millones de euros. Una mediana empresa es la que tiene menos de 250 trabajadores, y un volumen de facturación inferior a cincuenta millones de euros o un activo menor a 43 millones de euros. Por su parte, las grandes empresas son aquellas que sobrepasan estos parámetros (Fuente BBVA).

Diversos estudios indican que existe una relación significativa entre el tamaño de la empresa y la rentabilidad (Soriano Y Castrogiovanni, 2012; Li Y Zhu, 2015). Son las grandes empresas las que pueden usar más recursos intangibles y por ende alcanzar un mayor rendimiento (Molodchik et al., 2015).

La edad de la empresa se mide en años naturales de funcionamiento. De hecho, algunos autores han encontrado una relación positiva entre la edad y el rendimiento empresarial (Soriano y Castrogiovanni, 2012).

En la elección de dichas empresas ha priorizado que sean relevantes es su sector de actuación, con independencia de su rentabilidad o viabilidad o de si éstas están bien o no gestionadas, pues es complicado establecer si una empresa es o no de éxito, pues este se puede evaluar de distintas formas según los objetivos establecidos por cada uno. De hecho, no hay un acuerdo en la literatura actual sobre la mejor forma de medir el éxito de una empresa, por ello Landström et al. (2018) identifican varios escollos en la medición del éxito empresarial, como son la fijación de objetivos, las métricas, y los modelos de gestión

A continuación, se expone una tabla con el porcentaje de empresas por cada sector genérico y luego otro con detalles más específicos sectoriales:

Tabla 5

Porcentaje de empresas por sector económico

Sector Genérico	Nº de empresas	% Sobre la muestra
Comercio	6	8,6%
Industria	43	61,4%
Servicios	21	30,0%
Total	70	100,0%

Fuente: elaboración propia.

Las encuestas han sido cumplimentadas en la mayoría de los casos por el empresario, o director general, y en otros casos (los menos) por principales ejecutivos. Consideramos que la posibilidad de acceder a los “primeros espadas” de estas empresas es muy relevante a la hora de disponer de información de

primera calidad, dado que tienen un conocimiento global y por tanto que atañe a todas las áreas de la empresa.

Tabla 6

Empresas por sector de actividad

Sector	Nº de empresas	% Sobre la muestra
Comercio al por menor	6	8,6%
Construcción	3	4,3%
Fabricación de muebles	1	1,4%
Industria del papel, edición, artes gráficas	3	4,3%
Industria química	4	5,7%
Metalurgia, fabricación de productos metálicos	6	8,6%
Productos alimenticios y bebidas	26	37,1%
Servicios a empresas, profesionales, científicos y técnicos	12	17,1%
Transporte terrestre, marítimo y aéreo	4	5,7%
Turismo, Hostelería y restaurantes	5	7,1%
Total	70	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

El procedimiento que se ha utilizado para la realización de la encuesta es mediante la cumplimentación de un cuestionario que las empresas recibían por correo electrónico. En dicho correo se recibía un formulario electrónico con todas las preguntas y respuestas y el receptor del email rellenaba sus respuestas sobre dicho formulario, que las guardaba y almacenaba automáticamente.

El documento se ha elaborado con un estilo y redacción adecuado para el interlocutor que lo iba a recibir, ordenando las preguntas por bloques diferenciados para facilitar la cumplimentación del mismo.

3.2. DESCRIPCIÓN DEL CUESTIONARIO

En este epígrafe se describen las preguntas que conforman el cuestionario utilizado para la investigación realizada.

Las preguntas han sido elaboradas en base a la revisión de la literatura relativa a los aspectos a tratar, a la propia experiencia del investigador y a la revisión realizada por tres investigadores expertos en estrategia empresarial y marketing.

Los epígrafes que incluyen todos los aspectos a tratar son:

1. Clasificación de la empresa
2. Área General
3. Área de Gerencia y Gobierno
4. Área Competitiva
5. Área Comercial
6. Área de Marketing
7. Área Económica y Financiera
8. Área de Innovación
9. Área de Negocio
10. Área de Procesos
11. Área de Recursos humanos

El cuestionario se ha dividido en dichos bloques basándonos en la naturaleza de los mismos, no estando ordenados por orden de importancia, dado que consideramos que todos ellos son necesarios para conocer en profundidad los aspectos que influyen en el desarrollo y evolución de cualquier empresa media.

En este epígrafe se especifican las preguntas utilizadas para la medición de las variables que servirán para validar o rechazar las hipótesis planteadas.

Las cuestiones están planteadas de varias formas, pues el objetivo es facilitar la toma de la muestra, así como extraer el máximo de información del sujeto entrevistado.

Por ello las preguntas se pueden plantear desde una perspectiva categórica dicotómica de sí o no, para obligar al encuestado a tomar decisiones claras, así como politómica con varias opciones, donde el encuestado dispone de varias opciones para elegir la que más se adapte a su opinión. Del mismo modo se han utilizado escalas tipo Likert, de siete puntos, donde el 1 representa “poco importante” y 7 “muy importante”, por lo que el punto intermedio se sitúa en el número 4.

El cuestionario definitivo utilizado para esta investigación se puede consultar en el documento anexo que figura al final de esta memoria de Tesis Doctoral.

Para su validación, como se ha mencionado, se realizó una exhaustiva revisión de la literatura referente a la temática de la investigación. Además, la propia experiencia empresarial del doctorando sirvió para incluir algunas cuestiones no abordadas en la literatura, lo que permitirá contrastar los resultados con la realidad empresarial observada por el doctorando a lo largo de su dilatada experiencia como empresario y representante de los empresarios en la Región de Murcia. Finalmente, los expertos evaluadores, profesores universitarios de las áreas de dirección estratégica y marketing revisaron las cuestiones planteadas, sugirieron algunas preguntas más, indicaron correcciones a la redacción de alguno de los ítems y verificaron la versión final del cuestionario.

Además, se realizó una prueba a 5 empresas que cotejaron que las preguntas eran adecuadas y se entendían correctamente.

3.3. DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES

En este apartado se describen las variables del estudio, que se han clasificado en cuatro grupos. Variables introductorias, variable dependiente, variables independientes y variables de control.

3.3.1. Variables introductorias

A fin de recabar los datos principales de cada una de las empresas que componen la muestra de este estudio se plantearon las cuatro primeras preguntas.

Actividad principal de la empresa (P01)

Se trata de una pregunta abierta en la que se pide al entrevistado que indique la actividad de la empresa con una breve descripción. Esta pregunta servirá para unificar criterios a la hora de agrupar las empresas entrevistadas.

Razón social de la empresa (P02)

En esta pregunta debe indicar la razón social de la empresa. Esta pregunta se utilizará para el chequeo de las empresas que responden entre aquellas a las que se

les ha solicitado la información. Al respecto cabe señalar que, en ningún caso se informará de este dato a los no implicados en esta investigación y se guardará la confidencialidad de los mismos.

Comunidad Autónoma de pertenencia (P03)

Aquí debe indicar la comunidad autónoma a la que pertenece la empresa.

Cargo de la persona que responde la encuesta (P04)

Se trata de una pregunta con 5 categorías: (1) propietario/socio, (2) gerente no propietario, (3) directivo, (4) mando intermedio, (5) otro.

Sector donde se ubica la empresa (P05)

Se trata de una pregunta con 18 categorías correspondientes a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE). A partir de dicha pregunta se propone reclasificar a grandes sectores económicos: agricultura, industria, comercio y servicios.

3.3.2. Variable dependiente del estudio

A partir del objetivo del estudio, se deben determinar las pautas de comportamiento de las empresas exitosas. Para ello, se procede a identificar cuáles son dichas empresas en la muestra recopilada. Para su determinación nos hemos basado en estudios previos realizados por Rocca et al. (2016) y por Estrada et al. (2009), entre otros. Como se ha mencionado en la revisión de la literatura, las empresas son reacias a compartir información de tipo financiero, como pueden ser las ventas, la productividad o la rentabilidad. Por ello, siguiendo a los autores mencionados, en este trabajo se ha medido el rendimiento con una escala tipo Likert de 7 puntos, que permite definir a una empresa en comparación con sus competidores. La comparación se ha realizado en los siguientes aspectos: productos de mayor calidad, productos más económicos, creciendo más, más rentable, instalaciones más modernas, empleados más preparados. Para verificar la fiabilidad de la escala en términos de consistencia interna se calcula el alfa de Cronbach, y se realizará un análisis factorial por componentes principales a fin de validar la validez de concepto de esta variable, así como sus propiedades

psicométricas. Además, se propone la construcción de una nueva variable (dummy) con dos valores, uno para empresas exitosas y otro para no exitosas (los resultados se exponen en el siguiente capítulo).

3.3.3. Variables independientes

Edad de la empresa (P06)

Para medir la edad de la empresa se ha preguntado por los años que lleva la empresa funcionando. Se trata de una pregunta abierta de carácter cuantitativo. Se pueden encontrar firmas jóvenes con un alto riesgo de insolvencia debido a la carencia de recursos válidos y de capacidades válidas para afrontar su mercado, o se pueden encontrar firmas maduras muy vulnerables si no son capaces de adaptarse a los cambios en el entorno competitivo y por tanto a su demanda, condición que ha sido contrastada por el doctorando en su práctica profesional como representante de los empresarios y como empresario. Además, autores como Thornhill y Amit (2003) indican que “No existe una relación directa entre la insolvencia y la edad de las empresas, puesto que ambas pueden fracasar”. Por otra parte, autores como Rocca et al. (2016), también proponen relacionar la edad de la empresa con el éxito empresarial.

Formación del director general de la empresa (P07)

Se ha preguntado la formación del CEO de la empresa, en función del tipo de estudios universitarios que posee o si no tiene estudios universitarios, y el tipo de estudios universitarios que posee. Se propone clasificar en dos grupos según tengan o no estudios universitarios. Estudios como los de Estrada et al. (2009) y los de Colombo y Grilli (2005), proponen que la formación del CEO puede ser determinante del éxito empresarial. En este sentido, y profundizando en el perfil del management se podría afirmar que no existe el gestor perfecto para todas las empresas, dado que cada empresa tiene sus propias características y entorno, lo que según Lakhali et al. (2006), condiciona el perfil del gestor en cada momento.

Importancia relativa de las áreas funcionales de la empresa (P08)

Se ha pedido que indiquen la importancia para la empresa de cada una de las áreas funcionales: Financiera, comercial, producción, RRHH, marketing y

comunicación. En este caso se ha usado una escala tipo Likert de siete puntos, donde (1) es “poco importante” y (7) es “muy importante”. Dado que no se pretende medir un solo concepto con estas escalas no se ha realizado ninguna transformación en las mismas.

Empresa familiar (P09 a P12)

La situación de empresa familiar se utilizará como variable de control (P09). No obstante, se han realizado otras preguntas relativas a la empresa familiar que pueden repercutir en los resultados de la empresa. Entre ellas destacan las siguientes:

1. Familiares que trabajan en la empresa: Se trata de una pregunta dicotómica para saber si trabajan o no miembros de la familia en la empresa (P10).
2. Número de generaciones de la empresa familiar: Es una pregunta categórica que va desde (1) primera generación, hasta (5) más de cuatro generaciones (P11).

Escala de exigencias a miembros de la familia (P12): En este caso se trata de medir las exigencias a los miembros de la familia que trabajan en la empresa. Se trata de cuatro preguntas relativas a los requerimientos en términos de formación, experiencia, retribución, trabajo. Se ha usado una escala tipo Likert de 7 puntos, donde (1) es “poco importante” y (7) es “muy importante. Esta pregunta se ha planteado por la importancia en España de la empresa familiar y para comprobar el grado de rigurosidad sobre las exigencias a los miembros de la familia que trabajan en la empresa. Además, autores como Kaji (2016) afirman que:

“Según el Family Business Institute sólo el 30% de las empresas familiares llegan a la segunda generación, un 12% a la tercera, y un 3% a la cuarta generación. Una de las principales razones del fracaso de la empresa familiar es la carencia de planificación, las familias necesitan preparar cuidadosamente el futuro” (S. Kaji, 2016).

Así mismo, J. F. Rueda Galvis (2011) indica: “Podemos afirmar que la profesionalización debe entenderse como un proceso necesario para el desarrollo y evolución de la empresa familiar”.

Área de gerencia y gobierno: Profesionalidad (P13 a P16)

Para medir la profesionalización de la gerencia se ha usado una batería de cinco preguntas (P13) en escala tipo Likert Likert de 7 puntos, donde (1) es “poco importante” y (7) es “muy importante. Las cuestiones planteadas son: acude a expertos cuando afronta situaciones difíciles, se preocupa por tener valores identificables y preciados, retribución de directivos vinculada a objetivos a corto plazo, reducción de la financiación bancaria.

Además, se ha preguntado por otras cuestiones referidas al gobierno de la empresa entre las que destacan:

1. **Órganos de administración:** Se trata de una pregunta categórica con cuatro posibles respuestas, administrador único, administradores mancomunados, administradores solidarios, consejo de administración (P14).
2. **Consejeros independientes:** Se pregunta si la junta directiva cuenta con algún consejero independiente que participe en la toma de decisiones más importantes. Se trata de una pregunta categórica dicotómica (P15).
3. **Pacto de socios:** Se trata de una pregunta categórica dicotómica en la que se pregunta si existe un pacto de socios o protocolos donde se refuercen las minorías o se establezcan obligaciones y derechos para los socios (P16).

El ámbito de la profesionalización de la gerencia y Órganos de gobierno también han sido abordados por otros autores. En palabras de P. Álamo (2016): “El gobierno corporativo tiene que ver con el logro de una gerencia eficiente, sostenible y socialmente responsable” (pp. 1-23). Además, afirma este autor: “Se ha de contar en la Junta Directiva con un porcentaje importante (se recomienda un 50%) de consejeros verdaderamente” independientes” (pp. 1-23).

Además, según Kaji (2016) la formalización de acuerdos que prevean problemas futuros es una forma de aumentar el número de generaciones y por tanto aumentar las probabilidades de éxito de la empresa.

Los pactos de socios originariamente han sido utilizados en mercados anglosajones; sin embargo, en la actualidad su presencia ha aumentado a la hora de establecer los estatutos de empresas donde se quiere que la buena gestión tenga

una gran presencia desde el principio. Por tanto, aquellas empresas que lo utilizan aportan de entrada soluciones a potenciales problemas futuros.

Área competitiva (P17)

Diversos autores, como es el caso de Raphael Amit (1986), han estudiado las ventajas competitivas de las empresas para relacionarlas con el éxito empresarial. Por ello, se ha planteado la pregunta 17, con dos categorías: una para liderazgo en costes y otra para diferenciación.

Área comercial (P19)

Diversos autores como (Teau y Protopopescu, 2015) y (Stuchlý et al., 2020) destacan la importancia del área comercial en el éxito empresarial.

Para medir el área comercial se ha usado una batería de cinco preguntas en escala tipo Likert de 7 puntos, donde (1) es “poco importante” y (7) es “muy importante”. Las cuestiones planteadas se refieren a los sistemas de ventas: objetivos, red de ventas, participación en desarrollo de nuevos productos, encuestas de satisfacción y CRM.

En este punto se tratan los aspectos concretos del área comercial y de ventas, estableciendo una clara separación entre esta función y la de marketing, cuya evolución ha hecho que ambas funciones vayan por caminos distintos. Diversos autores, entre ellos Gobble (2014) y Grensing-Pophal (2005), han estudiado el área comercial de la empresa.

Las cuestiones planteadas se refieren a los siguientes aspectos:

- El área comercial tiene objetivos de ventas que debe cumplir rigurosamente (Objetivos comerciales concretos), (Kuhfahl et al., 2018).
- La empresa invierte en tecnología/software (CRM) para obtener el máximo rendimiento de la relación con sus clientes (CRM), (Luigi et al., 2012).
- La empresa hace sus propias encuestas de satisfacción a sus clientes (Encuestas de satisfacción), (Grensing-Pophal, 2005).
- El área comercial participa activamente en el desarrollo de nuevos productos (sugerida por los expertos).

- Tiene normas exhaustivas para evitar concentración de ventas sobre el mismo cliente y las aplica, aunque suponga perder ingresos (Normas exhaustivas sobre concentración de ventas), (Nobeoka et al., 2002).
- La empresa prefiere clientes de gran volumen que de gran margen (Clientes de gran volumen) (Nobeoka et al., 2002).
- La empresa comercializa principalmente a través de una red de distribuidores (Red de distribuidores), (López Lescay et al., 2020).
- La empresa trabaja principalmente a través de un canal de ventas propio (Red de ventas propia), (López Lescay et al., 2020).

Área de marketing (P20 a P22)

El gran crecimiento que está teniendo el marketing en su influencia sobre el desarrollo de las empresas en todo el mundo nos ha obligado a separarlo de la función comercial, funciones que han estado durante muchos años unidas. Además, en este estudio consideramos la comunicación como una parte más del marketing de las empresas, pues cada vez más la gestión de la comunicación que hace una empresa, influye en la decisión de compra de sus clientes.

Se ha planteado una escala de dos ítems tipo Likert de 7 puntos, donde (1) es “poco importante” y (7) es “muy importante”. Por un lado, se pregunta si el gasto en marketing ha aumentado de modo considerable en los últimos años (publicidad en medios, promociones, patrocinios, redes sociales) y por otro lado se pregunta si la empresa fomenta más la comunicación de su marca que la de sus productos.

Además, en el área de marketing se han realizado dos preguntas dicotómicas:

- P21 que pregunta sobre si hay un departamento o persona externa dedicada a la comunicación.
- P22 que pregunta si hay un director de marketing diferente al de comunicación.

Área económico financiera (P23)

La gestión económico financiera se considera fundamental para el devenir de la empresa. Según Guha et al. (1997): “Es necesario evaluar las desviaciones del

plan establecido, y éstas no deben ser interpretadas como fallos sino como una oportunidad para reevaluar los objetivos alcanzados y aprender de ello”.

Por ello, en el área económico financiera se ha usado una batería de siete preguntas en escala tipo Likert de 7 puntos, donde (1) es “poco importante” y (7) es “muy importante”. Las cuestiones planteadas se refieren a presupuestos, margen bruto frente a costes, estimaciones de venta, sistema de cobro a clientes y pago a proveedores.

En base a diversos autores, se plantearon los siguientes ítems:

- La empresa elabora todos los años el presupuesto del ejercicio (Presupuesto anual), (Sumedrea y Costin, 2014).
- A finales de año consulta con sus principales clientes sus estimaciones de compra para el año siguiente (Estimación compra de clientes), (Viardot, 2011).
- En general, cobro de mis clientes antes de tener que pagar a mis proveedores (Cobro de clientes antes de pago a proveedores), (Egwu et al., 2021).
- Solo vende a aquellos clientes que tienen crédito comercial suficiente (Ventas a clientes con crédito comercial), (Sánchez et al., 2019).
- Se ha preocupado más de aumentar su margen bruto que de bajar sus costes fijos (Aumentar el margen bruto vs. bajar costes), (“Gross Profit Margin Ratio,” 2015).
- En cuanto al perfil de sus proveedores, prioriza que sean competitivos en precio frente a la calidad de sus productos (Proveedores por precio vs. calidad), (sugerida por los expertos).
- En términos generales el 80% de las ventas procede del 20% de sus productos, (sugerida por los expertos).

Área de innovación (p24 a p27)

Según Trimi y Berbegal-Mirabent (2012), *La innovación dentro de los Modelos de Negocio puede manifestarse de 3 formas:*

1. El modelo de negocio puede representar en sí mismo una innovación, ya que puede venir con mejoras o cambios en los procesos internos de las operaciones, sin alterar ni un ápice el producto
2. Una innovación tecnológica disruptiva puede permitir a una firma ser la líder de un mercado. Esto suele ocurrir sólo con grandes compañías.
3. La propia demanda puede obligar al modelo de negocio a cambiar para poder satisfacer las necesidades del cliente (pp. 449-465).

Además, según indican Roberts y Amit (2003), la trayectoria innovadora de la empresa se relaciona con el rendimiento financiero. Otros estudios afirman que la colaboración con otras empresas a la hora de innovar puede ser crucial para el éxito empresarial. Otros autores, como es el caso de Chesbrough (2010) y Sako (2012), también han estudiado la innovación como factor de éxito. Por tanto, a partir de los estudios mencionados y las sugerencias de los expertos se plantearon las siguientes cuestiones en materia de innovación:

En primer lugar, en la pregunta 24 se ha preguntado si la empresa ha realizado procesos de innovación en los últimos tres años (en pregunta dicotómica excluyente, sí o no).

A continuación, para el caso de que sí haya realizado procesos de innovación se ha planteado la pregunta 25 compuesta por una batería de 5 preguntas en escala tipo Likert de 7 puntos, donde (1) es "poco importante" y (7) es "muy importante". En el cuestionario se tratan los siguientes ítems sobre desarrollo o mejora en: productos, canales de comercialización, procesos de producción en consonancia con (Roldan y Bastos, 2019). Además, se han incluido dos ítems más: desarrollo de tecnología y desarrollo de sistemas de gestión e información internos (Rocca et al., 2016).

En la pregunta 26 se plantea si esos procesos de innovación se han realizado en colaboración con otros. Si la respuesta es sí se plantea entonces la pregunta 27 que alude a si esos colaboradores han sido: proveedores, distribuidores, clientes, competidores, universidades o centros tecnológicos.

Área de negocios: estrategia empresarial (P28 a 32)

El hecho de que una empresa exporte es significativo por varios aspectos, no sólo por aumentar la cifra de ventas y mejorar su imagen, sino porque significa que

la empresa puede repartir sus riesgos y es por tanto una forma de diversificación geográfica. Por ello, en función de la experiencia del doctorando y de acuerdo con los expertos se preguntó en primer lugar, por el porcentaje de ventas al exterior (p28) en pregunta abierta.

El resto de preguntas de este apartado fueron propuestas por los expertos. Así, a continuación, se preguntó por las fuerzas de equilibrio en el sector en la p 29 en pregunta ordinal de tres puntos, recodificada en 1 menor, 2 intermedio y 3 mayor. Las fuerzas son: proveedores, fabricantes y distribuidores.

También se ha preguntado por la posición en la cadena de valor en la pregunta 30, con tres categorías, proveedor, fabricante y distribuidor.

A continuación, se ha planteado una pregunta sobre el beneficio de patentes o modelos de utilidad registrados por la empresa en términos de beneficio.

Finalmente, se ha planteado una batería de preguntas en escala tipo Likert de 7 puntos, donde (1) es "poco importante" y (7) es "muy importante". Las preguntas se refieren a la inversión en nuevas tendencias, diversificación, análisis de procesos, asociacionismo. Diversos autores, como Amit y Livnat (1988) y Wikström et al. (2010) han estudiado alguno de estos aspectos.

Además, se han planteado dos preguntas categóricas dicotómicas para conocer si la empresa tiene una plataforma de venta online de sus productos directamente a sus clientes (p33) y una pregunta sobre si ha adquirido recientemente alguna empresa que considere interesante para su negocio (p34).

Área de procesos (P35 a 37).

Autores como Markovic (2010), Schalock (2015) y Zhang (2000), han estudiado el área de procesos, referida a sistemas de gestión y calidad, políticas de RSC y ERP. Por tanto, sobre la base de dichos estudios y de acuerdo con los expertos en el área de procesos se han planteado tres cuestiones.

La primera (p35) se compone de una batería de 4 preguntas en escala tipo Likert de 7 puntos, donde (1) es "poco importante" y (7) es "muy importante". Las preguntas se refieren a agilidad en toma de decisiones, hacer solo lo que es bueno externalizando el resto, tener sistemas de gestión de calidad y, por último, ERP.

Además, se ha preguntado (p36) si se trabaja más contra stock (acumula producto terminado para su venta) o contra pedido (fabrica en función de los pedidos que recibe).

Finalmente, en esta área se ha preguntado si la empresa lleva a cabo políticas de RSC (p37) en una pregunta categórica dicotómica.

