

LA EMPRESA FAMILIAR VERSUS NO FAMILIAR EN CANARIAS

Análisis organizativo y de gestión



Coautores:

M^a Katuska Cabrera Suárez (Coordinadora)
Inmaculada Aguiar Díaz
Petra De Saá Pérez
M^a de la Cruz Déniz Déniz
Nieve L. Díaz Díaz
Domingo J. Santana Martín
Jyh-Ming C. Ting Ding
Celia M^a Zárrega Oberty



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS
DE GRAN CANARIA



ASOCIACIÓN TERRITORIAL DE LA EMPRESA FAMILIAR
EFCA

LA EMPRESA FAMILIAR *VERSUS* NO FAMILIAR EN CANARIAS

Análisis organizativo y de gestión

Coautores:

M^a Katuska Cabrera Suárez (Coordinadora)
Inmaculada Aguiar Díaz
Petra De Saá Pérez
M^a de la Cruz Déniz Déniz
Nieve L. Díaz Díaz
Domingo J. Santana Martín
Jyh-Ming C. Ting Ding
Celia M^a Zárraga Oberty



LA EMPRESA FAMILIAR VERSUS NO FAMILIAR EN CANARIAS.
ANÁLISIS ORGANIZATIVO Y DE GESTIÓN

© DEL TEXTO: LOS AUTORES

© DE LA EDICIÓN: UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA.
SERVICIO DE PUBLICACIONES

PRIMERA EDICIÓN, 2006

MAQUETACIÓN: FASHION MANÍA DISEÑO GRÁFICO

ISBN: 84 - 96502 - 58 - 9

DEPÓSITO LEGAL: GC 14 - 2006

IMPRESIÓN: GRÁFICAS 2000 S.L.

IMPRESO EN ESPAÑA. PRINTED IN SPAIN

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del <Copyright>, bajo las sanciones establecidas por las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático.

Presentación

La publicación de este trabajo constituye una nueva aportación de la Asociación Territorial Canaria de la Empresa Familiar a la difusión del conocimiento de la realidad de las empresas familiares canarias. Se trata del resultado del esfuerzo y el compromiso de la Asociación y de su presidente, D. Norberto Díaz Castellano, por promover la investigación y la difusión del conocimiento sobre las empresas familiares, desde cualquier óptica, pero especialmente desde la universitaria, en una tarea de apoyo a las cátedras de empresa familiar existentes, y una señal de incentivo para la aparición de otras nuevas.

Se trata de un trabajo de investigación coordinado por la profesora M^a Katuska Cabrera Suárez, al frente de un equipo de investigadores de los departamentos de Economía y Dirección de Empresas y Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. El trabajo tiene como objetivo contribuir al mejor conocimiento de diversos aspectos sobre la organización y gestión de las empresas familiares canarias. Con este fin, el análisis se realiza de forma comparativa entre empresas familiares y no familiares atendiendo a niveles crecientes del grado de naturaleza familiar de la empresa. Se trata así de aportar nuevo conocimiento a este incipiente campo de investigación desde el mismo punto de partida en cualquier análisis sobre este tipo de empresa, como es la discusión sobre la definición de empresa familiar. Por otro lado, se realiza también un análisis de los temas analizados en función de la evolución generacional de las empresas de la muestra.

Los temas tratados presentan un indudable interés por su carácter estratégico para las organizaciones en el entorno económico actual. Así, las cuestiones relacionadas con el gobierno, los recursos humanos, la innovación, el compromiso con la realidad socioeconómica y la estrategia financiera, constituyen aspectos clave para la supervivencia y el desarrollo de cualquier actividad empresarial en el entorno de elevada intensidad competitiva al que se enfrentan las empresas en la actualidad.

El equipo investigador está formado por un conjunto de profesores doctores universitarios especialistas en los temas citados y coordinados por la doctora Cabrera, cuya actividad investigadora se centra en el campo de la empresa familiar. De esta forma, el trabajo de investigación recoge las más novedosas aportaciones académicas en el campo de la

gestión de empresas en general y del comportamiento y gestión de las empresas familiares en particular. El resultado es un documento de gran riqueza por el carácter multidisciplinario del enfoque adoptado y que puede resultar útil, no sólo para los interesados en el campo de la empresa familiar, sino para todos aquellos que quieran realizar una aproximación al estudio del mismo o pretendan obtener una visión sobre la realidad de este tipo de empresa.

La publicación de este trabajo se enmarca dentro del conjunto de actividades coordinadas por Instituto de la Empresa Familiar con las cátedras de empresa familiar y en colaboración con las asociaciones territoriales vinculadas al Instituto. Dada la escasez de material didáctico y doctrinal sobre gestión de empresa familiar en España, estos trabajos de investigación contribuyen a un mayor conocimiento de su problemática y a su divulgación entre los interesados en el tema.

Fernando Casado
Catedrático de Economía de la Empresa
Director del Instituto de la Empresa Familiar

Agradecimientos

Este trabajo de