Área de recursos humanos (P38 y P39)

El peso del talento, la formación y las capacidades de los empleados y por tanto las personas que conforman una empresa, se han convertido en los principales activos que diferencian unas empresas de las otras. De hecho, diversas investigaciones, entre las que destacan las publicadas por Estrada et al. (2009); Rocca et al. (2016) y Spangher (2015), han mostrado la importancia de la gestión de los recursos humanos en la estrategia y el éxito empresarial. Por tanto, a partir de estos estudios y del consenso de los expertos se plantean las siguientes cuestiones en el área de recursos humanos:

La primera pregunta relativa al área de recursos humanos pretende conocer el grado de participación de las mujeres en cargos directivos. Se ha planteado la p38, en términos de porcentajes cerrados, desde el 25 al 75%. Se trata de una pregunta ordinal con cinco tramos.

Después, en la p39 se presenta una batería de 8 preguntas en escala tipo Likert de 7 puntos, donde (1) es “poco importante” y (7) es “muy importante. Las preguntas se refieren a las políticas de RRHH, promoción interna, sistemas de evaluación del personal, beneficios sociales, investigación, formación, actividades de ocio, transmisión de conocimiento, retribuciones.

En base a diversos autores se plantean las siguientes cuestiones:

- La empresa tiene sistemas de evaluación de los empleados Rocca et al., (2016).
- Tiene un sistema de transmisión del conocimiento a los empleados (Sulistio y Dianawati, 2020).
- En lo relativo a contrataciones se valora más la promoción interna (Rocca et al., 2016).

- La empresa pone a disposición de sus trabajadores la formación necesaria para que puedan crecer y/o promocionar profesionalmente (Formación a cargo de la empresa), (Cuevas-Vargas et al., 2015).
- La empresa paga salarios por encima de la media de su competencia (Spangher, 2015).
- La empresa organiza actividades de ocio con sus empleados fuera del entorno laboral (Actividades de ocio), (Matthews, 2018).
- La empresa ofrece beneficios sociales: horario flexible, ayuda para colegios, descuentos en comida y otros (Beneficios sociales) (Lin et al., 2014).
- La empresa fomenta entre sus empleados la actividad investigadora o intraemprendedora, (Actividad investigadora o emprendedora de los empleados (Barge-Gil et al., 2021).

3.3.4. Variables de control

Finalmente, se han elegido como variables de control las siguientes: Tamaño de la empresa (variable creada a partir de la razón social y datos de cada empresa), edad de la empresa, Sector de actividad Económica y Empresa familiar. Dichas variables han sido utilizadas por los estudios llevados a cabo por Estrada et al. (2009); Kaji (2016); Rocca et al. (2016) y Rueda Galvis (2011).

En cuanto al tamaño de la empresa, se han agrupado en cuatro categorías, según la Ley 5/2015, de 27 de abril, de fomento de la financiación empresarial, que clasifica las empresas en Micropymes, Pymes, Medianas y Grandes.

Diversos estudios indican que existe una relación significativa entre el tamaño de la empresa y la rentabilidad (Soriano y Castrogiovanni, 2012; Li y Zhu, 2015). Son las grandes empresas las que pueden usar más recursos intangibles y por ende alcanzar un mayor rendimiento (Molodchik et al., 2015).

La edad de la empresa se mide en años naturales de funcionamiento. De hecho, algunos autores han encontrado una relación positiva entre la edad y el rendimiento empresarial (Soriano y Castrogiovanni, 2012).

Además, se ha tenido en cuenta como variable de control el sector de

actividad económica, distinguiendo tres grandes sectores, industria manufacturera, comercio y servicios, dado que algunos autores sugieren que puede haber diferencias en el rendimiento empresarial en función de la actividad a la que se dedique la empresa (Rocca et al., 2016).

3.4. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Como se ha mencionado con anterioridad, los objetivos de la investigación se concretan en hipótesis de trabajo, que se han propuesto principalmente a tenor de la revisión de la literatura, pero también a partir de la amplia experiencia empresarial del doctorando y del consejo de los expertos.

3.4.1. Hipótesis relativa a la formación del Director General de la empresa

Estudios como los de Colombo y Grilli (2005) y Estrada et al. (2009), proponen que la formación del CEO puede ser determinante del éxito empresarial. Por tanto, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: Existe una relación positiva entre la formación del gerente (CEO) y el éxito empresarial

3.4.2. Hipótesis relativa a la empresa familiar

Autores como Kaji (2016), verifican que las empresas familiares no llegan a muchas generaciones, de hecho, solo el 30% llegan a la segunda, el 12% a la tercera y, tan solo un 3% a la cuarta. Una de las principales razones del fracaso de la empresa familiar es la carencia de planificación, las familias necesitan preparar cuidadosamente el futuro. Por tanto, formalizar acuerdos que prevean futuros conflictos, como las funciones de determinados miembros de la familia, o la retribución, o qué hacer en según qué situación pueda ocurrir. Lo que se conoce coloquialmente como “protocolo familiar”. Así mismo para Motwani (2015) “La actitud profesional es uno de los elementos claves del éxito”. Según Stalk y Foley (2012) “Hay que insistir en la formación de las siguientes generaciones y también en la selección del personal externo.

Así, teniendo en cuenta las aportaciones de los autores mencionados se plantea la siguiente hipótesis relativa a la empresa familiar:

Hipótesis 2: Existe una relación entre las políticas de la empresa familiar y el éxito empresarial

3.4.3. Hipótesis relativas al Área de Gerencia y Gobierno

Algo fundamental en la dirección de una Compañía es el órgano de administración, pues el reparto de poder, vía consejo de administración, o la concentración del mismo, a través de un administrador único, juega un papel fundamental a la hora de que haya una mayor pluralidad en las decisiones de gestión. Además, según Álamo (2016), como se ha mencionado anteriormente el gobierno corporativo tiene que ver con el logro de una gerencia eficiente, sostenible y socialmente responsable. Es de gran importancia, por tanto, para garantizar la visión, misión y los valores organizacionales, así como también la continuidad en el tiempo. De hecho, la presencia de consejeros independientes tiene como fin la presencia de perfiles no sesgados en la toma de decisiones al más alto nivel.

Por otra parte, los pactos de socios, tradicionales en los mercados anglosajones, ya están presentes en la empresa española, de modo que las empresas que los utilizan aportan desde el principio soluciones a problemas futuros. Así, de acuerdo con Kaji (2016) la formalización de acuerdos que prevean problemas futuros es una forma de aumentar las probabilidades de éxito de la empresa.

Por tanto, sobre la base de lo anteriormente expuesto se plantean las siguientes hipótesis referidas al área de gerencia y gobierno.

Hipótesis 3a: Existe una relación positiva entre la profesionalidad de la gerencia y el éxito empresarial

Hipótesis 3b: Existe una relación positiva entre la profesionalidad de los órganos de gobierno y el éxito empresarial

3.4.4. Hipótesis relativa al Área competitiva

Según Raphael Amit (1986),

“Cuando una empresa quiere basar su ventaja competitiva en una estrategia de liderazgo en costes, se produce un descenso de los costes dado que se alcanza la curva de experiencia de una manera más rápida. Alcanzar cuanto

antes la curva de experiencia supone una clara inversión en ventaja competitiva” (pp. 281-92).

Por tanto, cuando una empresa quiere basar su ventaja competitiva en una estrategia de liderazgo en costes, se produce un descenso de los costes dado que se alcanza la curva de experiencia de una manera más rápida.

De hecho, existen empresas exitosas en ambos espectros de la estrategia competitiva, empresas que tienen un clarísimo liderazgo en su sector siendo las más baratas y empresas que han alcanzado el éxito a través de la búsqueda de una diferenciación apreciada por sus clientes.

De este modo, según la argumentación expuesta en los párrafos superiores se propone la siguiente hipótesis referida al área competitiva:

Hipótesis 4: Existe una relación positiva entre la estrategia competitiva y el éxito empresarial

3.4.5. Hipótesis relativa al Área comercial

La evolución de la empresa ha hecho que las funciones del área comercial y de marketing se separen en muchos casos. Por ello, se plantean las hipótesis por separado para ambas variables. Además, según expone Gobble (2014), lo que realmente han de entender las empresas es cómo sus productos interactúan con la experiencia de sus clientes. Por tanto, las compañías que se toman el tiempo para identificar los segmentos de mercado específicos y dan los pasos necesarios para recabar información a través de las investigaciones de mercado, tienen la probabilidad de asegurar exitosamente que todo lo que hagan estará diseñado para resonar en su audiencia (Grensing-Pophal, 2005).

Por ello, se plantea la siguiente hipótesis referida sólo al área comercial:

Hipótesis 5: Existe una relación entre las políticas comerciales y el éxito empresarial

3.4.6. Hipótesis relativa al Área de Marketing

Como se ha mencionado en el epígrafe previo, se separan las hipótesis relativas al área comercial y al área de marketing. Además, en este estudio consideramos la comunicación como una parte más del marketing de la empresa,

pues cada vez más la gestión de la comunicación que hace una empresa, influye en la decisión de compra de sus clientes. El aumento en la complejidad del marketing ha exigido a gran parte de las empresas a que destinen directivos en exclusiva para la gestión de toda el área de marketing.

De este modo, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 6: Existe una relación positiva entre las políticas de marketing y el éxito empresarial

3.4.7. Hipótesis relativa al Área Económico Financiera

Las organizaciones son complejas e interactivas, y no podemos ser capaces de planificar con antelación y precisión los resultados de todas las acciones que llevemos a cabo. Por ello, es de suma importancia elaborar un presupuesto anual y estar preparados para actualizarlo en función de los cambios que se produzcan en la empresa o entorno. Los empresarios hemos de aprender a aprender y también aprender haciendo.

Como indica Guha et al. (1997) "Es necesario evaluar las desviaciones del plan establecido, y éstas no deben ser interpretadas como fallo sino como una oportunidad para reevaluar los objetivos alcanzados y aprender de ello".

Por tanto, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 7: Existe una relación entre la gestión económica financiera y el éxito empresarial

3.4.8. Hipótesis relativa al Área de Innovación

Según Trimi y Berbegal-Mirabent (2012), como los proyectos maduran rápidamente en la actualidad, los emprendedores tienen que estar alertas a cualquier innovación que se produzca, incluso antes que sea demandada. Es decir, el emprendedor tiene que ser capaz de ver una oportunidad donde otros ven riesgos. Por tanto, la capacidad de respuesta y de adaptación al cambio es hoy día fundamental para competir en el entorno empresarial.

Tiene también mucho sentido pensar en la innovación, pero desde la perspectiva del modelo de negocio, es decir de la forma de hacer las cosas. De hecho, algunos autores, como Roberts y Amit (2003), proponen que las empresas

con tradición innovadora tienen mayores rendimientos financieros. Además, “Un aspecto fundamental en la innovación de los Modelos de Negocio parte de generar interacciones con otras compañías tanto de nuestro sector como de otros sectores” (H. W. Chesbrough, 2007, p. 22-28). Por ello, siguiendo este enfoque, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 8: Existe una relación entre la innovación y el éxito empresarial

3.4.9. Hipótesis relativa al Área de Negocio

Según Sako (2012), los Modelos de Negocios son necesarios para convertir éxitos técnicos en éxitos comerciales. Las empresas desarrollan constantemente proyectos empresariales como complemento al día a día de su negocio principal como forma de mejorar su capacidad o rendimiento, y desde luego como una manera de innovar (Wikström et al., 2010).

Numerosos autores, entre los que cabe destacar a Amit y Livnat (1988); Deshler y Smith (2011) y Guha et al. (1997), han estudiado el impacto de los modelos de negocio en el éxito empresarial. Es más, insistiendo sobre la importante implicación de los directivos, DaSilva y Trkman (2013) aseguran que los managers para superar a sus competidores a largo plazo han de elegir el correcto modelo de negocio (seleccionando la mejor combinación de recursos y sus transacciones asociadas). En la misma línea, Novak (2012) cree firmemente que el modelo de negocio de una organización o empresa determina la gama de tácticas disponibles, y que sin lugar a duda ningún modelo de negocio es viable a largo plazo y por tanto deben ser modificados. Por ello, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 9: Existe una relación entre las estrategias competitivas (negocio) y el éxito empresarial

3.4.10. Hipótesis relativa al Área de Procesos

El área de procesos juega un importante papel en relación con el modelo de negocio de todas las empresas, pues según cómo se organizan las operaciones de la empresa (sus procesos internos) ésta será más o menos rentable, flexible y por tanto viable en el tiempo. Lo que supone tener sistemas de gestión y de calidad, como señalan Estrada et al. (2009) y Rocca et al. (2016). De hecho, según Zhang

(2000) los métodos de gestión de calidad pueden mejorar la calidad del producto, pero sólo los sistemas de gestión de calidad total pueden mejorar no sólo la calidad del producto, sino el rendimiento de la estrategia de negocio, la calidad de los procesos, la calidad de la gestión con el proveedor, El foco sobre el cliente, o la gestión de los recursos humanos.

Así mismo y en relación a los ERP Markovic (2010) concluye que las compañías deberían diseñar sistemas útiles de medición del rendimiento que puedan ser mejorados conforme las compañías maduran o se hacen más complejas, en vez de ir directamente a sistemas de gestión del rendimiento avanzados.

Por tanto, se propone la siguiente hipótesis referida al área de procesos:

Hipótesis 10: Existe una relación entre sistemas de gestión y calidad y el éxito empresarial

3.4.11. Hipótesis relativa al Área de Recursos Humanos

Captar y retener el talento se ha tornado con uno de los principales retos que ha de asumir y superar la empresa que quiera alcanzar ventajas competitivas sostenibles, y por ende superar a su competencia para garantizar su viabilidad futura. Diversos estudios, como los publicados por Estrada et al. (2009); Rocca et al. (2016) y Spangher (2015), han demostrado la importancia de las buenas políticas de recursos humanos en el devenir de la empresa.

Hipótesis 11: Existe una relación entre las políticas de RRHH y el éxito empresarial

3.4.12. Hipótesis relativas a las variables de control

Como se ha mencionado anteriormente, algunos autores como Estrada et al. (2009); Kaji (2016); Rocca et al. (2016) y Rueda Galvis (2011), han sugerido la utilización de diversas variables de control. Por ello, se proponen las siguientes hipótesis relativas a dichas variables:

Hipótesis 12: El tamaño de la empresa está relacionado positivamente con el éxito empresarial

Hipótesis 13: La edad de la empresa se relaciona directamente con el éxito empresarial

Hipótesis 14: El sector de actividad económica influye en el éxito empresarial

Hipótesis 15: Las empresas familiares tienen más éxito que las que no lo son

3.5. TÉCNICAS DE ANÁLISIS APLICADAS

En este epígrafe se detallan las técnicas de análisis estadístico empleadas para validar las hipótesis planteadas, así como los criterios para la validación de las escalas de medida empleadas. Para su aplicación se ha utilizado el software de análisis de datos IBM SPSS Statistics versión 21 para Windows.

3.5.1. Técnicas de análisis para contraste de hipótesis

Para comprobar los objetivos planteados se utilizan diferentes técnicas de análisis estadístico que permiten estimar la existencia de asociación entre las diferentes variables que componen los datos disponibles.

Así, en el caso de que la comparación se realice entre dos variables cualitativas, se utiliza el test de Chi-cuadrado de Pearson y su significatividad. En caso de que ambas variables sean cualitativas dicotómicas y se construyan tablas 2x2, se emplea el Chi-cuadrado corregido de Yates. Sin embargo, en el caso de que el 20% de las frecuencias esperadas fueran de 5 o menos puede implicar que el conjunto de datos es demasiado pequeño o que hay un desequilibrio en las tablas, lo que desaconseja el uso del test de Chi-cuadrado (H.T., 1984). En estos supuestos, siguiendo la recomendación de otros autores, como Díaz de Rada (1999) se utiliza el Estadístico exacto de Fisher para aquellas tablas 2x2 o la estimación de Monte Carlo, para tablas >2x2 si el programa informático detecta que el conjunto de datos es demasiado grande para calcular la prueba exacta de Fisher (IBM, 2018).

En segundo lugar, para hallar la relación entre una variable dependiente cualitativa con una independiente ordinal se utiliza la prueba de asociación lineal por lineal.

En tercer lugar, cuando se compara la relación entre dos variables, una en escala y otra cualitativa dicotómica se utiliza la T de Student, cuando se cumple el requisito de normalidad de la variable cuantitativa, y en caso de no cumplirlo se utiliza un test no paramétrico, la U de Mann-Whitney. Cuando la variable cualitativa tiene más de dos categorías se utiliza el Análisis de la Varianza

(ANOVA), cuando se cumple el requisito de normalidad de la variable cuantitativa, y en el caso de no cumplirse se utiliza un test no paramétrico, el Kruskal Wallis.

En cuarto lugar, para comparar una variable dependiente cualitativa con una independiente cuantitativa se utiliza la regresión logística por el método de Wald.

3.5.2. Validación de las escalas de medida

Para verificar la consistencia interna de cada una de las escalas de medida se utiliza el coeficiente Alfa de Cronbach considerando aceptables valores superiores a 0,6 dado que se trata de un estudio de carácter exploratorio (Nunnally, 1967). Así no se aceptarán valores inferiores a dicho límite y en caso de que la eliminación de un ítem supusiera un incremento considerable en el valor del Alfa, se eliminaría dicho ítem.

Para estudiar la validez de concepto se realiza un Análisis factorial por componentes principales. Según autores como Abascal y Grande (2001); Luque (2003); Luque et al. (2000); Mateos-Aparicio et al. (2002) y Montoya (2007) para que una escala sea válida se deben cumplir las siguientes condiciones:

Tabla 7

Consideraciones sobre el análisis factorial por componentes principales

ASPECTO A VALORAR	MEDIDA	CRITERIO
Si dicho determinante es muy bajo, entonces significa que existen variables con intercorrelaciones muy altas, y entonces es factible continuar con el análisis factorial. Sin embargo, el determinante no debe ser igual a cero, pues en este caso los datos no serían válidos.	El determinante de la matriz de correlaciones	Bajo

Se utiliza para probar la Hipótesis Nula que afirma que las variables no están correlacionadas en la población. Es decir, comprueba si la matriz de correlaciones es una matriz de identidad.	Esfericidad de Bartlett	Tamaño elevado y Significativo $p < 0,05$
Mide la adecuación de la muestra. Indica qué tan apropiado es aplicar el Análisis Factorial.	KMO (El Índice Kaiser-Meyer-Olkin)	$KMO \geq 0,50$
Se utiliza como un indicador que muestra la fuerza de las relaciones entre dos variables eliminando la influencia de las otras variables.	El coeficiente de correlación parcial	Próximo a 0
En la matriz de correlación anti-imagen se deben observar pocos valores elevados en términos absolutos y no debe haber un número elevado de coeficientes cero	El coeficiente de correlación anti-imagen	Pocos valores elevados y pocos 0
Si los valores de la diagonal de la matriz de correlación anti-imagen son altos (superiores a 0.5), se puede continuar con el análisis factorial.	La diagonal de la matriz de correlación anti-imagen	Valores $> 0,5$

Fuente: Elaboración propia basada en varios autores (Abascal y Grande, 2001; Luque, 2003; Luque, 2000; Mateos-Aparicio et al., 2002; Montoya, 2007).

IV – RESULTADOS

IV. RESULTADOS

En este capítulo se detallan los resultados del estudio empírico realizado que permitirán contrastar las hipótesis propuestas y dar respuesta a los objetivos de la investigación. Para ello, este capítulo se divide en los siguientes epígrafes: Variable dependiente del estudio, validación de las escalas de medida y contraste de hipótesis.

4.1. VARIABLE DEPENDIENTE DEL ESTUDIO

A partir del objetivo del estudio, se deben determinar las pautas de comportamiento de las empresas exitosas. Para ello, se procede a identificar cuáles son dichas empresas en la muestra recopilada. Para su determinación nos hemos basado en estudios previos realizados por Estrada et al. (2009) y Rocca et al. (2016), entre otros. Como se ha mencionado en la revisión de la literatura, las empresas son reacias a compartir información de tipo financiero, como pueden ser las ventas, la productividad o la rentabilidad. Por ello, siguiendo a los autores mencionados en este trabajo se ha medido el rendimiento con una escala tipo Likert de 7 puntos, que permite definir a una empresa en comparación con sus competidores. Para ello, se ha preguntado, si en comparación con sus competidores, su empresa tiene: Productos de mayor calidad (Cannatelli et al., 2017). Productos más económicos (Narazaki et al., 2018). Está creciendo más (Rocca et al., 2016). Es más rentable (Rocca et al., 2016). Tiene instalaciones más modernas (Kavulya et al., 2018). Tiene empleados más preparados (Panagiotakopoulos, 2020).

Para verificar la fiabilidad de la escala en términos de consistencia interna se ha calculado el alfa de Cronbach, con un valor de 0,762, lo que es aceptable según la literatura (Nunnally, 1967).

En siguiente lugar, con el objetivo de comprobar la validez de concepto, se ha realizado un análisis factorial, por el cual se valida el indicador de rendimiento (cargas factoriales, KMO, esfereicidad de Bartlett, Montoya, 2007).

Tabla 8*Validación de la escala de la variable dependiente*

Rendimiento	Alfa de Cronbach= 0,762 Factorial= 1 factor Varianza explicada= 49,100% Sig. Bartlett= 0,000 KMO= 0,782
-------------	---

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se ha construido la variable rendimiento, sumando todos los ítems de la V18 y tipificando a valores entre 0 y 1 para no perder información.

A partir de esta nueva variable se ha realizado un análisis cluster por el método K-M. Este método permite hacer grupos similares y conocer sus características (Paz, 1989, p. 282). Se trata de una técnica no jerárquica, que comienza con una división del conjunto de los datos en “n” grupos configurados al azar para, a continuación, tratar de mejorar esta primera clasificación reasignando aquellos elementos que tienen una gran distancia al centroide del cluster al que pertenecen. De esta forma, se posibilita la reducción de la distancia media entre cada elemento de un grupo y su centroide (Díaz de Rada, 1999). Se han obtenido dos grupos diferenciados (15 empresas de bajo rendimiento (Grupo 1) y 55 de alto rendimiento (Grupo 2)).

Finalmente, se ha realizado un análisis discriminante para comprobar si la clasificación pronosticada corresponde con los datos, obteniendo una muy buena clasificación, el 100% de las empresas están bien clasificadas.

Tabla 9*Resultados de la clasificación*

	Número inicial de casos	Grupo de pertenencia pronosticado		Total
		1	2	
Recuento original	1	15	0	15
	2	0	55	55
%	1	100,0	,0	100,0
	2	,0	100,0	100,0

a. Clasificados correctamente el 100,0% de los casos agrupados originales.

Fuente: Elaboración propia.

4.2. VALIDACIÓN DE LAS ESCALAS DE MEDIDA

En este epígrafe se procede a la validación de las escalas de medida empleadas. Todas las escalas se plantean tipo Likert de 7 puntos, tal y como se comentó en el capítulo de metodología.

4.2.1. Escala exigencias a miembros de la familia

En este caso se trata de medir las exigencias a los miembros de la familia que trabajan en la empresa. Se trata de cuatro preguntas relativas a los requerimientos en términos de formación, experiencia, retribución, trabajo. A continuación, se muestra la validez de la escala del mismo modo que se ha realizado para la variable rendimiento.

Tabla 10*Validación de la escala de exigencia a miembros de la familia*

Exigencias miembros de la familia trabajadores en la empresa	Alfa de Cronbach= 0,857 Factorial= 1 factor Varianza explicada= 70,543% Sig. Bartlett= 0,000 KMO= 0,704
--	---

Fuente: Elaboración propia.

A tenor de los indicadores, se ha construido la variable exigencia a los miembros de la familia que trabajan en la empresa.

4.2.2. Área de Gerencia y Gobierno

Para medir la profesionalización de la gerencia se ha usado una batería de cinco preguntas en escala tipo Likert. Las cuestiones planteadas son: acude a expertos cuando afronta situaciones difíciles, se preocupa por tener valores identificables y preciados, retribución de directivos vinculada a objetivos a corto plazo, reducción de la financiación bancaria.

A continuación, se muestra la validez de la escala del mismo modo que se ha realizado para la variable rendimiento.

Tabla 11*Validación de la escala de profesionalidad de la gerencia*

Profesionalidad de la gerencia	Alfa de Cronbach= 0,655 Factorial= 1 factor Varianza explicada= 50,660% Sig. Bartlett= 0,000 KMO= 0,725
--------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia.

4.2.3. Área comercial (sin P19B, 19C y P19E)

Para medir el área comercial se ha usado una batería de cinco preguntas en escala tipo Likert. Las cuestiones planteadas se refieren a los sistemas de ventas: objetivos, red de ventas, participación en desarrollo de nuevos productos, encuestas de satisfacción y CRM. Para su validación se ha procedido como en los casos anteriormente mencionados. Se han eliminado los ítems P19B, P19C y P19E, puesto que mejoraba la consistencia interna de la escala. Por tanto, el análisis de componentes principales se ha realizado con las preguntas restantes.

Tabla 12

Validación de la escala Área comercial

Comercialización y ventas	Alfa de Cronbach= 0,685 Factorial= 1 factor Varianza explicada= 45,500% Sig. Bartlett= 0,000 KMO= 0,686
---------------------------	---

Fuente: Elaboración propia.

4.2.4. Área de marketing

En el área de marketing se han usado dos preguntas en escala tipo Likert. Las cuestiones planteadas son: aumento del gasto en marketing, comunicación de marca sobre producto. La validación se puede observar en la tabla que figura a continuación.

Tabla 13

Validación de la escala Área marketing

Marketing y comunicación	Alfa de Cronbach= 0,605 Factorial= 1 factor Varianza explicada= 71,675% Sig. Bartlett= 0,000 KMO= 0,606
--------------------------	---

Fuente: Elaboración propia.

4.2.5. Área económico financiera (se han eliminado P23C y P23G)

En el área económico financiera se ha usado una batería de siete preguntas en escala tipo Likert. Las cuestiones planteadas se refieren a presupuestos, margen bruto frente a costes, estimaciones de venta, sistema de cobro a clientes y pago a proveedores. La validación se ha realizado igual que en las escalas anteriores. Para su validación se ha procedido como en los casos anteriormente mencionados. Se han eliminado los ítems P23C y P23G, puesto que mejoraba la consistencia interna de la escala. Por tanto, el análisis de componentes principales se ha realizado con las preguntas restantes.

Tabla 14

Validación de la escala Área económico financiera

Económico financiera	Alfa de Cronbach= 0,680 Factorial= 1 factor Varianza explicada= 45,382% Sig. Bartlett= 0,000 KMO= 0,726
----------------------	---

Fuente: Elaboración propia.

4.2.6. Área de innovación (P25)

Para el caso de las empresas que han llevado a cabo procesos de innovación se plantea la pregunta 25 compuesta por una batería de 5 preguntas en escala tipo Likert. Las preguntas se refieren a la innovación en desarrollo o mejora de: productos, canales de comercialización, procesos de producción, desarrollo de tecnología y desarrollo de sistemas de gestión e información internos. Se ha procedido a su validación igual que en los casos anteriores. No se ha eliminado ningún ítem.

Tabla 15*Validación de la escala Área de innovación*

Innovación	Alfa de Cronbach= 0,835 Factorial= 1 factor Varianza explicada= 61,046% Sig. Bartlett= 0,000 KMO= 0,802
------------	---

Fuente: Elaboración propia

4.2.7. Área de negocios, estrategia empresarial (P32)

Se ha planteado una batería de preguntas en escala tipo Likert. Las preguntas se refieren a la inversión en nuevas tendencias, diversificación, análisis de procesos, asociacionismo. Se ha procedido a su validación igual que en los casos anteriores.

Tabla 16*Validación de la escala Área de negocio. Estrategia*

Negocio y estrategia competitiva	Alfa de Cronbach= 0,646 Factorial= 1 factor Varianza explicada= 52,068% Sig. Bartlett= 0,000 KMO= 0,699
----------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia.

4.2.8. Área de procesos (P35 sin P35A)

La escala de procesos se compone de una batería de 4 preguntas en escala tipo Likert. Las preguntas se refieren a agilidad en toma de decisiones, hacer solo lo que es bueno externalizando el resto, sistemas de gestión de calidad, ERP. Se ha procedido a su validación igual que en los casos anteriores. Se ha eliminado el ítem P35A porque aumentaba la consistencia interna de la escala. El análisis de componentes principales se ha realizado sin incluir dicho ítem.

Tabla 17*Validación de la escala Área de procesos*

Sistemas de gestión y calidad	Alfa de Cronbach= 0,723 Factorial= 1 factor Varianza explicada= 64,509% Sig. Bartlett= 0,000 KMO= 0,658
----------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia.

4.2.9. Área de recursos humanos P39 (sin P39A ni P39D)

Se compone de una batería de 8 preguntas en escala tipo Likert. Las preguntas se refieren a las políticas de RRHH, promoción interna, sistemas de evaluación del personal, beneficios sociales, investigación, formación, actividades de ocio, transmisión de conocimiento, retribuciones. Se ha procedido a su validación igual que en los casos anteriores. Al aumentar la consistencia interna de la escala se han eliminado los ítems, P39A y P39D), y a continuación se ha realizado el análisis de componentes principales sin tener en consideración dichos ítems.

Tabla 18*Validación de la escala Área RRHH*

Gestión RRHH	Alfa de Cronbach= 0,845 Factorial= 1 factor Varianza explicada= 56,697% Sig. Bartlett= 0,000 KMO= 0,821
--------------	---

Fuente: Elaboración propia.

4.3. CONTRASTE DE HIPÓTESIS

En este apartado se procede al contraste de las hipótesis planteadas empleando las técnicas de análisis mencionadas más adecuadas en función del tipo

de variables que se pretende asociar, donde siempre se relaciona con la variable relativa al éxito empresarial, que se ha clasificado en dos grupos: Bajo rendimiento: grupo 1, Alto rendimiento: grupo 2, tal y como se ha especificado anteriormente.

4.3.1. Hipótesis 1

Hipótesis 1: Existe una relación positiva entre la formación del gerente (CEO) y el éxito empresarial.

Dado que se trata de dos variables cualitativas se ha realizado el test Chi Cuadrado de Pearson. Los resultados se exponen en la tabla que figura a continuación.

Tabla 19

Tabla de contingencia Formación del CEO - Rendimiento empresarial

			Rendimiento		Total
			1	2	
Formación del CEO	No estudios	Recuento	6	10	16
		% dentro de Número inicial de casos	40,0%	18,2%	22,9%
	Estudios universitarios	Recuento	9	45	54
		% dentro de Número inicial de casos	60,0%	81,8%	77,1%
Total	Recuento	15	55	70	
	% dentro de Número inicial de casos	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20*Pruebas de Chi-cuadrado Formación del CEO - Rendimiento empresarial*

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,182 ^a	1	,074	,091	,079
Corrección por continuidad ^b	2,065	1	,151		
Razón de verosimilitudes	2,911	1	,088	,163	,079
Estadístico exacto de Fisher				,091	,079
N de casos válidos	70				

a. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,43.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

c. Para las tablas de contingencia 2x2, se ofrecen los resultados exactos en lugar de los resultados de Monte Carlo.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21*Test Exacto de Fisher Formación del gerente - Rendimiento empresarial*

VARIABLES (n= 70)	Bajo Rendimiento	Alto Rendimiento	Significatividad
% CEO con estudios universitarios	60,0	81,8	0,09

Test exacto de Fisher para tablas 2x2 cuando el conjunto de datos es pequeño o las tablas no son equilibradas

*p≤ 0,1; **p≤ 0,05;***p≤ 0,001

Fuente: Elaboración propia.

Se acepta la hipótesis 1, de que existe una relación positiva entre la formación del CEO y el éxito empresarial.

4.3.2. Hipótesis 2

Hipótesis 2: Existe una relación entre las políticas de la empresa familiar y el éxito empresarial.

A continuación, se muestran los resultados relativos a la hipótesis 2.

Tabla 22

Tabla de contingencia Trabajan miembros de la familia - Rendimiento empresarial

			Rendimiento		Total
			1	2	
Trabajan miembros de la familia	No	Recuento	0	6	6
		% dentro de Número inicial de casos	0,0%	13,0%	11,1%
	Sí	Recuento	8	40	48
		% dentro de Número inicial de casos	100,0%	87,0%	88,9%
Total	Recuento	8	46	54	
	% dentro de Número inicial de casos	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23*Pruebas de Chi-cuadrado Trabajan miembros de la familia - Rendimiento empresarial*

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,174 ^a	1	,279	,575	,363
Corrección por continuidad ^b	,225	1	,635		
Razón de verosimilitudes	2,050	1	,152	,398	,363
Estadístico exacto de Fisher				,575	,363
Asociación lineal por lineal	1,152 ^d	1	,283	,575	,363
N de casos válidos	54				

a. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,89.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

c. Para las tablas de contingencia 2x2, se ofrecen los resultados exactos en lugar de los resultados de Monte Carlo.

d. El estadístico tipificado es -1,073.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24

Tabla de contingencia Número de generaciones de empresa familiar - Rendimiento empresarial

			Número inicial de casos		Total
			1	2	
Número de generaciones de empresa familiar		Recuento	1	10	11
	1	% dentro de Número inicial de casos	12,5%	25,0%	22,9%
		Recuento	3	20	23
	2	% dentro de Número inicial de casos	37,5%	50,0%	47,9%
		Recuento	3	7	10
	3	% dentro de Número inicial de casos	37,5%	17,5%	20,8%
		Recuento	1	1	2
	4	% dentro de Número inicial de casos	12,5%	2,5%	4,2%
		Recuento	0	2	2
	5	% dentro de Número inicial de casos	0,0%	5,0%	4,2%
Total		Recuento	8	40	48
		% dentro de Número inicial de casos	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25

Pruebas de Chi-cuadrado Número de generaciones de empresa familiar - Rendimiento empresarial

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. de Monte Carlo (bilateral)		
				Sig.	Intervalo de confianza al 99%	
					Límite inferior	Límite superior
Chi-cuadrado de Pearson	3,952 ^a	4	,413	,460	,447	,473
Razón de verosimilitudes	3,750	4	,441	,434	,421	,447
Estadístico exacto de Fisher	3,975			,412	,400	,425
Asociación lineal por lineal	,972 ^c	1	,324	,439	,426	,451
N de casos válidos	48					

a. 7 casillas (70,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,33.

c. El estadístico tipificado es -,986.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26

Contraste de igualdad de medias Titulación miembros de la familia - Rendimiento empresarial

	Requerimiento titulación a miembros de la familia
U de Mann-Whitney	107,500
W de Wilcoxon	143,500
Z	-1,505
Sig. asintót. (bilateral)	,132
Sig. exacta [2*(Sig. unilateral)]	,149 ^b

a. Variable de agrupación: Número inicial de casos.

b. No corregidos para los empates.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27

Prueba de muestras independientes Exigencia de experiencia a miembros de la familia

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias		
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Requerimiento de experiencia a miembros de la familia	Se han asumido varianzas iguales	1,092	,301	-5,448	47	,000
	No se han asumido varianzas iguales			-4,790	10,545	,001

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28

Contraste de igualdad de medias Retribución de familia según mercado - Rendimiento empresarial

	Retribución de familia según mercado
U de Mann-Whitney	34,500
W de Wilcoxon	79,500
Z	-3,902
Sig. asintót. (bilateral)	,000
Sig. exacta [2*(Sig. unilateral)]	,000 ^b

a. Variable de agrupación: Número inicial de casos.

b. No corregidos para los empates.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29

Contraste de igualdad de medias Exigencia de trabajo a familia según funciones - Rendimiento empresarial

	Exigencia de trabajo a familia según funciones
U de Mann-Whitney	77,500
W de Wilcoxon	113,500
Z	-2,453
Sig. asintót. (bilateral)	,014
Sig. exacta [2*(Sig. unilateral)]	,020 ^b

a. Variable de agrupación: Número inicial de casos.

b. No corregidos para los empates.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30*Prueba de muestras independientes Nivel de exigencia a miembros de la familia*

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias		
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Exigencias miembros familia P12					
Se han asumido varianzas iguales	,987	,326	-4,539	46	,000
No se han asumido varianzas iguales			-3,649	8,522	,006

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31*Políticas de empresa familiar*

Variables	Bajo Rendimiento	Alto Rendimiento	Sign.
% empresas trabajan familiares (n=54)	100,00	87,00	0,58
Generaciones empresa familiar (n=48)	2,50	2,13	0,44
Exige formación (titulación) igual que a otros (n=48)	4,63	5,65	0,13
Exige experiencia igual que a otros (n=49)	2,33	5,30	0,00
Retribución según mercado (n=49)	3,11	6,05	0,00
Exige trabajo igual que a otros (n=48)	4,25	6,13	0,01
Exigencia a familia global (n=48)	3,58	5,78	0,01

Test para verificar la sig.:

Test exacto de Fisher para tablas 2x2 cuando el conjunto de datos es pequeño o las tablas no son equilibradas o la estimación de Monte Carlo (en tablas >2x2, si el conjunto de datos es demasiado grande para calcular la prueba de Fisher).

χ^2 de Pearson lineal por lineal para variables ordinales Vs. cualitativas.

Para variable con promedio (escala tipo Likert de 7 puntos): F-test (T-Student si cumple requisitos normalidad o U de Mann-Whitney en caso contrario).

* $p \leq 0,1$; ** $p \leq 0,05$; *** $p \leq 0,001$

Fuente: Elaboración propia.

Se acepta parcialmente la hipótesis 2. Por un lado, no existen diferencias estadísticamente significativas entre las empresas de alto rendimiento en función de si en ellas trabajan miembros de la familia o no, ni en función de las generaciones de la empresa familiar. Por otra parte, se han encontrado diferencias significativas en el nivel de exigencia a los miembros de la familia que trabajan en la empresa, es decir cuanto mayor sea la exigencia a estos empleados familiares mayor es el éxito de la empresa, salvo para el caso de la exigencia en estudios.

4.3.3. Hipótesis 3

Hipótesis 3: Existe una relación positiva entre la profesionalidad de la gerencia (H3a) y gobierno (H3b) y el éxito empresarial.

Tabla 32

Contraste de igualdad de medias Profesionalidad de la gerencia - Rendimiento empresarial

	Acude a expertos ante situaciones difíciles
U de Mann-Whitney	294,500
W de Wilcoxon	399,500
Z	-1,323
Sig. asintót. (bilateral)	,186

a. Variable de agrupación: Rendimiento

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37*Tabla de contingencia Órgano de administración de la empresa - Rendimiento empresarial*

			Rendimiento		Total
			1	2	
Órgano de administración de la empresa	Administrador único	Recuento	7	23	30
		% dentro de Número inicial de casos	46,7%	41,8%	42,9%
	Mancomunados	Recuento	2	5	7
		% dentro de Número inicial de casos	13,3%	9,1%	10,0%
	Solidario	Recuento	3	7	10
		% dentro de Número inicial de casos	20%	12,7%	14,3%
	Consejo	Recuento	3	19	22
		% dentro de Número inicial de casos	20%	34,5%	31,4%
Otro	Recuento	0	1	1	
	% dentro de Número inicial de casos	0,0%	1,8%	1,4%	
Total	Recuento	15	55	70	
	% dentro de Número inicial de casos	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38*Pruebas de Chi-cuadrado Profesionalidad de la gerencia - Rendimiento empresarial*

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. de Monte Carlo (bilateral)		
				Sig.	Intervalo de confianza al 99%	
					Límite inferior	Límite superior
Chi-cuadrado de Pearson	1,779	4	,776	,762	,751	,773
Razón de verosimilitudes	2,026	4	,731	,807	,797	,817
Estadístico exacto de Fisher	2,311			,739	,728	,750
Asociación lineal por lineal	6,63 ^c	1	,416	,460	,447	,473
N de casos válidos	70					

a. 5 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,21.

c. El estadístico tipificado es ,814.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 39

Tabla de contingencia Consejeros independientes en la junta directiva - Rendimiento empresarial

			Rendimiento		Total
			1	2	
Consejeros independientes o en la junta directiva	No	Recuento	10	33	43
		% dentro de Rendimiento	66,7%	60,0%	61,4%
	Sí	Recuento	5	22	27
		% dentro de Rendimiento	33,3%	40,0%	38,6%
Total		Recuento	15	55	70
		% dentro de Rendimiento	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 40

Pruebas de Chi-cuadrado Consejeros independientes en la junta directiva - Rendimiento empresarial

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)	Sig. Exacta (bilateral)	Sig. Exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,221 ^a	1	,638	,769	,438
Corrección por continuidad ^b	,029	1	,864		
Razón de verosimilitudes	,224	1	,636	,769	,438
Estadístico exacto de Fisher				,769	,438
Asociación lineal por lineal	,218 ^d	1	,641	,447	,438
N de casos válidos	70				

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5,79.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

c. Para las tablas de contingencia 2x2, se ofrecen los resultados exactos en lugar de los resultados de Monte Carlo.

d. El estadístico tipificado es ,467.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 41

Tabla de contingencia Pacto de socios - Rendimiento empresarial

			Rendimiento		Total
			1	2	
Pacto de socios	No	Recuento	11	33	44
		% dentro de Rendimiento	73,3%	60,0%	62,9%
	Sí	Recuento	4	22	26
		% dentro de Rendimiento	26,7%	40,0%	37,1%
Total	Recuento	15	55	70	
	% dentro de Rendimiento	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 42

Pruebas de Chi-cuadrado Pacto de socios - Rendimiento empresarial

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)	Sig. Exacta (bilateral)	Sig. Exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,897 ^a	1	,343	,386	,263
Corrección por continuidad ^b	,417	1	,518		
Razón de verosimilitudes	,931	1	,335	,386	,263
Estadístico exacto de Fisher				,386	,263
Asociación lineal por lineal	,885 ^d	1	,347	,386	,263
N de casos válidos	70				

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5,57.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

c. Para las tablas de contingencia 2x2, se ofrecen los resultados exactos en lugar de los resultados de Monte Carlo.

d. El estadístico tipificado es ,941.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla que figura a continuación se muestran los resultados para la hipótesis mencionada.

Tabla 43

Profesionalidad gerencia y gobierno

Variables	Bajo Rendimiento	Alto Rendimiento	Sign.
Acude a expertos situaciones excepcionales (n=68)	5,36	5,91	0,19
Valores identificables y apreciados (n=68)	4,93	6,35	000
Retribución directivos por objetivos c.p. (n=68)	3,50	4,54	0,04
Reduce financiación bancaria 3 años (n=68)	3,36	4,96	0,00
Profesionalidad Global (n=68)	4,29	5,44	0,00
Órganos de administración (n=70)	2,13	2,45	0,74
% Consejeros independientes (n=70)	33,3	40,0	0,86
% Pacto de socios (n=70)	26,70	40,00	0,52

Test para verificar la sig. De las variables: χ^2 de Pearson (Test de Yates para tablas 2x2).

Para variable con promedio (escala tipo Likert de 7 puntos): F-test (T-Student si cumple requisitos normalidad o U de Mann-Whitney en caso contrario).

* $p \leq 0,1$; ** $p \leq 0,05$; *** $p \leq 0,001$

Fuente: Elaboración propia.

Se acepta la hipótesis 3a, por lo que cuanto mayor sea la profesionalidad de la gerencia mayor será el rendimiento empresarial. Esta relación es estadísticamente significativa tanto a nivel global como por tener valores identificables y apreciados, retribuir a los directivos por objetivos y reducción de la financiación bancaria.

Se rechaza la hipótesis 3b, dado que no se han hallado diferencias estadísticamente significativas entre las empresas de alto y bajo rendimiento en función del órgano de administración, la existencia de consejeros independientes o la existencia de un pacto de socios.

4.3.4. Hipótesis 4

Hipótesis 4: Existe una relación positiva entre la estrategia competitiva y el éxito empresarial.

Las tablas siguientes muestran los análisis realizados para el contraste de esta hipótesis.

Tabla 44

Tabla de contingencia Estrategia competitiva de la empresa - Rendimiento empresarial

			Rendimiento		Total
			1	2	
Estrategia competitiva de la empresa	Precios	Recuento	0	3	3
		% dentro de Rendimiento	0,0%	5,5%	4,3%
Estrategia competitiva de la empresa	Diferenciación	Recuento	15	52	67
		% dentro de Rendimiento	100,0%	94,5%	95,7%
Total		Recuento	15	55	70
		% dentro de Rendimiento	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 45

Pruebas de Chi-cuadrado Estrategia competitiva de la empresa - Rendimiento empresarial

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)	Sig. Exacta (bilateral)	Sig. Exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,855 ^a	1	,355	,593	,479
Corrección por continuidad ^b	,042	1	,837		
Razón de verosimilitudes	1,483	1	,223	,593	,479
Estadístico exacto de Fisher				1,000	,479
Asociación lineal por lineal	,843 ^d	1	,359	,593	,479
N de casos válidos	70				

a. 2 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,64.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

c. Para las tablas de contingencia 2x2, se ofrecen los resultados exactos en lugar de los resultados de Monte Carlo.

d. El estadístico tipificado es -,918.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 46

Estrategia empresarial - Rendimiento empresarial

Variabes	Bajo Rendimiento	Alto Rendimiento	Sign.
% Líder en costes (precios más bajos)	0,00	5,50	1,00
% Diferenciación producto (precios más altos)	100,00	94,50	

Test para verificar la sig. De las variables:

Test exacto de Fisher para tablas 2x2 cuando el conjunto de datos es pequeño o las tablas no son equilibradas

* $p \leq 0,1$; ** $p \leq 0,05$; *** $p \leq 0,001$

Fuente: Elaboración propia.

Se rechaza la hipótesis 4, dado que no hay diferencias significativas entre usar una estrategia de líder en costes o de diferenciación de producto. Es decir, las empresas de alto rendimiento lo son con independencia de su estrategia competitiva.

4.3.5. Hipótesis 5

Hipótesis 5: Existe una relación entre las políticas comerciales y el éxito empresarial.

Tabla 47

Contraste de igualdad de medias Políticas comerciales - Rendimiento empresarial

	Área comercial: objetivos concretos
U de Mann-Whitney	148,500
W de Wilcoxon	268,500
Z	-3,901
Sig. asintót. (bilateral)	,000

a. Variable de agrupación: Rendimiento

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 48

Prueba de muestras independientes Normas para evitar concentración de ventas - Rendimiento empresarial

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias		
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Normas para evitar concentración de ventas	4,188	,045	-4,008	68	,000
			-5,045	33,510	,000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 49

Contraste de igualdad de medias Normas para evitar concentración de ventas - Rendimiento empresarial

	Comercialización a través de distribuidores
U de Mann-Whitney	351,000
W de Wilcoxon	471,000
Z	-,918
Sig. asintót. (bilateral)	,359

a. Variable de agrupación: Rendimiento

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 50

Contraste de igualdad de medias Comercialización red de ventas propio - Rendimiento empresarial

	Comercialización red de ventas propio
U de Mann-Whitney	319,000
W de Wilcoxon	439,000
Z	-1,383
Sig. asintót. (bilateral)	,167

a. Variable de agrupación: Rendimiento

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 51

Contraste de igualdad de medias Clientes gran volumen - Rendimiento empresarial

	Clientes gran volumen/gran rentabilidad
U de Mann-Whitney	337,000
W de Wilcoxon	457,000
Z	-1,103
Sig. asintót. (bilateral)	,270

a. Variable de agrupación: Rendimiento

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 52

Contraste de igualdad de medias Área comercial y desarrollo de nuevos productos - Rendimiento empresarial

	Área comercial y desarrollo nuevos productos
U de Mann-Whitney	316,000
W de Wilcoxon	436,000
Z	-1,417
Sig. asintót. (bilateral)	,157

a. Variable de agrupación: Rendimiento

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 53

Contraste de igualdad de medias Encuestas de satisfacción a clientes - Rendimiento empresarial

	Encuestas de satisfacción a clientes
U de Mann-Whitney	265,000
W de Wilcoxon	385,000
Z	-2,145
Sig. asintót. (bilateral)	,032

a. Variable de agrupación: Rendimiento

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 54*Contraste de igualdad de medias CRM - Rendimiento empresarial*

	Inversión en tecnología CRM
U de Mann-Whitney	204,000
W de Wilcoxon	324,000
Z	-3,065
Sig. asintót. (bilateral)	,002

a. Variable de agrupación: Rendimiento

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 55*Prueba de muestras independientes Área comercial - Rendimiento empresarial*

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias		
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Se han asumido varianzas iguales	,008	,928	-4,376	68	,000
Área comercial No se han asumido varianzas iguales			-4,523	23,303	,000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 56*Área comercial - Rendimiento empresarial*

Variables (n= 70)	Bajo Rendimiento	Alto Rendimiento	Sign.
Objetivos comerciales concretos	3,67	5,60	0,00
Normas exhaustivas	2,40	4,36	0,00
Red distribuidores	2,40	3,02	0,34
Red ventas propia	4,80	5,45	0,17
Clientes gran volumen	3,40	3,85	0,27
Participa desarrollo productos nuevos	4,53	5,25	,016
Encuestas satisfacción clientes	3,80	5,09	0,03
CRM	3,80	5,67	0,00
Comercial Global (sin P19b, P19C, P19E)	4,12	5,41	0,00

Test para verificar la significatividad:

Para variable con promedio (escala tipo Likert de 7 puntos): F-test (T-Student si cumple requisitos de normalidad o U de Mann-Whitney en caso contrario)

*p≤ 0,1; **p≤ 0,05;***p≤ 0,001

Fuente: Elaboración propia.

Se acepta la hipótesis 5, es decir, existe una relación entre las políticas comerciales y el éxito empresarial. Esto es así a nivel global y también para cuatro de los ítems por separado, esto es, tener objetivos comerciales concretos, normas exhaustivas, realizar encuestas de satisfacción de clientes, y tener programas de CRM.

4.3.6. Hipótesis 6

Hipótesis 6: Existe una relación positiva entre las políticas de marketing y el éxito empresarial.

Tabla 57

Prueba de muestras independientes Área de marketing - Rendimiento empresarial

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias			
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	
Área marketing			Se han asumido varianzas iguales	-1,640	68	,160
			No se han asumido varianzas iguales	-1,644	22,319	,114

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 58*Tabla de contingencia Departamento comunicación externa - Rendimiento empresarial*

			Rendimiento		Total
			1	2	
Departamento comunicación externa	No	Recuento	8	21	29
		% dentro de Rendimiento	53,3%	38,2%	41,4%
	Sí	Recuento	7	34	41
		% dentro de Rendimiento	46,7%	61,8%	58,6%
Total		Recuento	15	55	70
		% dentro de Rendimiento	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 59*Pruebas de Chi-cuadrado Departamento comunicación externa - Rendimiento empresarial*

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)	Sig. Exacta (bilateral)	Sig. Exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,115 ^a	1	,291	,378	,223
Corrección por continuidad ^b	,578	1	,447		
Razón de verosimilitudes	1,101	1	,294	,378	,223
Estadístico exacto de Fisher				,378	,223
Asociación lineal por lineal	1,099 ^d	1	,294	,378	,223
N de casos válidos	70				

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 6,32.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

c. Para las tablas de contingencia 2x2, se ofrecen los resultados exactos en lugar de los resultados de Monte Carlo.

d. El estadístico tipificado es 1,048.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 60*Tabla de contingencia Director marketing/comercial - Rendimiento empresarial*

			Rendimiento		Total
			1	2	
Director marketing/comercial	No	Recuento	10	25	35
		% dentro de Rendimiento	66,7%	45,5%	50,0%
	Sí	Recuento	5	30	35
		% dentro de Rendimiento	33,3%	54,5%	50,0%
Total		Recuento	15	55	70
		% dentro de Rendimiento	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 61*Pruebas de Chi-cuadrado Director marketing/comercial - Rendimiento empresarial*

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)	Sig. Exacta (bilateral)	Sig. Exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,121 ^a	1	,145	,244	,122
Corrección por continuidad ^b	1,358	1	,244		
Razón de verosimilitudes	2,154	1	,142	,244	,122
Estadístico exacto de Fisher				,244	,122
Asociación lineal por lineal	2,091 ^d	1	,148	,244	,122
N de casos válidos	70				

- a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 7,50.
- b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.
- c. Para las tablas de contingencia 2x2, se ofrecen los resultados exactos en lugar de los resultados de Monte Carlo.
- d. El estadístico tipificado es 1,446.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 62

Políticas de marketing - Rendimiento empresarial

Variables (n=70)	Bajo Rendimiento	Alto Rendimiento	Sign.
Aumento gasto en marketing	4,00	4,98	0,04
Comunicación marca vs. Producto	4,13	4,60	0,37
Marketing Global (P20)	4,07	4,79	0,11
Variables	Bajo Rendimiento	Alto Rendimiento	Sign.
% Departamento o externo comunicación	46,70	61,80	0,45
% Director marketing dif. Dir. comercial	33,30	54,50	0,24

Test para verificar la sig. de las variables:

χ^2 de Pearson (Test de Yates para tablas 2x2).

Para variable con promedio (escala tipo Likert de 7 puntos): F-test (T-Student si cumple requisitos normalidad o U de Mann-Whitney en caso contrario)

*p \leq 0,1; **p \leq 0,05;***p \leq 0,001

Fuente: Elaboración propia.

Se rechaza la hipótesis 6, puesto que no hay una relación estadísticamente significativa que redonde entre las políticas de marketing y el éxito empresarial ni a nivel global ni tampoco a nivel individual, salvo para el aumento en gasto en marketing (publicidad, promoción, patrocinio, redes sociales).

4.3.7. Hipótesis 7

Hipótesis 7: Existe una relación entre la gestión económica financiera y el éxito empresarial.

Tabla 63

Contraste de igualdad de medias Presupuesto anual - Rendimiento empresarial

	Presupuesto anual
U de Mann-Whitney	145,500
W de Wilcoxon	265,500
Z	-3,971
Sig. asintót. (bilateral)	,000

a. Variable de agrupación: Rendimiento

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 64

Contraste de igualdad de medias Aumentar margen bruto/bajar costes fijos - Rendimiento empresarial

	Aumenta margen bruto/bajar costes fijos
U de Mann-Whitney	257,500
W de Wilcoxon	377,500
Z	-2,274
Sig. asintót. (bilateral)	,023

a. Variable de agrupación: Rendimiento

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 65

Contraste de igualdad de medias 80% ventas/ 20% productos - Rendimiento empresarial

	80% ventas/ 20% productos
U de Mann-Whitney	349,500
W de Wilcoxon	469,500
Z	-,940
Sig. asintót. (bilateral)	,347

a. Variable de agrupación: Rendimiento

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 66

Contraste de igualdad de medias Consulta clientes estimaciones ventas - Rendimiento empresarial

	Consulta clientes estimaciones ventas
U de Mann-Whitney	294,000
W de Wilcoxon	414,000
Z	-1,724
Sig. asintót. (bilateral)	,085

a. Variable de agrupación: Rendimiento

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 67

Contraste de igualdad de medias Venta a clientes con crédito comercial - Rendimiento empresarial

	Venta a clientes con crédito comercial
U de Mann-Whitney	233,000
W de Wilcoxon	353,000
Z	-2,649
Sig. asintót. (bilateral)	,008

a. Variable de agrupación: Rendimiento

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 68

Prueba de muestras independientes Cobro clientes antes pago proveedores - Rendimiento empresarial

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias		
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Cobro clientes antes pago proveedores	1,270	,264	-3,268	68	,002
			-3,661	26,519	,001

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 71

Área económico-financiera - Rendimiento empresarial

Variables (n= 70)	Bajo Rendimiento	Alto Rendimiento	Sign.
Presupuesto anual	3,67	5,60	0,00
Aumentar margen bruto vs. Bajar costes	2,40	4,36	0,00
80% ventas procede de 20% productos	2,40	3,02	0,34
Estimaciones compra clientes	4,80	5,45	0,17
Venta a clientes con crédito comercial	3,40	3,85	0,27
Cobro a clientes antes pago proveedores	4,53	5,25	,016
Proveedores por precio vs. calidad	3,80	5,09	0,03
Comercial Global (sin P19b, P19C, P19E)	3,80	5,67	0,00

Test para verificar la significatividad:

Para variable con promedio (escala tipo Likert de 7 puntos): F-test (T-Student si cumple requisitos de normalidad o U de Mann-Whitney en caso contrario)

* $p \leq 0,1$; ** $p \leq 0,05$; *** $p \leq 0,001$

Fuente: Elaboración propia.

Se acepta la hipótesis 7, dado que existe una relación positiva entre la gestión económico financiera y el éxito empresarial. Esto es así tanto a nivel global como a nivel individual. De hecho, la relación es estadísticamente significativa para todos los ítems incluidos en la escala global. Tener un presupuesto anual, aumentar el margen bruto frente a bajar costes, ventas procedentes de porcentaje bajo de productos, estimar compras de clientes, vender a clientes que tienen crédito comercial suficiente y cobrar a clientes antes que pagar a proveedores dan cuenta de una buena gestión económico financiera que repercute positivamente en el éxito empresarial.

4.3.8. Hipótesis 8

Hipótesis 8: Existe una relación entre la innovación y el éxito empresarial

Tabla 72

Tabla de contingencia Procesos de innovación - Rendimiento empresarial

			Rendimiento		Total
			1	2	
Procesos de innovación	No	Recuento % dentro de Rendimiento	4 26,7%	5 45,5%	9 12,9%
	Sí	Recuento % dentro de Rendimiento	11 73,3%	50 90,9%	61 87,1%
Total		Recuento % dentro de Rendimiento	15 100,0%	55 100,0%	70 100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 73

Pruebas de Chi-cuadrado Procesos de innovación - Rendimiento empresarial

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)	Sig. Exacta (bilateral)	Sig. Exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,249 ^a	1	,071	,091	,091
Corrección por continuidad ^b	1,870	1	,171		
Razón de verosimilitudes	2,805	1	,094	,189	,091
Estadístico exacto de Fisher				,091	,091

Asociación lineal por lineal	3,203 ^d	1	,074	,091	,091
N de casos válidos	70				

a. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,93.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

c. Para las tablas de contingencia de 2x2, se ofrecen los resultados exactos en lugar de los resultados de Monte Carlo.

d. El estadístico tipificado es 1,790.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 74

Contraste de igualdad de medias Mejora/desarrollo de productos - Rendimiento empresarial

	Mejora/desarrollo de productos
U de Mann-Whitney	164,000
W de Wilcoxon	242,000
Z	-2,491
Sig. asintót. (bilateral)	,013

a. Variable de agrupación: Rendimiento

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 75

Contraste de igualdad de medias Mejora/desarrollo de canales de comercialización - Rendimiento empresarial

	Mejora/desarrollo canales comercialización
U de Mann-Whitney	208,500
W de Wilcoxon	299,500
Z	-1,789

Sig. asintót. (bilateral)	,074
---------------------------	------

a. Variable de agrupación: Rendimiento

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 76

Contraste de igualdad de medias Mejora/desarrollo de producción - Rendimiento empresarial

	Mejora/desarrollo de producción
U de Mann-Whitney	119,000
W de Wilcoxon	185,000
Z	-3,059
Sig. asintót. (bilateral)	,002

a. Variable de agrupación: Rendimiento

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 77

Contraste de igualdad de medias Mejora/desarrollo de tecnología - Rendimiento empresarial

	Mejora/desarrollo de tecnología
U de Mann-Whitney	111,000
W de Wilcoxon	189,000
Z	-3,496
Sig. asintót. (bilateral)	,000

a. Variable de agrupación: Rendimiento

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 78

Contraste de igualdad de medias Mejora/desarrollo de sistemas de gestión/información - Rendimiento empresarial

	Mejora/desarrollo de sistemas de gestión/información
U de Mann-Whitney	110,000
W de Wilcoxon	188,000
Z	-3,541
Sig. asintót. (bilateral)	,000

a. Variable de agrupación: Rendimiento

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 79

Prueba de muestras independientes Área de innovación - Rendimiento empresarial

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias			
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	
Área innovación	6,188	,016	Se han asumido varianzas iguales	-5,580	55	,000
			No se han asumido varianzas iguales	-4,004	11,600	,002

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 80*Tabla de contingencia Empresas colaboradoras innovación - Rendimiento empresarial*

			Rendimiento		Total
			1	2	
Empresas colaboradoras innovación	No	Recuento	3	6	9
		% dentro de Rendimiento	23,1%	11,8%	14,1%
	Sí	Recuento	10	45	55
		% dentro de Rendimiento	76,9%	88,2%	85,9%
Total		Recuento	13	51	64
		% dentro de Rendimiento	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 81*Pruebas de Chi-cuadrado Empresas colaboradoras innovación - Rendimiento empresarial*

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)	Sig. Exacta (bilateral)	Sig. Exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,097 ^a	1	,295	,372	,261
Corrección por continuidad ^b	,361	1	,548		
Razón de verosimilitudes	,990	1	,320	,372	,261
Estadístico exacto de Fisher				,372	,261
Asociación lineal por lineal	1,080 ^d	1	,299	,372	,261
N de casos válidos	64				

- a. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,83.
- b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.
- c. Para las tablas de contingencia de 2x2, se ofrecen los resultados exactos en lugar de los resultados de Monte Carlo.
- d. El estadístico tipificado es 1,039.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 82

Tabla de contingencia Tipo de empresas colaboradoras innovación proveedores - Rendimiento empresarial

			Rendimiento		Total
			1	2	
Tipo de empresas colaboradoras innovación proveedores	No	Recuento	2	8	10
		% dentro de Rendimiento	20,0%	17,8%	18,2%
	Sí	Recuento	8	37	45
		% dentro de Rendimiento	80,0%	82,2%	81,8%
Total		Recuento	10	45	55
		% dentro de Rendimiento	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 83

Pruebas de Chi-cuadrado Tipo de empresas colaboradoras innovación proveedores - Rendimiento empresarial

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)	Sig. Exacta (bilateral)	Sig. Exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,027 ^a	1	,869	1,000	,588
Corrección por continuidad ^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitudes	,027	1	,870	1,000	,588
Estadístico exacto de Fisher				1,000	,588
Asociación lineal por lineal	,027 ^d	1	,870	1,000	,588
N de casos válidos	64				

a. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,82.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

c. Para las tablas de contingencia de 2x2, se ofrecen los resultados exactos en lugar de los resultados de Monte Carlo.

d. El estadístico tipificado es ,163.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 84

Tabla de contingencia Tipo de empresas colaboradoras innovación distribuidores - Rendimiento empresarial

			Rendimiento		Total
			1	2	
Tipo de empresas colaboradoras innovación distribuidores	No	Recuento	8	38	46
		% dentro de Rendimiento	80,0%	84,4%	83,6%
	Sí	Recuento	2	7	9
		% dentro de Rendimiento	20,0%	15,6%	16,4%
Total		Recuento	10	45	55
		% dentro de Rendimiento	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 85

Pruebas de Chi-cuadrado Tipo de empresas colaboradoras innovación distribuidores - Rendimiento empresarial

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)	Sig. Exacta (bilateral)	Sig. Exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,118 ^a	1	,731	1,000	,522
Corrección por continuidad ^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitudes	,113	1	,737	1,000	,522
Estadístico exacto de Fisher				,661	,522
Asociación lineal por lineal	,116 ^d	1	,733	1,000	,522
N de casos válidos	55				

a. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,64.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

c. Para las tablas de contingencia de 2x2, se ofrecen los resultados exactos en lugar de los resultados de Monte Carlo.

d. El estadístico tipificado es -,341.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 86

Tabla de contingencia Tipo de empresas colaboradoras innovación clientes - Rendimiento empresarial

			Rendimiento		Total
			1	2	
Tipo de empresas colaboradoras innovación clientes	No	Recuento	5	23	28
		% dentro de Rendimiento	50,0%	51,1%	50,9%
	Sí	Recuento	5	22	27
		% dentro de Rendimiento	50,0%	48,9%	49,1%
Total		Recuento	10	45	55
		% dentro de Rendimiento	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 87

Pruebas de Chi-cuadrado Tipo de empresas colaboradoras innovación clientes - Rendimiento empresarial

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)	Sig. Exacta (bilateral)	Sig. Exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,004 ^a	1	,949	1,000	,611
Corrección por continuidad ^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitudes	,004	1	,949	1,000	,611
Estadístico exacto de Fisher				1,000	,611
Asociación lineal por lineal	,004 ^d	1	,950	1,000	,611
N de casos válidos	55				

- a. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,91.
- b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.
- c. Para las tablas de contingencia de 2x2, se ofrecen los resultados exactos en lugar de los resultados de Monte Carlo.
- d. El estadístico tipificado es -,063.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 88

Tabla de contingencia Tipo de empresas colaboradoras innovación competidores - Rendimiento empresarial

			Rendimiento		Total
			1	2	
Tipo de empresas colaboradoras innovación competidores	No	Recuento	10	40	50
		% dentro de Rendimiento	100,0%	88,9%	90,9%
	Sí	Recuento	0	5	5
		% dentro de Rendimiento	0,0%	11,1%	9,1%
Total		Recuento	10	45	55
		% dentro de Rendimiento	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 89

Pruebas de Chi-cuadrado Empresas colaboradoras innovación competidores - Rendimiento empresarial

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)	Sig. Exacta (bilateral)	Sig. Exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,222 ^a	1	,269	,572	,351
Corrección por continuidad ^b	,248	1	,619		
Razón de verosimilitudes	2,115	1	,146	,388	,351
Estadístico exacto de Fisher				,572	,351
Asociación lineal por lineal	1,200 ^d	1	,273	,572	,351
N de casos válidos	55				

a. 2 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,91.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

c. Para las tablas de contingencia de 2x2, se ofrecen los resultados exactos en lugar de los resultados de Monte Carlo.

d. El estadístico tipificado es 1,095.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 90

Tabla de contingencia Tipo de empresas colaboradoras innovación universidades/centros tecnológicos - Rendimiento empresarial

			Rendimiento		Total
			1	2	
Tipo de empresas colaboradoras innovación universidades/centros tecnológicos	No	Recuento % dentro de Rendimiento	6 60,0%	18 40,0%	24 43,6%
	Sí	Recuento % dentro de Rendimiento	4 40,0%	27 60,0%	31 56,4%
Total		Recuento % dentro de Rendimiento	10 100,0%	45 100,0%	55 100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 91

Pruebas de Chi-cuadrado Empresas colaboradoras innovación universidades/centros tecnológicos - Rendimiento empresarial

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)	Sig. Exacta (bilateral)	Sig. Exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,331 ^a	1	,249	,304	,211
Corrección por continuidad ^b	,642	1	,423		
Razón de verosimilitudes	1,332	1	,250	,304	,211
Estadístico exacto de Fisher				,304	,211
Asociación lineal por lineal	1,306 ^d	1	,253	,304	,211
N de casos válidos	55				

- a. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,36.
- b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.
- c. Para las tablas de contingencia de 2x2, se ofrecen los resultados exactos en lugar de los resultados de Monte Carlo.
- d. El estadístico tipificado es 1,143.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 92

Área de innovación - Rendimiento empresarial

Variab les <i>(n= 70)</i>	Bajo Rendimiento	Alto Rendimiento	Sign.
% procesos innovación (3 años) (n=70)	73,30	90,90	0,09
Mejora/ desarrollo productos (n=61)	5,25	6,08	0,01
Mejora/ desarrollo comercialización (n=60)	4,46	5,34	0,07
Mejora/ desarrollo procesos producción (n=61)	4,64	6,02	0,00
Mejora/ desarrollo tecnología (n=61)	4,25	6,22	0,00
Mejora/ desarrollo sistemas gestión (n=62)	3,58	6,02	0,00
Innovación Global (n=57)	4,44	5,94	0,00
% Mejora en colaboración (n=64)	76,90	88,20	0,37
Con proveedores (n=55)	80,00	82,20	1,00
Con distribuidores (n=55)	20,00	15,60	0,66
Con clientes (n=55)	50,00	48,90	1,00
Con competidores (n=55)	0,00	11,10	0,57
Con universidades/ centros tecnológicos (n=55)	40,00	60,00	0,30

Test para verificar la significatividad de las variables:

Test exacto de Fisher para tablas 2x2 cuando el conjunto de datos es pequeño o las tablas no son equilibradas.

Para variable con promedio (escala tipo Likert de 7 puntos): F-test (T-Student si cumple requisitos de normalidad o U de Mann-Whitney en caso contrario)

* $p \leq 0,1$; ** $p \leq 0,05$; *** $p \leq 0,001$

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior se acepta parcialmente la hipótesis 8, dado que existe una relación positiva entre llevar a cabo procesos de innovación y un mayor éxito empresarial. Esto es así de forma individual para cuando la mejora o desarrollo se lleva a cabo en todos los aspectos considerados: productos, procesos, comercialización, tecnología y sistemas de gestión. Además, también se confirma dicha relación con el área de innovación a nivel global. Sin embargo, no hemos encontrado relación que indique que si las mejorar se realizan en colaboración con otros (clientes, proveedores, etc.) aumente el éxito empresarial.

4.3.9. Hipótesis 9

Hipótesis 9: Existe una relación entre las estrategias competitivas (negocio) y el éxito empresarial.

Tabla 93

Rangos ventas mercados internacionales - Rendimiento empresarial

	Rendimiento	N	Rango promedio	Suma de rangos
Ventas mercados internacionales	1	15	33,10	496,50
	2	55	36,15	88,50
	Total	70		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 94

Contraste de igualdad de medias Ventas mercados internacionales - Rendimiento empresarial

	Ventas mercados internacionales
U de Mann-Whitney	376,500
W de Wilcoxon	496,500
Z	-,522
Sig. asintót. (bilateral)	,602

a. Variable de agrupación: Rendimiento

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 95

Tabla de contingencia Proveedores materia prima - Rendimiento empresarial

			Rendimiento		Total
			1	2	
Proveedores materia prima	Menor	Recuento	3	13	16
		% dentro de Rendimiento	20,0%	23,6%	22,9%
	Intermedio	Recuento	5	22	27
		% dentro de Rendimiento	33,3%	40,0%	38,6%
	Mayor	Recuento	7	20	27
		% dentro de Rendimiento	46,7%	36,4%	38,6%
Total		Recuento	15	55	70
		% dentro de Rendimiento	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 96*Pruebas de Chi-cuadrado Proveedores materia prima - Rendimiento empresarial*

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. de Monte Carlo (bilateral)		
				Sig.	Intervalo de confianza al 99%	
					Límite inferior	Límite superior
Chi-cuadrado de Pearson	,528 ^a	2	,768	,811	,801	,821
Razón de verosimilitudes	,521	2	,771	,811	,801	,821
Estadístico exacto de Fisher	,549			,811	,801	,821
Asociación lineal por lineal	,383 ^c	1	,536	,573	,560	,586
N de casos válidos	70					

a. 1 casillas (16,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,43.

c. El estadístico tipificado es -,619.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 97*Tabla de contingencia Fabricantes de producto - Rendimiento empresarial*

			Rendimiento		Total
			1	2	
Fabricantes de producto	Menor	Recuento	6	10	16
		% dentro de Rendimiento	40,0%	18,2%	22,9%
	Intermedio	Recuento	9	36	45
		% dentro de Rendimiento	60,0%	65,5%	64,3%
	Mayor	Recuento	0	9	9
		% dentro de Rendimiento	0,0%	16,4%	12,9%
Total	Recuento	15	55	70	
	% dentro de Rendimiento	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 98*Pruebas de Chi-cuadrado Fabricantes de producto - Rendimiento empresarial*

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. de Monte Carlo (bilateral)		
				Sig.	Intervalo de confianza al 99%	
					Límite inferior	Límite superior
Chi-cuadrado de Pearson	4,964 ^a	2	,084	,091	,083	,098
Razón de verosimilitudes	6,535	2	,038	,057	,051	,062
Estadístico exacto de Fisher	4,603			,091	,083	,098
Asociación lineal por lineal	4,879 ^c	1	,027	,048	,043	,054
N de casos válidos	70					

a. 2 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,93.

c. El estadístico tipificado es 2,209.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 99*Tabla de contingencia Distribuidores - Rendimiento empresarial*

			Rendimiento		Total
			1	2	
Distribuidores	Menor	Recuento	1	14	15
		% dentro de Rendimiento	6,7%	25,5%	21,4%
	Intermedio	Recuento	8	18	26
		% dentro de Rendimiento	53,3%	32,7%	37,1%
	Mayor	Recuento	6	23	29
		% dentro de Rendimiento	40,0%	41,8%	41,4%
Total		Recuento	15	55	70
		% dentro de Rendimiento	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 100*Pruebas Chi-cuadrado Distribuidores - Rendimiento empresarial*

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. de Monte Carlo (bilateral)		
				Sig.	Intervalo de confianza al 99%	
					Límite inferior	Límite superior
Chi-cuadrado de Pearson	3,298 ^a	2	,192	,208	,197	,218
Razón de verosimilitudes	3,727	2	,155	,196	,185	,206
Estadístico exacto de Fisher	3,146			,208	,197	,218
Asociación lineal por lineal	,568 ^c	1	,451	,573	,560	,585
N de casos válidos	70					

a. 1 casillas (16,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,21.

c. El estadístico tipificado es -,754.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 101*Tabla de contingencia Posición empresa en cadena de valor - Rendimiento empresarial*

			Rendimiento		Total
			1	2	
Posición empresa en cadena de valor	Menor	Recuento	2	3	5
		% dentro de Rendimiento	13,3%	5,5%	7,1%
	Intermedio	Recuento	10	34	44
		% dentro de Rendimiento	66,7%	61,8%	62,9%
	Mayor	Recuento	3	18	21
		% dentro de Rendimiento	20,0%	32,7%	30,0%
Total	Recuento	15	55	70	
	% dentro de Rendimiento	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 102*Pruebas de Chi-cuadrado Posición empresa en cadena de valor - Rendimiento empresarial*

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. de Monte Carlo (bilateral)		
				Sig.	Intervalo de confianza al 99%	
					Límite inferior	Límite superior
Chi-cuadrado de Pearson	1,705 ^a	2	,426	,487	,474	,500
Razón de verosimilitudes	1,622	2	,444	,554	,541	,567
Estadístico exacto de Fisher	1,867			,367	,355	,380
Asociación lineal por lineal	1,545 ^c	1	,214	,306	,294	,318
N de casos válidos	70					

a. 3 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,07.

c. El estadístico tipificado es 1,243.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 103*Tabla de contingencia Patentes/modelos de utilidad - Rendimiento empresarial*

			Rendimiento		Total
			1	2	
Patentes/ modelos de utilidad	Sí	Recuento	2	12	14
		% dentro de Rendimiento	13,3%	21,8%	20,0%
	No	Recuento	1	7	8
		% dentro de Rendimiento	6,7%	12,7%	11,4%
No patentes		Recuento	12	36	48
		% dentro de Rendimiento	80,0%	65,5%	68,6%
Total	Recuento		15	55	70
	% dentro de Rendimiento		100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 104*Pruebas de Chi-cuadrado Patentes/modelos de utilidad - Rendimiento empresarial*

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. de Monte Carlo (bilateral)		
				Sig.	Intervalo de confianza al 99%	
					Límite inferior	Límite superior
Chi-cuadrado de Pearson	1,167 ^a	2	,558	,598	,586	,611
Razón de verosimilitudes	1,245	2	,536	,598	,586	,611
Estadístico exacto de Fisher	,856			,663	,651	,675
Asociación lineal por lineal	,948 ^c	1	,330	,374	,361	,386
N de casos válidos	70					

a. 2 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,71.

c. El estadístico tipificado es -,974.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 105*Contraste de igualdad de medias Nuevas tecnologías - Rendimiento empresarial*

	Inversión en nuevas tendencias
U de Mann-Whitney	323,500
W de Wilcoxon	443,500
Z	-1,314
Sig. asintót. (bilateral)	,189

a. Variable de agrupación: Rendimiento

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 106

Contraste de igualdad de medias Diversificación a otros sectores - Rendimiento empresarial

	Diversificación a otros sectores
U de Mann-Whitney	266,000
W de Wilcoxon	386,000
Z	-2,129
Sig. asintót. (bilateral)	,033

a. Variable de agrupación: Rendimiento

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 107

Contraste de igualdad de medias Procesos de negocio - Rendimiento empresarial

	Procesos de negocio (revisión)
U de Mann-Whitney	304,000
W de Wilcoxon	424,000
Z	-1,606
Sig. asintót. (bilateral)	,108

a. Variable de agrupación: Rendimiento

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 108

Contraste de igualdad de medias Asociacionismo - Rendimiento empresarial

	Asociacionismo empresarial
U de Mann-Whitney	314,000
W de Wilcoxon	434,000
Z	1,451
Sig. asintót. (bilateral)	,147

a. Variable de agrupación: Rendimiento

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 109*Prueba de muestras independientes Área de negocio - Rendimiento empresarial*

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias		
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Se han asumido varianzas iguales	,846	,361	-2,439	68	,017
Área de negocio No se han asumido varianzas iguales			-2,316	20,838	,031

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 110*Tabla de contingencia Comercio electrónico (B2C) - Rendimiento empresarial*

			Rendimiento		Total
			1	2	
Comercio electrónico (B2C)	Sí	Recuento	10	30	40
		% dentro de Rendimiento	66,7%	54,5%	57,1%
	No	Recuento	5	25	30
		% dentro de Rendimiento	33,3%	45,5%	42,9%
Total		Recuento	15	55	70
		% dentro de Rendimiento	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 111*Pruebas de Chi-cuadrado Comercio electrónico (B2C) - Rendimiento empresarial*

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)	Sig. Exacta (bilateral)	Sig. Exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,707 ^a	1	,400	,558	,295
Corrección por continuidad ^b	,299	1	,585		
Razón de verosimilitudes	,721	1	,396	,558	,295
Estadístico exacto de Fisher				,558	,295
Asociación lineal por lineal	,697 ^d	1	,404	,558	,295
N de casos válidos	70				

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 6,43.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

c. Para las tablas de contingencia de 2x2, se ofrecen los resultados exactos en lugar de los resultados de Monte Carlo.

d. El estadístico tipificado es ,835.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 112*Tabla de contingencia Adquisición de empresas/negocios - Rendimiento empresarial*

			Rendimiento		Total
			1	2	
Adquisición de empresas/ negocios	Sí	Recuento	10	31	41
		% dentro de Rendimiento	66,7%	56,4%	58,6%
	No	Recuento	5	24	29
		% dentro de Rendimiento	33,3%	43,6%	41,4%
Total		Recuento	15	55	70
		% dentro de Rendimiento	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 113*Pruebas de Chi-cuadrado Adquisición de empresas/negocios - Rendimiento empresarial*

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)	Sig. Exacta (bilateral)	Sig. Exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,516 ^a	1	,473	,563	,340
Corrección por continuidad ^b	,178	1	,673		
Razón de verosimilitudes	,525	1	,469	,563	,340
Estadístico exacto de Fisher				,563	,340
Asociación lineal por lineal	,508 ^d	1	,476	,563	,340
N de casos válidos	70				

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 6,21.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

c. Para las tablas de contingencia de 2x2, se ofrecen los resultados exactos en lugar de los resultados de Monte Carlo.

d. El estadístico tipificado es ,713.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 114

Estrategias competitivas (negocio) - Rendimiento empresarial

Variab <i>(n= 70)</i>	Bajo Rendimiento	Alto Rendimiento	Sign.
% ventas mercados internacionales	33,10	36,15	0,60
% Fuerza proveedores materia prima			
Menor		23,60	0,57
Intermedio		40,00	
Mayor		36,40	
% Fuerza fabricantes producto			
Menor	40,00	18,20	0,05
Intermedio	60,00	65,50	
Mayor	0,00	16,40	
% Fuerza distribuidores			
Menor	6,70	25,50	0,37
Intermedio	53,30	32,70	
Mayor	40,00	41,80	
% Posición empresa cadena valor			
Menor	13,30	5,50	0,37
Intermedio	63,70	61,80	
Mayor	20,00	32,70	

Variables	Bajo Rendimiento	Alto Rendimiento	Sign.
% Beneficio Patentes	13,30	21,80	0,66
Inversión tendencias sector	5,00	5,45	0,19
Diversificación	3,60	4,78	0,03
Estudia procesos	4,87	5,65	0,11
Asociacionismo	4,47	5,47	0,15
Estrategia Global	4,49	5,34	0,03
% Venta online directa clientes	33,30	45,50	0,59
Variables	Bajo Rendimiento	Alto Rendimiento	Sign.
% Adquisición empresas o negocios	33,30	43,60	0,67

Test para verificar la sig. De las variables: χ^2 de Pearson (Test de Yates para tablas 2x2).

Test exacto de Fisher para tablas 2x2 cuando el conjunto de datos es pequeño o las tablas no son equilibradas o la estimación de Monte Carlo (en tablas >2x2, si el conjunto de datos es demasiado grande para calcular la prueba de Fisher).

χ^2 de Pearson lineal por lineal para variables ordinales Vs. cualitativas.

Para variable con promedio (escala tipo Likert de 7 puntos): F-test (T-Student si cumple requisitos de normalidad o U de Mann-Whitney en caso contrario).

* $p \leq 0,1$; ** $p \leq 0,05$; *** $p \leq 0,001$

Fuente: Elaboración propia.

Se acepta parcialmente la hipótesis 9, dado que sí existe una relación estadísticamente significativa y positiva entre el éxito empresarial y las estrategias competitivas de negocio. Sin embargo, ni las ventas en mercados internacionales, ni el equilibrio de las fuerzas integrantes del sector, ni la posición de la empresa en la cadena de valor, el beneficio de las patentes, la venta online directa a clientes o la adquisición de empresas determinan el éxito empresarial.

4.3.10. Hipótesis 10

Hipótesis 10: Existe una relación entre sistemas de gestión y calidad y el éxito empresarial

Tabla 115

Contraste de igualdad de medias Agilidad toma decisiones - Rendimiento empresarial

	Agilidad toma decisiones/ información
U de Mann-Whitney	260,500
W de Wilcoxon	380,500
Z	-2,247
Sig. asintót. (bilateral)	,025

a. Variable de agrupación: Rendimiento

Fuente: Elaboración propia

Tabla 116

Prueba de muestras independientes Externalización - Rendimiento empresarial

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias		
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Se han asumido varianzas iguales	,184	,670	-3,007	68	,004
Externalización No se han asumido varianzas iguales			-3,289	25,454	,003

Fuente: Elaboración propia

Tabla 117

Contraste de igualdad de medias Sistema de gestión de calidad - Rendimiento empresarial

	Sistema de gestión de calidad
U de Mann-Whitney	222,500
W de Wilcoxon	342,500
Z	-2,841
Sig. asintót. (bilateral)	,005

a. Variable de agrupación: Rendimiento

Fuente: Elaboración propia

Tabla 118

Contraste de igualdad de medias Programas ERP - Rendimiento empresarial

	Programas ERP
U de Mann-Whitney	194,500
W de Wilcoxon	314,500
Z	-3,302
Sig. asintót. (bilateral)	,001

a. Variable de agrupación: Rendimiento

Fuente: Elaboración propia

Tabla 119*Prueba de muestras independientes Área de procesos - Rendimiento empresarial*

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias		
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Área de procesos	Se han asumido varianzas iguales	19,797	,000	-5,111	68	,000
	No se han asumido varianzas iguales			-3,770	16,573	,002

Fuente: Elaboración propia

Tabla 120*Tabla de contingencia Procesos de fabricación - Rendimiento empresarial*

			Rendimiento		Total
			1	2	
Procesos de fabricación	Stocks	Recuento	2	18	20
		% dentro de Rendimiento	13,3%	32,7%	28,6%
	Pedido	Recuento	13	37	50
		% dentro de Rendimiento	86,7%	67,3%	71,4%
Total	Recuento	15	55	70	
	% dentro de Rendimiento	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 121*Pruebas de Chi-cuadrado Procesos de fabricación - Rendimiento empresarial*

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)	Sig. Exacta (bilateral)	Sig. Exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,172 ^a	1	,141	,202	,123
Corrección por continuidad ^b	1,326	1	,250		
Razón de verosimilitudes	2,432	1	,119	,202	,123
Estadístico exacto de Fisher				,202	,123
Asociación lineal por lineal	2,141 ^d	1	,143	,202	,123
N de casos válidos	70				

a. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,29.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

c. Para las tablas de contingencia de 2x2, se ofrecen los resultados exactos en lugar de los resultados de Monte Carlo.

d. El estadístico tipificado es -1,463.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 122*Tabla de contingencia Políticas de RSC - Rendimiento empresarial*

			Rendimiento		Total
			1	2	
Políticas de RSC	No	Recuento	5	8	13
		% dentro de Rendimiento	33,3%	14,5%	18,6%
	Sí	Recuento	10	47	57
		% dentro de Rendimiento	66,7%	85,5%	81,4%
Total		Recuento	15	55	70
		% dentro de Rendimiento	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 123*Pruebas de Chi-cuadrado Políticas de RSC - Rendimiento empresarial*

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)	Sig. Exacta (bilateral)	Sig. Exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,751 ^a	1	,097	,133	,103
Corrección por continuidad ^b	1,649	1	,199		
Razón de verosimilitudes	2,476	1	,116	,133	,103
Estadístico exacto de Fisher				,133	,103
Asociación lineal por lineal	2,712 ^d	1	,100	,133	,103

N de casos válidos	70				
--------------------	----	--	--	--	--

a. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,79.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

c. Para las tablas de contingencia de 2x2, se ofrecen los resultados exactos en lugar de los resultados de Monte Carlo.

d. El estadístico tipificado es 1,647.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 124

Sistemas de gestión y calidad (procesos) - Rendimiento empresarial

Variables (n= 70)	Bajo Rendimiento	Alto Rendimiento	Sign.
Agilidad toma decisiones	4,60	5,53	0,03
Hace lo que sabe resto externaliza	3,60	4,95	0,00
Sistemas gestión calidad	4,40	6,05	0,01
ERP todas las áreas	4,27	6,11	0,00
Sistemas gestión y calidad (sin P35a)	4,10	5,70	0,00
% Trabaja contra stocks. Vs. contra precio	86,70	67,30	0,20
% Políticas de RSC	66,70	85,50	0,13

Test para verificar la significatividad de las variables:

Test exacto de Fisher para tablas 2x2 cuando el conjunto de datos es pequeño o las tablas no son equilibradas.

Para variable con promedio (escala tipo Likert de 7 puntos): F-test (T-Student si cumple requisitos de normalidad o U de Mann-Whitney en caso contrario)

*p≤ 0,1; **p≤ 0,05;***p≤ 0,001

Fuente: Elaboración propia

Se acepta parcialmente la hipótesis 10, dado que sí existe una relación positiva (estadísticamente significativa) entre el éxito empresarial y los sistemas de gestión y calidad, tanto a nivel global como en cada una de sus facetas, agilidad en la toma de decisiones, hacer lo que sabe externalizando el resto, tener sistemas de

gestión de calidad, implantar ERP en todas las áreas. Sin embargo, no afecta el trabajar contra stocks vs. precio, o llevar a cabo políticas de RSC.

4.3.11. Hipótesis 11

Hipótesis 11: Existe una relación entre las políticas de RRHH y el éxito empresarial.

Tabla 125

Tabla de contingencia % mujeres directivas - Rendimiento empresarial

			Rendimiento		Total
			1	2	
Órgano de administración de la empresa		Recuento	4	25	29
	<25	% dentro de Rendimiento	26,7%	45,5%	41,4%
		Recuento	9	15	24
	26-50	% dentro de Rendimiento	60,0%	27,3%	34,3%
		Recuento	0	13	13
	50	% dentro de Rendimiento	0,0%	23,6%	18,6%
		Recuento	2	1	1
	50-75	% dentro de Rendimiento	13,3%	1,8%	1,4%
	Recuento	0	1	3	
	>75	% dentro de Rendimiento	0,0%	1,8%	4,3%
Total		Recuento	15	55	70

% dentro de Rendimiento	100,0%	100,0%	100,0%
-------------------------	--------	--------	--------

Fuente: Elaboración propia

Tabla 126

Pruebas de Chi-cuadrado % mujeres directivas - Rendimiento empresarial

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. de Monte Carlo (bilateral)		
				Sig.	Intervalo de confianza al 99%	
					Límite inferior	Límite superior
Chi-cuadrado de Pearson	12,151 ^a	4	,016	,016	,013	,019
Razón de verosimilitudes	13,898	4	,008	,010	,007	,012
Estadístico exacto de Fisher	11,724			,011	,008	,013
Asociación lineal por lineal	,760 ^c	1	,383	,395	,383	,408
N de casos válidos	70					

a. 5 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,21.

c. El estadístico tipificado es -,872.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 127

Contraste de igualdad de medias Promoción interna - Rendimiento empresarial

	Promoción interna de empleados
U de Mann-Whitney	326,500

W de Wilcoxon	446,500
Z	-1,290
Sig. asintót. (bilateral)	,197

a. Variable de agrupación: Rendimiento

Fuente: Elaboración propia

Tabla 128

Contraste de igualdad de medias Sistemas de evaluación de empleados - Rendimiento empresarial

	Sistemas de evaluación de empleados
U de Mann-Whitney	164,500
W de Wilcoxon	284,500
Z	-3,618
Sig. asintót. (bilateral)	,000

a. Variable de agrupación: Rendimiento

Fuente: Elaboración propia

Tabla 129

Contraste de igualdad de medias Beneficios sociales - Rendimiento empresarial

	Beneficios sociales a empleados
U de Mann-Whitney	337,500
W de Wilcoxon	457,500
Z	-1,099
Sig. asintót. (bilateral)	,272

a. Variable de agrupación: Rendimiento

Fuente: Elaboración propia

Tabla 130

Contraste de igualdad de medias Formación a empleados - Rendimiento empresarial

	Formación empleados
U de Mann-Whitney	269,500
W de Wilcoxon	389,500
Z	-2,121
Sig. asintót. (bilateral)	,034

a. Variable de agrupación: Rendimiento

Fuente: Elaboración propia

Tabla 131

Contraste de igualdad de medias Investigación/emprendimiento empleados - Rendimiento empresarial

	Fomento investigación/iniciativa empresarial a empleados
U de Mann-Whitney	261,000
W de Wilcoxon	381,000
Z	-2,209
Sig. asintót. (bilateral)	,027

a. Variable de agrupación: Rendimiento

Fuente: Elaboración propia

Tabla 132

Contraste de igualdad de medias Actividades de ocio empleados - Rendimiento empresarial

	Actividades de ocio con empleados
U de Mann-Whitney	352,000
W de Wilcoxon	472,000
Z	-,878
Sig. asintót. (bilateral)	,380

a. Variable de agrupación: Rendimiento

Fuente: Elaboración propia

Tabla 133

Prueba de muestras independientes Transmisión conocimientos empleados - Rendimiento empresarial

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias		
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Se han asumido varianzas iguales	,040	,843	-3,811	68	,000

Transmisión conocimiento a empleados	No se han asumido varianzas iguales			-3,744	21,738	,001
--	---	--	--	--------	--------	------

Fuente: Elaboración propia

Tabla 134

Contraste de igualdad de medias Salarios sobre media sector - Rendimiento empresarial

	Salarios/media del sector
U de Mann-Whitney	257,500
W de Wilcoxon	377,500
Z	-2,279
Sig. asintót. (bilateral)	,023

a. Variable de agrupación: Rendimiento

Fuente: Elaboración propia

Tabla 135

Prueba de muestras independientes Área de recursos humanos - Rendimiento empresarial

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias		
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Se han asumido varianzas iguales	1,494	,226	-3,454	68	,001

Área de recursos humanos	No se han asumido varianzas iguales			-3,169	20,030	,005
--------------------------	-------------------------------------	--	--	--------	--------	------

Fuente: Elaboración propia

Tabla 136

Política de recursos humanos - Rendimiento empresarial

Variab <i>(n= 70)</i>	Bajo Rendimiento	Alto Rendimiento	Sign.
% empresas con 50% o más mujeres directivas	13,30	27,2	0,40
Promoción interna	5,53	6,02	0,20
Sistemas evaluación empleados	3,40	5,27	0,00
Beneficios sociales	4,53	5,00	0,27
Formación adicional empleados	4,73	5,87	0,03
Actividad investigadora empleados	3,80	4,98	0,03
Actividades de ocio	3,67	4,20	0,38
Sistemas transmisión conocimientos	2,67	4,44	0,00
Variab	Bajo Rendimiento	Alto Rendimiento	Sign.
Salarios por encima de la media	4,00	5,07	0,02
Recursos humanos global (sin P39a, P39D)	3,68	4,93	0,01

Test para verificar la significatividad de las variables:

χ^2 de Pearson lineal por lineal para variables ordinales Vs. cualitativas.

Para variable con promedio (escala tipo Likert de 7 puntos): F-test (T-Student si cumple requisitos de normalidad o U de Mann-Whitney en caso contrario)

* $p \leq 0,1$; ** $p \leq 0,05$; *** $p \leq 0,001$

Fuente: Elaboración propia

Se acepta la hipótesis 11, por la que existe una relación positiva entre el éxito empresarial y las políticas de recursos humanos. Esto es así tanto a nivel global como para la mayoría de sus ítems individuales. Es decir, las empresas exitosas llevan a cabo buenas políticas de recursos humanos, entre las que destacan los sistemas de evaluación del personal, la formación adicional, el fomento de la actividad investigadora del personal, sistemas de transmisión de conocimientos, y establecer salarios por encima de la media. No obstante, no hay relación entre el éxito empresarial y que los cargos directivos estén ocupados por mujeres en un 50% o más.

4.3.12. Hipótesis 12, 13, 14 y 15 relativas a las variables de control

Hipótesis 12: El tamaño de la empresa está relacionado positivamente con el éxito empresarial.

Tabla 137

Tabla de contingencia Tamaño Empresa - Rendimiento empresarial

			Rendimiento		Total
			1	2	
Tamaño Empresa	Micro	Recuento	5	6	11
		% dentro de Rendimiento	33,3%	10,9%	15,7%
	Pyme	Recuento	6	11	17
		% dentro de Rendimiento	40,0%	20,0%	24,3%
	Recuento		1	19	20

Total	Mediana	% dentro de Rendimiento	6,7%	34,5%	28,6%
		Recuento	3	19	22
	Gran Empresa	% dentro de Rendimiento	20,0%	34,5%	31,4%
		Recuento	15	55	70
		% dentro de Rendimiento	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 138

Pruebas de Chi-cuadrado Tamaño de la empresa - Rendimiento empresarial

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. de Monte Carlo (bilateral)		
				Sig.	Intervalo de confianza al 99%	
					Límite inferior	Límite superior
Chi-cuadrado de Pearson	9,712 ^a	3	,021	,017	,014	,020
Razón de verosimilitudes	10,042	3	,018	,026	,022	,030
Estadístico exacto de Fisher	9,398			,017	,014	,020
Asociación lineal por lineal	6,499 ^c	1	,011	,013	,010	,016

N de casos válidos	70					
--------------------	----	--	--	--	--	--

a. 4 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,36.

c. El estadístico tipificado es 2,549.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.13. Hipótesis 13: La edad de la empresa se relaciona directamente con el éxito empresarial

Tabla 139

Prueba de muestras independientes Edad de la empresa - Rendimiento empresarial

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias		
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Vida de la empresa en años	Se han asumido varianzas iguales	,124	,726	-,217	68	,829
	No se han asumido varianzas iguales			-,233	24,675	,818

Fuente: Elaboración propia.

4.3.14. Hipótesis 14: El sector de actividad económica influye en el éxito empresarial

Tabla 140

Tabla de contingencia Sector de actividad - Rendimiento empresarial

			Rendimiento		Total
			1	2	
Sector de actividad	Industrial	Recuento	9	31	40
		% dentro de Rendimiento	60,0%	56,4%	57,4%
	Comercio	Recuento	0	6	6
		% dentro de Rendimiento	0,0%	10,9%	8,6%
	Servicios	Recuento	6	18	24
		% dentro de Rendimiento	40,0%	32,7%	34,3%
Total	Recuento	15	55	70	
	% dentro de Rendimiento	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 141

Pruebas de Chi-cuadrado Sector de actividad - Rendimiento empresarial

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. de Monte Carlo (bilateral)		
				Sig.	Intervalo de confianza al 99%	
					Límite inferior	Límite superior
Chi-cuadrado de Pearson	1,845 ^a	2	,397	,511	,498	,523

Razón de verosimilitudes	3,096	2	,213	,337	,325	,350
Estadístico exacto de Fisher	1,429			,511	,498	,523
Asociación lineal por lineal	,018 ^c	1	,894	1,000	1,000	1,000
N de casos válidos	70					

a. 2 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,29.

c. El estadístico tipificado es -,133.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.15. Hipótesis 15: Las empresas familiares tienen más éxito que las que no lo son

Tabla 142

Tabla de contingencia Empresa Familiar - Rendimiento empresarial

			Rendimiento		Total
			1	2	
Empresa Familiar	No	Recuento	5	7	12
		% dentro de Rendimiento	33,3%	12,7%	17,1%
Empresa Familiar	Sí	Recuento	10	48	58
		% dentro de Rendimiento	66,7%	87,3%	82,9%
Total		Recuento	15	55	70
		% dentro de Rendimiento	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 143*Pruebas de Chi-cuadrado Empresa Familiar - Rendimiento empresarial*

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)	Sig. Exacta (bilateral)	Sig. Exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,523 ^a	1	,061	,114	,073
Corrección por continuidad ^b	2,222	1	,136		
Razón de verosimilitudes	3,116	1	,078	,114	,073
	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)	Sig. Exacta (bilateral)	Sig. Exacta (unilateral)
Estadístico exacto de Fisher				,114	,073
Asociación lineal por lineal	3,473 ^d	1	,062	,114	,073
N de casos válidos	70				

a. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,57.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

c. Para las tablas de contingencia de 2x2, se ofrecen los resultados exactos en lugar de los resultados de Monte Carlo.

d. El estadístico tipificado es 1,864.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 144*Tamaño, edad de la empresa, sector y empresa familiar - Rendimiento empresarial*

Variables (n= 70)	Bajo Rendimiento	Alto Rendimiento	Sign.
----------------------	---------------------	---------------------	-------

Tamaño de la empresa			
Micropyme	33,30	10,90	0,01
Pyme	40,00	20,00	
Mediana	6,70	34,50	
Gran empresa	20,00	34,50	
Promedio de años funcionando	32,80	34,53	0,82
% Industria Manufacturera	60,00	56,40	0,51
% Comercio	0,00	10,90	
% Servicios	40,00	32,70	
% Empresa familiar	66,70	87,30	0,11

Test para verificar la significatividad de las variables:

Test exacto de Fisher para tablas 2x2 cuando el conjunto de datos es pequeño o las tablas no son equilibradas

χ^2 de Pearson lineal por lineal para variables ordinales Vs. cualitativas.

Para variable con promedio (escala tipo Likert de 7 puntos): F-test (T-Student si cumple requisitos de normalidad o U de Mann-Whitney en caso contrario)

* $p \leq 0,1$; ** $p \leq 0,05$; *** $p \leq 0,001$

Fuente: Elaboración propia.

Se acepta la hipótesis 12, puesto que el tamaño de la empresa determina su éxito. Es decir, a mayor tamaño mayor rendimiento empresarial.

Se rechaza la hipótesis 13, dado que no existe una relación entre los años que lleva funcionando una empresa y su éxito. Es decir, una empresa puede tener alto rendimiento, aunque sea de reciente creación y viceversa.

Se rechaza la hipótesis 14, dado que no hay una relación entre el sector de actividad y el éxito empresarial. Es decir, cualquier empresa puede ser exitosa con independencia del sector de actividad al que se dedique.

Se rechaza la hipótesis 15, dado que las empresas familiares no tienen más éxito que las que no lo son.

4.3.15. Análisis multivariante

Para reforzar los resultados obtenidos se ha realizado una Regresión logística por el método de Wald, en la que la variable dependiente es el rendimiento empresarial (dummy) y las variables independientes son las escalas globales construidas. Si bien, los resultados solo arrojan betas significativas para la gestión económico financiera (P23) y la innovación (P25). Esto puede ser debido a varias cuestiones que se deben tener en consideración: (1) el tamaño muestral reducido ($n=70$), (2) la diferencia de datos en las dos categorías de la variable dependiente (55 vs. 15) y la consideración de numerosas variables independientes ($x=9$) y, (3) la correlación entre las variables independientes, que es común en los estudios de ciencias sociales. Esto no quiere decir que los resultados obtenidos con las técnicas de asociación empleadas sean cuestionables, dado que se ha seguido rigurosamente la aplicabilidad de cada una de ellas. Además, si se realizan las respectivas regresiones logísticas tomando en consideración las variables independientes de una en una, se confirman todos los resultados anteriormente descritos en el contraste de cada hipótesis.

Tabla 145

Resultados del análisis multivariante

Variab independientes	B	S.E.	Wald	Sig.	Exp (B)
Económico-financiera	1,835	0,663	7,665	0,006	6,265
Innovación	2,039	0,765	7,101	0,008	7,686
Constante	2,481	0,687	13,033	0,000	11,950

Variable dependiente (Dummy): Empresas de alto rendimiento= 1; empresas de bajo rendimiento= 0

Notas: B: Coeficientes logísticos son empleados para medir los cambios en las ratios de probabilidades, denominado odds ratio. Un coeficiente positivo incrementa la probabilidad pronosticada, mientras un valor negativo disminuye la probabilidad predicha. S.E.: error estándar. Wald: estadístico de Wald. Sig.: nivel de significación.

Exp(B): coeficiente exponenciado. La significación estadística del modelo se ha determinado utilizando la medida de Hosmer Lemeshow de ajuste global, mediante la cual se obtiene un contraste estadístico que indica que no existe diferencia estadística significativa entre las clasificaciones observadas y predichas, ya que el valor de la Chi-cuadrado no es significativo (Chi-cuadrado: 8,330, sig.: 0,402). Como medida de calidad de ajuste, obtenemos un porcentaje global de acierto del 93,0% si usamos el modelo con función clasificatoria. Resumen del modelo: -2 log likelihood: 24,277; R2 de Cox y Snell: 0,426; R2 de Nagelkerke: 0,682. Adicionalmente, como medida global de ajuste, el valor de la prueba omnibus sobre los coeficientes del modelo es significativo (Chi-cuadrado: 31,642 y sig.: 0,000).

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestra una tabla resumen de la validación de las hipótesis y las técnicas empleadas en el contraste realizado.

Tabla 146

Resumen de validación de hipótesis

Hipótesis	Validación
Hipótesis 1: Existe una relación positiva entre la formación del gerente (CEO) y el éxito empresarial.	SÍ
Hipótesis 2: Existe una relación entre las políticas de la empresa familiar y el éxito empresarial.	SÍ*
Hipótesis 3a: Existe una relación positiva entre la profesionalidad de la gerencia y el éxito empresarial	SÍ
Hipótesis 3b: Existe una relación positiva entre la profesionalidad de los órganos de gobierno y el éxito empresarial	NO
Hipótesis 4: Existe una relación positiva entre la estrategia competitiva y el éxito empresarial	NO
Hipótesis 5: Existe una relación entre las políticas comerciales y el éxito empresarial	SÍ

Hipótesis 6: Existe una relación positiva entre las políticas de marketing y el éxito empresarial	NO
Hipótesis 7: Existe una relación entre la gestión económica financiera y el éxito empresarial	SÍ
Hipótesis 8: Existe una relación entre la innovación y el éxito empresarial	SÍ*
Hipótesis 9: Existe una relación entre las estrategias competitivas (negocio) y el éxito empresarial	SÍ*
Hipótesis 10: Existe una relación entre sistemas de gestión y calidad y el éxito empresarial	SÍ*
Hipótesis 11: Existe una relación entre las políticas de RRHH y el éxito empresarial	SÍ
Hipótesis	Validación
Hipótesis 12: El tamaño de la empresa está relacionado positivamente con el éxito empresarial	SÍ
Hipótesis 13: La edad de la empresa se relaciona directamente con el éxito empresarial	NO
Hipótesis 14: El sector de actividad económica influye en el éxito empresarial	NO
Hipótesis 15: Las empresas familiares tienen más éxito que las que no lo son	NO

* Se acepta de modo condicionado.

Fuente: Elaboración propia.

V – CONCLUSIONES

V. CONCLUSIONES

En este capítulo se presenta la discusión de los resultados obtenidos en este estudio en comparación con la revisión de la literatura sobre la temática de la investigación. Se plantean futuras líneas de investigación que pueden ser llevadas a cabo. Se reconocen las limitaciones del estudio, así como se plantean implicaciones para la academia y para el sector productivo.

En esta tesis se han examinado aquellos elementos o factores que inciden en la viabilidad de las empresas, y por tanto en la mejora del rendimiento empresarial, a tenor de la revisión de la literatura, y de los resultados de la investigación empírica. Estos factores no garantizan el éxito de la empresa, sin embargo, su gestión profesional afecta positivamente al futuro de la misma, dado que mejoran su rendimiento y viabilidad. De hecho, se ha demostrado que la naturaleza y las características del modelo de negocio empleado (conjunto de dichos factores y relación entre ellos), son clave para el éxito empresarial. Se ha identificado a las empresas exitosas mediante la comparación con sus competidores, en términos de ventajas competitivas, de modo que hemos hallado una medida fiable y unidimensional (Estrada et al., 2009; Rocca et al., 2016).

Desde la óptica del management, se podría afirmar que no existe el gestor perfecto para todas las empresas, dado que cada empresa tiene sus propias características y entorno, lo que condiciona el perfil del profesional en cada momento (Lakhal et al., 2006). Del mismo modo, tampoco existe un modelo de negocio idóneo, dado que la confección de este depende del tipo de empresa, de sus recursos y de su entorno, como se ha demostrado a través de las distintas clasificaciones elaboradas por los diferentes autores.

De esta manera, se ha alcanzado la definición de modelo de negocio de una empresa, como *la mejor combinación de recursos y capacidades de la misma, para afrontar su realidad empresarial y con ello asegurar su viabilidad futura.*

Sin embargo, ¿Cuáles son los componentes que forman parte de un modelo de negocio que incide en la mejora del rendimiento empresarial? En este trabajo se han identificado los siguientes aspectos:

La formación del principal ejecutivo o directivo de la empresa es determinante del éxito empresarial; de hecho, estudios como los de Estrada et al. (2009), proponen que la formación del CEO puede ser determinante del éxito empresarial.

En cuanto a la relación existente entre las políticas de la empresa familiar y el éxito empresarial, nuestro trabajo encuentra relación entre la formación del trabajador, que pertenece a la familia, y el éxito de la empresa y en ello abunda, como lo indicado por Stalk y Foley (2012): "Hay que insistir en la formación de las siguientes generaciones y también en la selección del personal externo" (25-8). Sin embargo, más allá de este aspecto no parece que haya relación entre las políticas marcadas en la empresa familiar y la viabilidad de la misma. Aunque según Kaji (2016), una de las principales razones del fracaso de la empresa familiar es la carencia de planificación, las familias necesitan preparar cuidadosamente el futuro, y eso tiene mucho que ver con las políticas internas.

Además, hemos encontrado que la profesionalización de la gestión de la empresa y por tanto de la gerencia tiene un impacto positivo en el éxito de la empresa o viabilidad de la misma. La profesionalización de la gerencia tiene mucho que ver con el éxito empresarial, estudios como los llevados a cabo por Colombo y Grilli (2005), redundan en dicha idea.

Por otra parte, en nuestro trabajo de investigación no hemos encontrado relación entre la profesionalidad de los órganos de gobierno y el éxito empresarial. Este hallazgo difiere de otros autores que han abordado este asunto. "El gobierno corporativo tiene que ver con el logro de una gerencia eficiente, sostenible y socialmente responsable" (Álamo, 2016). Además, afirma este autor: "Se ha de contar en la Junta Directiva con un porcentaje importante (se recomienda un 50%) de consejeros verdaderamente independientes". En esta línea incide Tyagi (2014), asegurando que el sistema de gobierno corporativo consiste en mejorar simultáneamente el rendimiento y la responsabilidad de las empresas como medio para atraer recursos financieros y humanos en las mejores condiciones posibles y para evitar el fracaso de las empresas. Sin embargo, autores como Kabeyi (2019), afirman que disponer de un sistema de gobierno corporativo no siempre es sinónimo de éxito, pues es necesario que dicho gobierno funcione correctamente para que tenga efectos positivos, pues el fracaso del gobierno corporativo tiene graves consecuencias, tanto monetarias como no monetarias.

En lo que se refiere a la relación positiva entre la estrategia competitiva y el éxito empresarial, no hemos encontrado tal relación, y tiene sentido así, pues aunque diversos autores como Amit (1986), han estudiado las ventajas competitivas de las empresas para relacionarlas con el éxito empresarial, no podemos aseverar que utilizar una estrategia competitiva u otra esté relacionado con el éxito empresarial, pues hay tantas empresas de éxito que utilizan estrategias de liderazgo en coste como de diferenciación.

En cuanto a la contribución del área comercial al éxito empresarial nuestros resultados van en la línea de lo apuntado por numerosos autores, entre los que podemos destacar a Stuchlý et al. (2020); Teau y Protopopescu (2015b), que sugieren que se trata de un área fundamental que bien gestionada contribuye a la mejora del rendimiento empresarial. Entre los elementos de la política comercial contribuyen positivamente al éxito, los KPIs (Teau y Protopopescu, 2015b)); CRM (Stuchlý et al., 2020); conocer el valor que se entrega los clientes y como este es valorado por los mismos como indica Gobble (2014), como se suele hacer a través de encuestas de satisfacción, puede contribuir a alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Es decir, tener objetivos comerciales concretos, normas exhaustivas, realizar encuestas de satisfacción de clientes, y tener programas de CRM suponen prácticas que mejoran el rendimiento de la empresa (Stuchlý et al., 2020). En este sentido, el uso de herramientas cuantitativas para la toma de decisiones, como el principio de Pareto, contribuyen al desarrollo del pensamiento estratégico, de capacidades, y de ventajas competitivas (Hidalgo et al., 2015). Sin embargo, no hay una correspondencia clara entre el cumplimiento del principio de Pareto en las ventas, con la mejora del rendimiento.

En nuestra investigación no hemos podido demostrar que exista una relación positiva entre las políticas de marketing y el éxito de una empresa. Este aspecto no se cumple ahora, sin embargo, la tendencia y el crecimiento del marketing dentro de las áreas funcionales de la empresa le dotará cada vez más de mayor importancia.

En cuanto a la gestión económico financiera, hemos confirmado la importancia de esta área de negocio para el éxito empresarial. De hecho, es necesario que el área financiera esté profesionalizada para que la empresa pueda crecer y desarrollarse (Olivera Astete y Rucoba Calderón, 2019). Además, se distinguen aspectos que deben reflejarse en el día a día de dicha área, como la

elaboración de los presupuestos anuales (Tello, 2018), la estimación de las ventas del ejercicio siguiente (Sumedrea y Costin, 2014), la evaluación del riesgo comercial (Cortez Cortez, 2015), o la gestión de la liquidez, donde cobra mucha relevancia tratar de cobrar a clientes antes que de pagar a proveedores (Martínez-Sola et al., 2017).

En este sentido, se ha observado que el incremento del margen bruto incide más, en la mejora del rendimiento, que la reducción de los costes fijos ("Gross Profit Margin Ratio," 2015). Este aspecto es coherente, pues la reducción de los costes fijos tiene un límite, mientras que el aumento del margen bruto no.

En el área de innovación, nuestros resultados confirman lo evidenciado por Roberts y Amit (2003) dado que a mayor experiencia innovadora mayor rendimiento empresarial, o lo que es similar, realizar repetidas innovaciones mejora la posición competitiva, tal y como afirman Mitchell y Coles (2004). En este sentido, la innovación en el entorno empresarial es claramente un factor importante en la viabilidad de las empresas, y por ende en su capacidad de competir en el mercado (Bash, 2015; Damanpour et al., 2019; Purcell, 2019).

También se ha comprobado que la innovación en sus diferentes formas, mejora o desarrollo de producto, comercialización, procesos de producción, tecnologías o sistemas de gestión, contribuyen a la excelencia empresarial, y por tanto al modelo de negocio exitoso (Kumar et al., 2017).

Por otro lado, nuestros resultados discrepan con algunos autores como Chesbrough (2007), en tanto en cuanto no hemos encontrado evidencias de que la colaboración con otras compañías tenga relación con el rendimiento empresarial. Esto puede deberse a que no hemos seleccionado la muestra en un tipo de actividad económica específica, lo cual podría determinar la importancia de las colaboraciones con otros agentes de la cadena de valor.

Por último, en lo que se refiere a la innovación en el modelo de negocio, destaca que es la que produce mayor ventaja competitiva y, por tanto, la que genera una mayor diferenciación en la actualidad (Damanpour et al., 2019).

En cuanto a la relación entre las estrategias competitivas (negocio) y el éxito empresarial hemos evidenciado que se da en una parte, en la relativa a la estrategia del negocio, o modelo de negocio escogido, y a su relevancia en el éxito de la empresa. DaSilva y Trkman (2013) aseguran que los managers para superar a sus

competidores a largo plazo han de elegir el correcto modelo de negocio (seleccionando la mejor combinación de recursos y sus transacciones asociadas). En la misma línea, Novak (2012) cree firmemente que el modelo de negocio de una organización o empresa determina la gama de tácticas disponibles, y que sin lugar a duda ningún modelo de negocio es viable a largo plazo y por tanto deben ser modificados. Sin embargo, en lo relativo a otros aspectos como patentes, ventas internacionales, o posición en la cadena de valor del sector no se identifica una fuerte relación con la viabilidad de la empresa a largo plazo.

En el área de procesos, también hemos comprobado que contar con un buen sistema de procesos ERP y sistemas de gestión de calidad se relaciona positivamente con el éxito empresarial, coincidiendo con autores como Viardot (2011) y Zhang (2000). Por el contrario, no hemos hallado evidencia de que las políticas de RSC contribuyan al éxito empresarial. Esto puede ser debido a que las compañías no comunican adecuadamente a sus públicos objetivos sus iniciativas y acciones de RSC, de modo que pueden ser vistas más como una promoción interesada por la imagen de la empresa.

Otra característica del modelo de negocio analizada ha sido la gestión de los recursos humanos, como activo primordial en el éxito empresarial. Nuestros hallazgos confirman que una buena política de recursos humanos contribuye a un mayor rendimiento empresarial. Los recursos humanos son fundamentales para el éxito empresarial dado que aportan conocimientos, habilidades, destrezas, y experiencias a la empresa, contribuyendo al desarrollo de estrategias innovadoras, que permitan el crecimiento y desarrollo sostenido (Yáñez et al., 2018). Así, las empresas exitosas llevan a cabo buenas políticas de recursos humanos, entre las que destacan los sistemas de evaluación del personal, la formación adicional, el fomento de la actividad investigadora del personal, sistemas de transmisión de conocimientos, y establecer salarios por encima de la media.

Esta mejora en el rendimiento provocada por una mejor política de RRHH no tiene solo que ver con los salarios superiores a la media (Spangher, 2015) sino también con aspectos adicionales que pueden contribuir a un mejor clima laboral (Alva y Zegarra, 2016), como son la formación, la investigación, el sistema de transmisión de conocimientos (Narvárez y Fernández, 2015). Sin embargo, no hemos encontrado relación en el hecho de que las empresas que cuentan con mujeres en más cargos directivos sean más exitosas. Del mismo modo, nuestra

investigación determina que tampoco los beneficios sociales son fuente de mejora de rendimiento, al contrario que asevera (Lin et al., 2014). Profundizando más, se revela que las actividades de ocio no mejoran el rendimiento, al igual que manifiesta (Matthews, 2018).

Por otro lado, se detecta que las empresas que invierten en capital intelectual, desarrollando conocimiento en sus trabajadores, tienen más posibilidades de alcanzar el éxito competitivo (Cuevas-Vargas et al., 2015), y en un sentido similar se revela que captar y retener el talento es una fuente de ventaja competitiva necesaria para superar a la competencia, y por tanto, garantizar la viabilidad de la empresa (Sparrow y Makram, 2015).

En cuanto al tamaño de la empresa, hemos contrastado que existe una relación positiva entre el tamaño y el éxito. Parece que parece que tiene sentido que una empresa de mayor tamaño tenga más probabilidades de éxito que una empresa pequeña, quizá por su capacidad de obtener recursos de más fuentes y mayores activos. Sin embargo, se ha de valorar también que quizá por estas mismas razones su flexibilidad ante cambios del sector es menor.

Por su parte, no hemos encontrado una relación directa entre el éxito de la empresa y la edad de la misma; de hecho, autores como Thornhill y Amit (2003) indican que “No existe una relación directa entre la insolvencia y la edad de las empresas, puesto que ambas pueden fracasar”.

Por lo que se refiere a la relación que pudiera existir entre el sector de actividad y el éxito empresarial no podemos aportar evidencia de la misma. Quizá la combinación de sector y *timing* si puede tener relación con el éxito, pues hace años no era rentable el sector de los coches eléctricos, pues el *timing* no acompañaba, y sin embargo hoy sector y *timing* coinciden.

Otro de los factores analizados es la empresa familiar. En este aspecto, no existe (al menos nosotros no la hemos encontrado) aparentemente relación entre ser empresa familiar y tener viabilidad por dicha razón; de hecho, autores como Kaji (2016) afirman que: “Según el Family Business Institute, sólo el 30% de las empresas familiares llegan a la segunda generación, un 12% a la tercera, y un 3% a la cuarta generación”.

Aunque hemos demostrado la influencia de muy variados factores en el éxito empresarial con los análisis univariantes realizados, a través del análisis

multivariante podemos concluir que las empresas que den más importancia a la gestión económico financiera y a la innovación, tienen mayores probabilidades de obtener un mayor rendimiento, y por tanto una mayor viabilidad, que aquellas que no presten importancia a dichos aspectos.

Así, si nos centramos en aquellos factores cuya combinación genera el escenario más probable de éxito y desde un enfoque que busque el desarrollo económico en general, todas aquellas medidas que se pongan en marcha para mejorar las herramientas de control económico financiero de las empresas, así como políticas que fomenten un entorno más innovador, tendrán como consecuencia un mayor fortalecimiento del entorno competitivo empresarial de la zona y por tanto un mayor desarrollo y generación de empleo más sostenible.

Los distintos tipos de innovación, así como las actividades financieras, influyen en el desempeño competitivo de las empresas, por lo se deben diseñar políticas públicas que incluyan la creación y difusión de programas que favorezcan la capacitación de las personas en estas disciplinas (Rangel-Magdaleno, 2018). En este sentido, se considera fundamental que la administración destine esfuerzos en la mejora de ambos. De hecho, mejorar las herramientas de control económico financiero de las empresas, aumentando, por ejemplo, la formación financiera disponible en una zona concreta, incrementará el rendimiento de las empresas de dicha región (Benedict et al., 2021). Asimismo, la creación de políticas que fomenten un entorno más innovador, tendrá como consecuencia un mayor fortalecimiento del entorno competitivo empresarial, y por tanto, de un empleo más sostenible.

En general, es recomendable que desde la administración se trate de enfocar medidas que redunden en un mejoramiento de los aspectos que se identifican en esta tesis como fuente de rendimiento y viabilidad empresarial, prestando más atención si cabe a aquellas situaciones donde se combinan las actividades de mejorar las áreas económico-financiera y de innovación.

Por tanto, ¿existe un modelo de negocio idóneo? Según Morris et al. (2005), el modelo de negocio ayuda al empresario a crear el concepto de negocio que quiere en base a una serie de decisiones estratégicas interrelacionadas. El objetivo final es buscar relaciones únicas entre sus elementos básicos, algo en lo que también inciden Al-Debei y Avison (2010) que afirman que la información aportada por el modelo de negocio es esencial para la toma de decisiones en las organizaciones y por tanto dicho conocimiento se convierte en un activo capital.

En este sentido, Zott et al. (2011) aseguran que los modelos de negocio pueden jugar un papel fundamental en la explicación del rendimiento de una empresa, comportándose como el método según el cual una firma construye, y usa sus recursos para ofrecer a los consumidores un mayor y mejor valor, y ganar dinero haciéndolo.

La asociación entre el diseño de un modelo de negocio y el rendimiento de una determinada empresa se puede analizar mirando la relación entre la capacidad que tenga el modelo de negocio diseñado de crear valor, y la habilidad de la firma de apropiarse de él.

Por todo ello, los autores Boulton, Libert y Samek (1993) inciden en que todo negocio requiere de una combinación única de activos que da lugar al modelo de negocio que le permite alcanzar tus objetivos. El modelo de negocio por tanto determina si una empresa crea o destruye valor en cualquier forma.

Por tanto, combinaciones de activos idóneas generan modelos de negocio que crean valor.

Ningún modelo de negocio puede considerarse totalmente seguro, pues los competidores están constantemente desarrollando nuevas formas de adquirir nuevos activos que generen mayor valor. Por tanto, las empresas deben estar en constante desarrollo de nuevas combinaciones de activos que les permitan mantener dicha ventaja competitiva, y por tanto generar valor a sus clientes, para ser viables a lo largo del tiempo.

Yendo más allá y si pensamos que podría ser la empresa del futuro (Hennessy, 2008) afirma que la empresa del futuro reunirá las siguientes características:

1. Hambrienta por el cambio
2. Innovadora por encima de lo que espera el consumidor
3. Integrada globalmente
4. Disruptiva por naturaleza
5. Genuina y generosa en todas sus acciones y decisiones

En dicha línea, B. W. George (2000) sostiene que las compañías deberán trabajar estos aspectos para tener éxito en este nuevo entorno competitivo y económico:

1. Interiorizar en el ADN de la compañía los procesos de innovación en modelos de negocio.
2. Integrar todos los aspectos tecnológicos necesarios para una relación con el cliente lo más directa y provechosa posible.
3. Integrar el mayor talento posible como empleado de la empresa.
4. Integrar a los proveedores en las operaciones clave de la empresa, por tanto, intensificar nuestras relaciones con ellos.
5. En lo que se refiere a la organización, deberán crearse nuevas jerarquías de poder y decisión en las que se incluyan descentralización y por tanto elementos externos a la empresa que puedan experimentar a innovar para poder desarrollar nuevos modelos de negocio que sean competitivos.
6. Dar prioridad al aprendizaje pues este es fuente de creación de valor y por tanto la compañía deberá establecer los mecanismos necesarios para que de los errores y los aciertos los empleados y la empresa aprendan para ser urgente mucho más competente y con capacidad de adaptación al medio (pp. 93-111).

Para finalizar y en lo relativo a las limitaciones de este trabajo, hemos de considerar que la investigación se ha realizado en un área geográfica limitada y con una muestra determinada, lo que no permite la generalización de los resultados encontrados, pero sí su replicabilidad, lo que puede abrir nuevas líneas de investigación sobre los factores clave del modelo de negocio para lograr ventajas competitivas a largo plazo. En este sentido, se puede ampliar o comparar los resultados con otras zonas geográficas y por tipología de sector de actividad económica.

También hemos de señalar que el modelo de negocio todavía sufre una falta de reconocimiento dentro de la comunidad académica. Hay una gran necesidad de investigación rigurosa para proveer al concepto de sólidos valores teóricos, así como de crear conocimiento a través de estudios empíricos basado en metodologías de investigación reconocidas, como indica Jouison-Laffitte (2011).

En cualquier caso y para finalizar, los investigadores todavía no se han puesto de acuerdo sobre que hace que una empresa tenga éxito, si los recursos internos de la misma (Barney, 1991), o una correcta configuración de la cadena de valor (Porter, 1985) o una estrategia genérica bien implementada (Porter, 1980), pero lo que sí que

parece cada vez más certero es que el modelo de negocio es la causa de ese rendimiento, y no tanto una forma de medirlo.

VI – REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abascal, E. y Grande, I. (2001). *Métodos multivariantes para la investigación comercial*. Barcelona: Ariel.
- Achtenhagen, L., Melin, L., & Naldi, L. (2013). Dynamics of business models - strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. *Long Range Planning*, 46(6), 427–442. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.04.002>
- Al-Debei, M. M., & Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 19(3), 359–376. <https://doi.org/10.1057/ejis.2010.21>
- Álamo, P. (2016). Ocho buenas prácticas para que su empresa tenga éxito. *Finanzas Personales*, 1–23.
- Altagracia Ortiz, M. (2016). *Factores explicativos del fracaso y del éxito en las microempresas de la república dominicana: un estudio empírico*.
- Alva, L. K., & Zegarra, S. E. (2016). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de la Esperanza 2016*. Retrieved from <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/11291>
- Amit, R., & Livnat, J. (1988). Diversification strategies, business cycles and economic performance. *Strategic Management Journal*, 9(2), 99–110. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090202>
- Amit, Raphael. (1986). Cost leadership strategy and experience curves. *Strategic Management Journal*, 7(3), 281–292. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070308>
- Amit, Raphael, Zott, C., & Pearson, a. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 33(3), 40–50.
- Andersson, B., Bergholtz, M., Edirisuriya, A., Ilayperama, T., Johannesson, P., Gordijn, J., ... Weigand, H. (2006). Towards a reference ontology for business models. In *Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)* (Vol. 4215 LNCS). https://doi.org/10.1007/11901181_36

- Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). Business Models and Technological Innovation. *Long Range Planning*, 46(6), 419–426. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.023>
- Bahr, K. J. (2019). An exploratory study of types of innovation in us foundations. *Administrative Sciences*, 9(4). <https://doi.org/10.3390/admsci9040093>
- Barge-Gil, A., D'Este, P., & Herrera, L. (2021). PhD trained employees and firms' transitions to upstream R&D activities. *Industry and Innovation*, 28(4). <https://doi.org/10.1080/13662716.2020.1817728>
- Barney, J.B., & Wright, P.M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1). [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- Bash, E. (2015). The Role and Importance of Innovation on Business of Small and Medium Enterprises. *Economic Development*, 1.
- Baxter, J., & Chua, W. F. (2008). Be(com)ing the chief financial officer of an organisation: Experimenting with Bourdieu's practice theory. *Management Accounting Research*, 19(3), 212–230. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.06.001>
- Bekmezci, M. (2013). Taking Competitive Advantage By Business Model Innovation. *Journal of Management & Economics*, 20(1), 291–314. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/146127>
- Bellman, R., Clark, C. E., Malcolm, D. G., Craft, C. J., & Ricciardi, F. M. (1957). On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game. *Operations Research*, 5(4). <https://doi.org/10.1287/opre.5.4.469>
- Benedict, A., Gitonga, J. K., Agyeman, A. S., & Kyei, B. T. (2021). Financial determinants of SMEs performance. Evidence from Kenya leather industry. *Small Business International Review*, 5(2). <https://doi.org/10.26784/sbir.v5i2.389>
- Berisha, A., & Kutllovci, E. (2015). THE ROLE OF HUMAN RESOURCES IN GAINING COMPETITIVE ADVANTAGE. *Journal of Human Resource Management*, Vol 2015/2, No. 2, Pp 47-61., 2015/2(No. 2).
- Bezos, J. (2016). *Letter to AMAZON shareholders. Amazon 2016 annual report.*

- Bigelow, L. S., & Barney, J. B. (2021). What can Strategy Learn from the Business Model Approach? *Journal of Management Studies*, 58(2).
<https://doi.org/10.1111/joms.12579>
- Birkinshaw, J., & Goddard, J. (2009). What is your Management Model? THE LEADING. *MIT Sloan Management Review*, 50(50216), 81–90. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:What+is+your+management+model?#0>
- Blanco, F., Cuello, G., Ferrando, M., & Fernández, M. (2018). Análisis de las Pymes españolas: Construcción y turismo. *Economía Industrial*.
- Bogan, C. E., & English, M. J. (1993). Benchmarking: A wakeup call for board members (and CEOs Too). *Planning Review*, 21(4).
<https://doi.org/10.1108/eb054426>
- Bojoag, a, & Petrisor, I. (2009). The Effects of Business Model Innovation: An Exploratory Research, (2007).
- Boulton, R. E. S., Libert, B. D., & Samek, S. M. (1993). A business model for the new economy. *Journal of Business Strategy*, 21(4), 29–35. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/eb040102>
- Bouwman, H., De Vos, H., & Haaker, T. (2008). *Mobile service innovation and business models. Mobile Service Innovation and Business Models*.
<https://doi.org/10.1007/978-3-540-79238-3>
- Brenda, A., Carreras, L., Cavazos Arroyo, J., Enrique, J., & Blanco, E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 1–21.
<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- Buchdadi, A. D., Sholeha, A., Ahmad, G. N., & Mukson. (2020). THE INFLUENCE OF FINANCIAL LITERACY ON SMES PERFORMANCE THROUGH ACCESS TO FINANCE AND FINANCIAL RISK ATTITUDE AS MEDIATION VARIABLES. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 24(5).
- Camponovo, G., & Pigneur, Y. (2003). Business model analysis applied to mobile business. In *ICEIS 2003 - Proceedings of the 5th International Conference on Enterprise Information Systems* (Vol. 4).

- Cannateli, B., Pedrini, M., & Grumo, M. (2017). The Effect of Brand Management and Product Quality on Firm Performance: The Italian Craft Brewing Sector. *Journal of Food Products Marketing*, 23(3). <https://doi.org/10.1080/10454446.2014.949989>
- Chandler, A. D. (1990). *Scale and Scope*. Harvard University Press, Cambridge.
- Chatterjee, S. (Author). (2013). Simple Rules for Designing Business Models. *California Management Review*. Winter2013, 55(2), 97-124. 28p. 1 Black and White Photograph. <https://doi.org/10.1525/cm.2013.55.2.97>
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12-17. <https://doi.org/10.1108/10878570710833714>
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3). <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
- Chesbrough, H. W. (2007). Have Open Business Models. *MIT Sloan Management Review*, 48(2), 22-28.
- Colombo, M. G., & Grilli, L. (2005). Start-up size: The role of external financing. *Economics Letters*, 88(2). <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2005.02.018>
- Corrales-Estrada, M. (2019). Types of innovation. In *Innovation and Entrepreneurship: A New Mindset for Emerging Markets* (pp. 267-278). Bingley: Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-701-120191009>
- Cortez Cortez, G. (2015). Crédito comercial: el caso de las empresas agroindustriales de la economía peruana (1998-2013). *Pensamiento Crítico*, 19(2). <https://doi.org/10.15381/pc.v19i2.11106>
- Cuevas Vargas, H., Luis Aguilera, E., & Martha González, A. (2014). La influencia de la innovación y el capital intelectual en la competitividad de las PYMES manufactureras de Aguascalientes.

- Damanpour, F., Schneider, M., Pirenne, B. V., Hengsberger, A., Types, T., Kylliäinen, J., Kotsemir, M. N. (2019). the Importance of Innovation in Business. *North Eastern University*, 4(2).
- DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2013). Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning*, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>
- De Stefano, F., Bidwell, M., & Camuffo, A. (2022). Do managers capture the value they create? Drivers of managers' value capture in a large retail chain. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.3401>
- Deshler, B. R., & Smith, K. (2011). Making Business Model Innovation Stick. *People and Strategy*, 34(4), 18–23.
- Díaz de Rada, V. (1999). *Técnicas de análisis de datos para investigadores sociales. Aplicaciones prácticas con SPSS para Windows* (1ª ed. Mad). RA-MA Editorial.
- Dörnyei, S. (2002). The rise and fall of an physician entrepreneur. *Orvostörténeti Közlemények*, 47(1–4), 167–172. Retrieved from <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12816093/>
- Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44(1). <https://doi.org/10.1002/tie.1036>
- Egwu, E. M., Orugun, F. I., & Adelakun, A. (2021). Exploration of Cash Flow Management for Enterprise's Business Performance. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2021/v21i1030435>
- Estrada, R., García, D., & Sánchez, V. G. (2009). Factores Determinantes del Éxito Competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 169–182. Retrieved from <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/10528/10516>
- Estrella, E., & Góngora, G. (2013). La contabilidad de costos de las pymes y su relación con el rendimiento. Un estudio empírico. *Cofin Habana*, (1), 1–9. Retrieved from <http://www.cofinhab.uh.cu/index.php/RCCF/article/view/85/84>

- Fielt, E. (2013). Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications. *Journal of Business Models*, 1(1), 85–105. <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v1i1.706>
- Fleder, D., & Hosanagar, K. (2009). Blockbuster Culture's Next Rise or Fall: The Impact of Recommender Systems on Sales Diversity. *Management Science*.
- George, G., & Bock, A. J. (2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research.
- George B, W. (2000). The future enterprise, 2000. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(1), 83–111. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00424.x>
- Gobble, Maryanne M. (2014). Business model innovation. *Research Technology Management*, 57(6), 58–61. <https://doi.org/10.5437/08956308X5706005>
- Gobble, MaryAnne M. (2003). Business Model Innovation, (December), 17–18. <https://doi.org/10.5437/08956308X5706005>
- Gordijn, J., Akkermans, H., & Van Vliet, H. (2000). Business modelling is not process modelling. *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 1921. https://doi.org/10.1007/3-540-45394-6_5
- Grensing-Pophal, L. (2005). Marketing With The End in Mind. *Marketing With The End in Mind*, 1–2.
- Gross Profit Margin Ratio. (2015). In QFINANCE Calculation Toolkit. Bloomsbury Information Ltd. <https://doi.org/10.5040/9781472920294.0059>
- Guha, S. U. B., Grover, V., Kettinger, W. J., Teng, J. T. C., Guest, S., & Teng, T. C. (1997). Business Process Change and Organizational Performance: Exploring an Antecedent Model. *Journal of Management Information Systems*, 14(I), 119–154. <https://doi.org/10.1080/07421222.1997.11518156>
- H.T., R. (1984). *Analysis of nominal data* (2nd ed.). Beverly Hills: Sage Publications.
- Haaker, T., Faber, E., & Bouwman, H. (2006). Balancing customer and network value in business models for mobile services. *International Journal of Mobile Communications*, 4(6). <https://doi.org/10.1504/IJMC.2006.010360>
- Hakanen, E. (2021). What is a business model – for products, platforms, or ecosystems? *Journal of Business Models*, 9(4).

- Hedman, J., & Kalling, T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12(1), 49–59. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000446>
- Henderson, M. T. (2017). Do lawyers make better CEOs than MBAs? *Harv. Bus. Rev.*, 1–5.
- Hennessy, M. (2008). The Enterprise Of the Future. *Research Technology Management*, 51(5), 7–8. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=f5h&AN=34273488&site=ehost-live>
- Hidalgo Ávila, A. A., Real Pérez, G. L., & Imbert Tamayo, J. E. (2015). Decisiones estratégicas desde una perspectiva empresarial. *ECA Sinergia*, 6(2). https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v6i2.296
- Hounshell, D. A. (1984). *From the American System to Mass Production: 1800–1932*. Johns Hopkins University Press, Baltimore.
- IBM. (2018). SPSS Statistics 24 Documentation. Exact tests. [Internet]. Retrieved March 3, 2021, from <https://ibm.co/36ditAW>
- Jansen, W., Steenbakkens, W., & Jägers, H. (2018). What is a Business Model? In *New Business Models for the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.4324/9781351152723-2>
- Janssen, M., Kuk, G., & Wagenaar, R. W. (2008). A survey of Web-based business models for e-government in the Netherlands. *Government Information Quarterly*, 25(2). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2007.06.005>
- Jeremiah Barasa Kabeyi, M. (2019). Corporate Governance in Manufacturing and Management with Analysis of Governance Failures at Enron and Volkswagen Corporations. *American Journal of Operations Management and Information Systems*, 4(4). <https://doi.org/10.11648/j.ajomis.20190404.11>
- Jouison-Laffitte, E. (2011). Building knowledge on the business model concept: a methodological perspective. *ICSB World Conference Proceedings*. Washington: International Council for Small Business (ICSB), 1(3), 1–48. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2017.10.005>
- Kaji, S. (2016). 4 Secrets to Success for Family Businesses. *B-22 Orange County Business Journal*.

- Kallio, J., Tinnilä, M., & Tseng, A. (2006). An international comparison of operator-driven business models. *Business Process Management Journal*, 12(3). <https://doi.org/10.1108/14637150610667962>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard Translating Strategy In Action (Kaplan & Norton, 1996, Harvard Business School Press).pdf. *Proceedings of the IEEE*, 85(6), 1509–1510. <https://doi.org/10.1109/JPROC.1997.628729>
- Kavulya, P. W., Muturi, P. W., Rotich, D. G., & Ogollah, D. K. (2018). EFFECT OF TECHNOLOGICAL ADOPTION STRATEGY ON THE PERFORMANCE OF SACCOS IN KENYA. *Journal of Business and Strategic Management*, 3(1). <https://doi.org/10.47941/jbsm.222>
- Krajanowski, D. (2015). The Family Business: 5 Key Traits to Lasting Legacies.
- Kuhfahl, R., Sehlke, C., Sones, J., & Howard, N. (2018). Key Performance Indicators: What Can They Do for You? *The Journal of the American Society of Military Comptrollers*, 63(2).
- Kumar, A., Chaudhary, A., & Patil, P. (2017). Business Excellence Through Innovation Success Stories. *Supply Chain Pulse*, 8(1), 14–21. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/business-excellence-through-innovation-success/docview/2092792748/se-2?accountid=10297>
- Kumar, M., Paul, J., Misra, M., & Romanello, R. (2021). The creation and development of learning organizations: a review. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2020-0795>
- Lailah, F. A., & Soehari, T. D. (2020). THE EFFECT OF INNOVATION, INFORMATION TECHNOLOGY, AND ENTREPRENEURIAL ORIENTATION ON BUSINESS PERFORMANCE. *Akademika*, 9(02). <https://doi.org/10.34005/akademika.v9i02.914>
- Laitinen, E. K. (2014). Influence of cost accounting change on performance of manufacturing firms. *Advances in Accounting*, 30(1), 230–240. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2014.03.003>
- Lakhal, L., Pasin, F., & Limam, M. (2006). Quality management practices and their impact on performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 23(6), 625–646. <https://doi.org/10.1108/02656710610672461>

- Lambert, S. C., & Davidson, R. a. (2013). Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010. *European Management Journal*, 31(6), 668–681. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.07.007>
- Landström, A., Almström, P., Winroth, M., Andersson, C., Öberg, A. E., Kurdve, M., ... Zackrisson, M. (2018). A life cycle approach to business performance measurement systems. *In Procedia Manufacturing* (Vol. 25). <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.06.066>
- Leem, C. S., Suh, H. S., & Kim, D. S. (2003). A classification of mobile business models and its applications. *Industrial Management and Data Systems*, 104(1–2). <https://doi.org/10.1108/02635570410514115>
- Lin, Z., Yao, X., & Zhao, Z. (2014). The direct and indirect impact of employee benefits on firm performance in China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(4). <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12037>
- Linder, J., & Cantrell, S. (2000). *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. *Accenture Institute for Strategic Change*.
- López Lemus, J. A., & De la Garza Carranza, M. T. (2019). Las prácticas de gestión empresarial, innovación y emprendimiento: factores influyentes en el rendimiento de las firmas emprendedoras. *Nova Scientia*, 11(22). <https://doi.org/10.21640/ns.v11i22.1795>
- López Lescay, V. L., Castellanos Pallerols, G., Montero Barbado, L. M., & Ruizquesada, S. C. (2020). Análisis de la distribución con enfoque logístico y de márketing. *Ekotemas - Revista Cubana de Ciencias Económicas*, 6(2), 141–155. Retrieved from <https://www.ekotemas.cu/index.php/ekotemas/article/view/23/14>
- Lucas Bonacina Roldan, & William Neves Bastos. (2019). Análisis de las relaciones entre los tipos de innovaciones y el desempeño empresarial en parques tecnológicos Analysis of relations between the types of innovations and performance in technological parks. *Small Business International Review*, 36–48. <https://doi.org/10.26784/sbir.v3i1.172>
- Luigi, D., Oana, S., Mihai, T., & Simona, V. (2012). The Importance of Establishing Customer Experiences. *Studies in Business & Economics*, 7(1).

- Luque, T. (2003). *Nuevas herramientas de investigación de mercados*. Madrid: Thomson-Cívitas.
- Luque, T. et A. (2000). *Técnicas de análisis de datos en investigaciones de mercados*. Madrid: Pirámide.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*.
- Malhotra, Y. (2000). Knowledge management and new organization forms: a framework for business model innovation. *Information Resources Management Journal*, 13(1), 5–14. Retrieved from <http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=jVRReLsAnikC&oi=fnd&pg=PA2&dq=Knowledge+Management+&+New+Organization+Forms+:++A+Framework+for+Business+Model+Innovation&ots=0dRDIQgRuG&sig=nvXvKrg6xK3OcTfzp88vi3H8ZIY%5Cnhttp://books.google.com/books?hl=en&lr=&id>
- Martínez-Sola, C., García-Teruel, P. J., & Martínez-Solano, P. (2017). SMEs access to finance and the value of supplier financing. *Revista Espanola de Financiacion y Contabilidad*, 46(4). <https://doi.org/10.1080/02102412.2017.1345196>
- Markovic, N. (2010). Business Performance Measurement and Information Evolution Model. *Proceedings of the European Conference on Information Management & Evaluation*, 257–264.
- Martí, K., & Hernández, N. (2020). El cuadro de mando integral y su papel para la gestión. *Ekotemas - Revista Cubana de Ciencias Económicas*, 6(2), 82–96. Retrieved from <https://www.ekotemas.cu/index.php/ekotemas/article/view/18/10>
- Mason, K., & Mouzas, S. (2012). Flexible business models. <https://doi.org/10.1108/03090561211248062>
- Mateos-Aparicio, G., Aparicio, M., & Dávila, M. M. (2002). *El análisis de la varianza en la investigación comercial*. Madrid: Prentice Hall.
- Matthews, G. (2018). Employee engagement: what's your strategy? *Strategic HR Review*, 17(3). <https://doi.org/10.1108/shr-03-2018-0025>
- Metaldeza. (2018). Las ventajas de las estructuras metálicas. MEMORIAL CLASS.
- Mitchell, D., & Coles, C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*, 24(5), 15–21. <https://doi.org/10.1108/02756660310504924>

- Mitchell, D. W., & Coles, C. B. (2004). Establishing a continuing business model innovation process. *Journal of Business Strategy*, 25(3), 39–49. <https://doi.org/10.1108/02756660410536991>
- Molina-Sánchez, R., García-Pérez-de-Lema, D., López-Salazar, A., & Godínez-López, R. (2022). Determining factors in MSMEs success: An empirical study in Mexico. *Small Business International Review*, 6(1). <https://doi.org/10.26784/sbir.v6i1.384>
- Molodchik, M., Fernandez-Jarrrdn, C. M., & Barajas, ngel. (2015). The Firm Size Effect on Performance Due to Intangible Resources. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2550215>
- Montoya, O. (2007). Aplicación del análisis factorial a la investigación de mercados. Caso de estudio. *Scientia Et Technica Año XIII, N°35*, 281–286. <https://doi.org/10.22517/23447214.5443>
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726–735. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>
- Motwani, B. (2015). An Empirical Study on the Factors affecting the Success of Family Business. Retrieved from http://www.riss.kr/search/detail/DetailView.do?p_mat_type=1a0202e37d52c72d&control_no=fa57bc64252964dcffe0bdc3ef48d419
- Narazaki, R. Y., Ruiz, M. S., Kniess, C. T., & Pedron, C. D. (2018). Towards Sustainability Through Incremental Innovation of a Low Cost Product: The Nespresso Case. *Revista de Gestão e Secretariado*, 9(2). <https://doi.org/10.7769/gesec.v9i2.789>
- Narváez, M. L., & Fernández, G. (2015). Factores condicionantes para el desarrollo empresarial competitivo: estudio empírico de la PYME en Venezuela. *Cicag*, 13(1), 20–37. Retrieved from <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/3092/5095>
- Navarro, O., Ferrer, W., & Burgos, O. (2018). La calidad como factor estratégico en el desarrollo competitivo de las pequeñas y medianas empresas. *Universidad y Sociedad*, 10(3), 134–141.

- Nobeoka, K., Dyer, J. H., & Madhok, A. (2002). The influence of customer scope on supplier learning and performance in the Japanese automobile industry. *Journal of International Business Studies*, 33(4). <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491041>
- Novak, A. (2012). Relations Between the Business Model and the Strategy, 214–223.
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric Theory*, 1st ed. *New York: McGraw-Hill*.
- Olivera Astete, R., & Rucoba Calderón, D. R. (2019). *La profesionalización de la gestión financiera y su influencia en el crecimiento empresarial de una mediana empresa: Caso de estudio*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Retrieved from <http://hdl.handle.net/20.500.12404/14395>
- Ortíz García, D. M. (2018). Estrategias de gestión del talento humano en Mipymes sector diseño y su incidencia en la competitividad.
- Ortiz, M. (2016). *Factores explicativos del fracaso y del éxito en las microempresas de la república dominicana: un estudio empírico*. ProQuest. Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena. <https://doi.org/10.31428/10317/5448>
- Ortiz, J. M. (2014). *El modelo de negocio: Un factor determinante del éxito competitivo de la empresa*. Universidad Politécnica de Cartagena (Murcia). Retrieved from <http://hdl.handle.net/10317/4516>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. self published. Retrieved from <http://www.consulteam.be/media/5985/businessmodelgenerationpreview.pdf>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16. <https://doi.org/10.17705/1cais.01601>
- Panagiotakopoulos, A. (2020). Exploring the link between management training and organizational performance in the small business context. *Journal of Workplace Learning*, 32(4). <https://doi.org/10.1108/JWL-10-2019-0121>
- Pérez, C. M., Chirinos, Y. del V., Ramírez, A. G., & Barbera, N. (2021). Factores de competitividad en PYMES manufactureras en Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5 Edición Especial). <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.23>

- Petrovic, O., Kittl, C., & Teksten, R. D. (2012). Developing Business Models for Ebusiness. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1658505>
- Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy. *Competitive Strategy*, 1(2), 12–17. <https://doi.org/10.1108/eb025476>
- Purcell, W. (2019). The Importance of Innovation in Business | Northeastern University. *Northern University Graduate Programs*.
- Rajala, R., & Westerlund, M. (2007). Business Models – A New Perspective on Firms' Assets and Capabilities: Observations from the Finnish Software Industry. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. <https://doi.org/10.5367/000000007780808039>
- Rangel-Magdaleno, J. (2018). El impacto de la innovación y las finanzas en la competitividad de las PYMEs manufactureras. *Small Business International Review*, 2(2), 38–53. <https://doi.org/10.26784/sbir.v2i2.142>
- Raphael, Amit; Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*; Jun/Jul 2001; 22, 6/7; ABI/INFORM Global Pg.
- Rappa, M. (1994). Business models on the web: Managing the digital enterprise. *Strategic Management Journal*, 15(2).
- Reuschl, A., Tiberius, V., Filser, M., & Qiu, Y. (2022). Value configurations in sharing economy business models. *Review of Managerial Science*, 16(1). <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00433-w>
- Ries, E. (2011). The Lean Startup. *Working Paper*, 1–28. Retrieved from <http://lean.st/>
- Rivas, B., & Jeobanny, C. (2017). Planificación estratégica de las mipymes como factor de supervivencia en el mercado., 11(1), 92–105.
- Roberts, P. W., & Amit, R. (2003). The Dynamics of Innovative Activity and Competitive Advantage: The Case of Australian Retail Banking. *Organization Science*, 14(2), 107–122. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.2.107.14990>
- Rocca, E., García, D., & Duréndez, A. (2016). Factores determinantes del éxito competitivo en la mipyme: un estudio empírico en empresas peruanas. *Contabilidad y Negocios*, 11(22), 52–68. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201602.004>

- Rojas Gómez, D. J. (2019). Los Sistemas De Gestión De Calidad, Como Herramienta Para El Mejoramiento De La Productividad Y Competitividad En Las Mipymes Quality Management Systems, As a Tool for the Improvement of Productivity and Competitiveness in Mipymes, 1–23.
- Rajo-Ramírez, A. A. (2021). Rendimiento mínimo del inversor-propietario. El caso de la empresa pyme familiar. *Small Business International Review*, 5(1), e287. <https://doi.org/10.26784/sbir.v5i1.287>
- Rua, O., França, A., & Fernández Ortiz, R. (2018). Key drivers of SMEs export performance: the mediating effect of competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 22(2). <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2017-0267>
- Rueda Galvis, J. F. (2011). La Profesionalización, Elemento Clave del Éxito de la Empresa Familiar. "Visión de Futuro" Año 8, N°1 Volumen N°15, Enero-Junio 2011.
- Runyan, R., Droge, C., & Swinney, J. (2008). Entrepreneurial Orientation versus Small Business Orientation: What ... *Journal of Small Business Management* 2008 46 (4) Pp. 567-588.
- Sako, M. (2012). Business models for strategy and innovation. *Communications of the ACM*, 55(7), 22. <https://doi.org/10.1145/2209249.2209259>
- Sánchez Sánchez, J. D., Chacón León, L., & Hernandez Vasquez, E. (2019). Modelo de medición de riesgo empresarial para la gestión de MIPYMEs en Costa Rica: Un análisis exploratorio. *Small Business International Review*, 3(2), 49–68. <https://doi.org/10.26784/sbir.v3i2.191>
- Satell, G. (2017). The 4 Types of Innovation and the Problems They Solve The 4 Types of Innovation and the Problems They. *Harvard Business Review Digital Articles*, 6/21/2017. Retrieved from <https://hbr.org/2017/06/the-4-types-of-innovation-and-the-problems-they-solve>
- Schalock, R. L. (2015). Professional and organizational best practices [Las mejores prácticas de las organizaciones y los profesionales]. *Siglo Cero*, 46(1), 7–23. <https://doi.org/10.14201/scero2015461723>
- Schumpeter, J. A. (1942). The process of creative destruction. *Capitalism Socialism and Democracy*, 1(3–4), 82–85. Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1027901

- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199–207. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.014>
- Sharapov, D., & Macaulay, S. C. (2022). DESIGN AS AN ISOLATING MECHANISM FOR CAPTURING VALUE FROM INNOVATION: FROM CLOAKS AND TRAPS TO SABOTAGE. *Academy of Management Review*, 47(1). <https://doi.org/10.5465/AMR.2018.0413>
- Soriano, D. R., & Castrogiovanni, G. J. (2012). The impact of education, experience and inner circle advisors on SME performance: Insights from a study of public development centers. *Small Business Economics*, 38(3). <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9278-3>
- Spangher, C. (2015). Conoce 6 buenas prácticas de recursos humanos para pequeñas empresas. Retrieved from <https://negociosdigitalesmovistar.com/gestion/gestion-de-personas-creativas-como-mantener-talentos-en-tu-empresa/>
- Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.002>
- Stähler, P. (2002). Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing. *International Workshop on Business Models*, (2001).
- Stalk, G., & Foley, H. (2012). Avoid the traps that can destroy family businesses. *Harvard Business Review*, 90(1–2), 25–28.
- Stuchlý, P., Virágh, R., Hallová, M., & Šilerová, E. (2020). CRM and its importance for business competitiveness. *Agris On-Line Papers in Economics and Informatics*, 12(1), 93–98. <https://doi.org/10.7160/aol.2020.120108>
- Sulistio, E. R., & Dianawati, W. (2020). Environmental innovation as mediation: Knowledge management and firm performance. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(4).
- Sumedrea, S., & Costin, V. (2014). Managing Through Budgets For Increasing Firms Performances In A Dynamic And Globalized Economy. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences. Series V*, 7(2), 159–164. Retrieved from <https://www.oecd.org/gov/budgeting/43412680.pdf>

- Teau, A. M., & Protopopescu, C. E. (2015a). Key Performance Indicators – Management Tools for Sales Improvement, (6), 65–71. Retrieved from http://www.revistadestatistica.ro/supliment/wp-content/uploads/2015/07/RRSS_6_2015_A08.pdf
- Teau, A. M., & Protopopescu, C. E. (2015b). Key Performance Indicators – Management Tools for Sales Improvement. *Romanian Statistical Review Supplement*, 63(6), 65–71. Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/rsr/supplm/v63y2015i6p65-71.html>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. Retrieved from <http://www.elsevier.com/locate/lrp>
- Tello, E. (2018). Presupuesto como herramienta para el control de la rentabilidad en las empresas comerciales. *Universidad Técnica de Machala*, 1–21. Retrieved from <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/12854>
- Thornhill, S., & Amit, R. (2003). Learning About Failure: Bankruptcy, Firm Age, and the Resource-Based View. *Organization Science*, 14(5), 497–509. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.5.497.16761>
- Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, 8(2). <https://doi.org/10.1080/10196789800000016>
- Trimi, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2012). Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 449–465. <https://doi.org/10.1007/s11365-012-0234-3>
- Tyagi, A. (2014). Role of Business Ethics and Corporate Governance in Business Success. *International Journal of Engineering and Management Research (IJEMR)*, 4(1), 213–215.
- Venkatraman, N., & Henderson, J. C. (1999). Real strategies for virtual organizing. *IEEE Engineering Management Review*, 27(4).
- Viardot, E. (2011). *The Timeless Principles of Successful Business Strategy*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-21236-9>
- Vij, S., & Bedi, H. S. (2012). Relationship between entrepreneurial orientation and business performance. *The IUP Journal of Business Strategy*, 8(11), 3030–3035.

- Wallnöfer, M., & Hacklin, F. (2013). The business model in entrepreneurial marketing: A communication perspective on business angels' opportunity interpretation. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 755–764. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.012>
- Widyanty, W., Daito, A., Riyanto, S., & Nusraningrum, D. (2020). Gaining a competitive advantage through strategic human resource management in Indonesian construction industry. *Management Science Letters*, 10(9). <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.2.010>
- Wikström, K., Artto, K., Kujala, J., & Söderlund, J. (2010). Business models in project business. *International Journal of Project Management*, 28(8), 832–841. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.07.001>
- Yáñez, M. M., Yáñez, J. R., & Morocho, J. M. (2018). Importancia de los recursos humanos en las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 89–93.
- Zambrano-Alcívar, K. G. (2018). Las Pymes y su problemática empresarial. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de La Investigación y Publicación En Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 3(8). <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.55>
- Zapata, L. F. B., Pérez, I. A. P., & Taboada, F. H. (2013). Gestión estratégica de las áreas funcionales de la empresa: una perspectiva competitiva internacional. *REVISTA DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN*, 4(1). <https://doi.org/10.19053/20278306.2607>
- Zhang, Z. (2000). Developing a model of quality management methods and evaluating their effects on business performance. *Total Quality Management*, 11(1), 129–137. <https://doi.org/10.1080/0954412007071>
- Zoni, L., & Pippo, F. (2017). CFO and finance function: What matters in value creation. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 13(2). <https://doi.org/10.1108/JAOC-12-2014-0059>
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 143–462. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>

-
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.
<https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

VII- ANEXOS



.

VII. ANEXOS

7.1. CUESTIONARIO ANÁLISIS MODELO DE NEGOCIO



El objetivo de este cuestionario es extraer aquellas prácticas de éxito que tengan lugar de manera recurrente en las empresas, de tal manera que podamos elaborar un modelo de negocio que sirva de base para mejorar la competitividad y viabilidad de las empresas.

Si ha recibido usted este cuestionario es porque es un empresario relevante dentro del tejido empresarial, y por ello su opinión es muy válida para obtener resultados concluyentes. Por todo ello quiero agradecerle enormemente su participación en esta investigación, habida cuenta de sus grandes responsabilidades diarias.

Los datos suministrados voluntariamente a través de esta encuesta serán tratados con la finalidad de realizar estudios estadísticos, en ningún caso los datos del encuestado serán publicados y/o divulgados.

Todos los datos serán tratados con absoluta confidencialidad, no siendo accesibles por terceros para finalidades distintas para las que han sido autorizados

ENCUESTA:

P01 ¿Cuál es la actividad principal de la empresa (breve descripción):

P02 Indique la razón social de su empresa:

P03 Indique la Comunidad Autónoma a la que pertenece su empresa:

P04 Cargo en la empresa de quien responde a la encuesta:

1. Propietario/Socio
2. Gerente no propietario
3. Directivo
4. Mando intermedio
5. Otro

P05 Indique el sector donde se ubica su empresa:	
1. Productos alimenticios y bebidas	☐ 1
2. Industria textil de la confección, peletería y cuero	☐ 2
3. Industria de madera y corcho	☐ 3
4. Industria del papel, edición, artes gráficas	☐ 4
5. Industria química	☐ 5
6. Fabricación de productos de caucho y materias plásticas	☐ 6
7. Fabricación de otros productos minerales no metálicos	☐ 7
8. Metalurgia, fabricación de productos metálicos	☐ 8
9. Industria de la construcción de maquinaria	☐ 9
10. Material y equipo eléctrico, electrónico y óptico	☐ 10
11. Fabricación de vehículos de motor	☐ 11
12. Fabricación de muebles	☐ 12
13. Construcción	☐ 13
14. Comercio al por mayor	☐ 14
15. Comercio al por menor	☐ 15

16.. Turismo, Hostelería y restaurantes	<input type="checkbox"/>	16
17. Transporte terrestre, marítimo y aéreo	<input type="checkbox"/>	17
18. Servicios a empresas, profesionales, científicos y técnicos	<input type="checkbox"/>	18

Área General

P06 ¿Cuántos años lleva su empresa en funcionamiento? _____ años

P7 El director general de la empresa tiene formación

- 1 Universitaria Área empresariales / económica
- 2 Universitaria Área legal / jurídica
- 3 Universitaria Ingeniería
- 4 Universitaria Humanidades
- 5 Otra universitaria
- 6 No universitaria

P08 Indique el grado de importancia que para su empresa tiene cada departamento o función, donde (1) es poco importante, (4) el punto medio y (7) muy importante:

P08A Dpto. financiero

P08B Dpto. comercial

P08C Dpto. de producción

P08D Dpto. de RRHH

P08E Dpto. de Marketing y comunicación

P09 ¿Es una empresa familiar? (el grupo familiar posee más del 50% del capital):

1 SI

0 NO

En caso afirmativo

P10 ¿Trabajan en la empresa miembros de la familia?

1 SI

0 NO

En caso afirmativo

P11 Indique el número de generaciones de la empresa familiar

1 Primera generación

2 Segunda generación

3 Tercera generación

4 Cuarta generación

5 Mas de cuatro generaciones

P12 Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre los miembros de la familia que trabajan en la empresa, donde (1) es poco importante, (4) el punto medio y (7) muy importante.

P12A Se les exige la formación que requiere su puesto en todos los casos

P12B Se les exige la experiencia que requiere su puesto en todos los casos

P12C Las condiciones retributivas son las de mercado

P12D La exigencia en su trabajo es la misma que para el resto

Área de Gerencia y Gobierno

P13 Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, donde (1) es poco importante, (4) el punto medio y (7) muy importante.

P13A La empresa siempre acude a expertos cuando afronta situaciones no convencionales (litigios, comercio exterior, estrategia empresarial, propiedad industrial...)

P13B La empresa se ha preocupado por tener valores identificables ypreciados

P13C La retribución de los directivos (no propietarios) está más vinculada a objetivos a corto (año en curso) que a largo (3-5 años)

P13D En los últimos 3 años se ha reducido la financiación bancaria

P14 ¿Cuál es el órgano de administración de la empresa?

- 1 Administrador único
- 2 Administradores mancomunados
- 3 Administradores solidarios
- 4 Consejo de administración
- 5 Otro (indicar cual)

P15 ¿Cuenta la Junta Directiva con uno o más consejeros independientes que participan en la toma de decisiones más importantes?

- 1 SI
- 0 NO

P16 ¿Disponen de pacto de socios o protocolos donde se refuercen minorías o se establezcan obligaciones y derechos para los socios o algunos de ellos?

- 1 SI
- 0 NO

Área Competitiva

P17 ¿Cuál es la Estrategia Competitiva de su empresa?

1 Vender lo más barato posible, para lo cual ha de alcanzar grandes volúmenes de fabricación y estandarización

2 Ofrecer productos o servicios sustancialmente diferenciales por los que el cliente esté dispuesto a pagar un mayor precio que a mi competencia

P18 En comparación con sus competidores, indique su grado de acuerdo desacuerdo con los siguientes indicadores. Donde (1) es poco importante, (4) el punto medio y (7) muy importante.

P18A Ofrece productos de mayor calidad

P18B Ofrece productos más económicos

P18C Está creciendo más

P18D Es más rentable

P18E Dispone de instalaciones más modernas

P18F Sus empleados están más preparados

Área comercial

P19 Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, donde (1) es poco importante, (4) el punto medio y (7) muy importante.

P19A El área comercial tiene objetivos concretos de ventas que debe cumplir en un espacio de tiempo

P19B Tiene normas exhaustivas para evitar concentración de ventas sobre el mismo cliente y las aplica aunque suponga perder ingresos

P19C La empresa comercializa principalmente a través de una red de distribuidores

P19D La empresa trabaja principalmente a través de una red de ventas propia

P19E La empresa prefiere clientes de gran volumen que de gran margen

P19F El área comercial participa activamente en el desarrollo de nuevos productos

P19G La empresa hace sus propias encuestas de satisfacción a sus clientes

P19H La empresa invierte en tecnología / software (CRM) para obtener el máximo rendimiento de la relación con sus clientes

Área de Marketing

P20 Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, donde (1) es poco importante, (4) el punto medio y (7) muy importante.

P20A En los últimos años la empresa ha aumentado considerablemente su gasto en Marketing (publicidad en medios, promociones, patrocinios, redes sociales...)

P20B La empresa fomenta más la comunicación de su marca que la de sus productos

P21 Tiene un departamento o persona externa dedicada encargada de la comunicación externa de la empresa

1 SI

0 NO

P22 La empresa tiene director de marketing distinto del director comercial

1 SI

0 NO

Área Económica y Financiera

P23 Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, donde (1) es poco importante, (4) el punto medio y (7) muy importante.

P23A La empresa elabora todos los años el presupuesto del ejercicio siguiente

P23B Se ha preocupado más de aumentar su margen bruto (precio venta menos costes directos) que de bajar sus costes fijos

P23C En términos generales el 80% de las ventas proviene del 20% de sus productos

P23D A finales de año consulta con sus principales clientes sus estimaciones de compra para el año siguiente

P23E Sólo vende a aquellos clientes que tienen crédito comercial suficiente

P23F En general cobro de mis clientes antes de tener que pagar a mis proveedores

P23G En cuanto al perfil de sus proveedores, prioriza que sean competitivos en precio frente a la calidad de sus productos

Área de Innovación

P24 ¿En los últimos 3 años la empresa ha realizado procesos de innovación?

1 SI

0 NO

En caso afirmativo:

P25 Indique la relevancia que han tenido para la empresa dichos desarrollos en una escala de 1 a 7, donde (1) es poco importante, (4) el punto medio y (7) muy importante.

P25A En mejora o desarrollo de productos

- P25B En mejora o desarrollo de canales de comercialización
- P25C En mejora o desarrollo de procesos de producción
- P25D En mejora o desarrollo de su tecnología
- P25E En mejora o desarrollo de sistemas de gestión o información interno

P26 ¿Ha llevado a cabo dichos procesos de mejora o de innovación en colaboración con empresas?

1 SI

0 NO

En caso afirmativo

P27 Indique con que tipo de empresas ha colaborado en los procesos de mejora o innovación

P27A Con proveedores

1 SI

0 NO

P27B Con distribuidores

1 SI

0 NO

P27C Con clientes

1 SI

0 NO

P27D Con competidores

1 SI

0 NO

P27E Universidades / Centros tecnológicos, etc...**1** SI**0** NO**Área de negocio**

P28 ¿Realizó su empresa ventas a mercados internacionales en 2017? En caso afirmativo indique el % sobre el total. En caso negativo indique 0%

_____ %

P29 En relación al equilibrio de fuerzas de los integrantes de su sector, clasifique a los integrantes de mayor a menor fuerza

P29A Proveedores de materia prima

1. Mayor
2. Intermedio
3. Menor

P29B Fabricantes de producto

1. Mayor
2. Intermedio
3. Menor

P29C Distribuidores (eslabón anterior al cliente final o consumidor)

1. Mayor
2. Intermedio
3. Menor

P30 Indique su posición en la cadena de valor de su sector:

- 1** Proveedor de materia prima (productor)
- 2** Fabricante del producto (transformador)
- 3** Distribuidor (eslabón anterior al cliente final o consumidor)

P31 En el caso de que la empresa tenga registradas patentes o modelos de utilidad, ¿Considera que ello le ha beneficiado mucho a su negocio?

- 1 Sí, me ha beneficiado mucho
- 2 No, no me ha beneficiado
- 3 No tengo patentes o modelos de utilidad

P32 Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, donde (1) es poco importante, (4) el punto medio y (7) muy importante.

P32A La empresa suele invertir recursos (económicos, humanos etc...) en nuevas tendencias de su sector, aunque estas sean muy distintas de lo que lleva haciendo toda la vida

P32B La empresa ha diversificado hacia otros sectores distintos porque los ha considerado de futuro

P32C Estudia y cuestiona habitualmente, junto con su equipo, sus procesos de negocio, para confirmar que siguen siendo válidos y coherentes con la estrategia de su empresa y la realidad de su sector

P32D La empresa o directivos participan activamente en el asociacionismo empresarial de su entorno

P33 Tiene su empresa plataforma de venta online de sus productos directamente a sus clientes?

- 1 SI
- 0 NO

P34 ¿Ha adquirido alguna empresa o negocio que consideraba interesante para el desarrollo de su empresa?

- 1 SI
- 0 NO

Área de Procesos

P35 Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, donde (1) es poco importante, (4) el punto medio y (7) muy importante.

P35A La mayoría de las veces, prefiere ser ágil a la hora de tomar una decisión, aunque cuente solo con el 70% de la información

P35B Sólo se dedica a hacer aquello en lo que es muy bueno, el resto lo externaliza

P35C La empresa se preocupa por incorporar sistemas de gestión de calidad de sus productos y/o procesos

P35D Ha implementado un programa de gestión de todas las áreas (ERP) para obtener más información de toda la empresa

P36 En relación con los procesos de fabricación, indique la afirmación con la que usted esté más de acuerdo *

1 En general la empresa trabaja más contra stocks (acumula producto terminado que entiende que va a vender)

2 En general la empresa trabaja más contra pedido (modifica su fabricación en función de los pedidos que va recibiendo)

P37 ¿La empresa lleva a cabo políticas de responsabilidad social? Iniciativas para la protección del medioambiente, de apoyo a la comunidad que lo rodea, mecenazgo, sociales...

1 SI

0 NO

Área de Recursos humanos

P38 ¿Qué % de mujeres ocupan puestos directivos en su empresa?

1 Por debajo del 25%

- 2 Entre el 25% y el 50%
- 3 Alrededor del 50%
- 4 Entre el 50% y el 75%
- 5 Por encima del 75%

P39 Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, donde (1) es poco importante, (4) el punto medio y (7) muy importante.

P39A En lo relativo a las contrataciones, se valora más la promoción interna

P39B La empresa tiene sistemas de evaluación de los trabajadores

P39C La empresa ofrece beneficios sociales: horario flexible, ayuda para colegios, descuento comida...

P39D La empresa pone a disposición de sus trabajadores la formación adicional necesaria para que puedan crecer y/o promocionar profesionalmente

P39E La empresa fomenta entre sus empleados la actividad investigadora o intraemprendedora (poner en marcha nuevas iniciativas)

P39F La empresa organiza actividades de ocio con sus empleados fuera del entorno laboral

P39G Su empresa tiene un programa o sistema para gestionar y/o transmitir el conocimiento de sus empleados

P39H Considera que su empresa paga salarios por encima de la media de su competencia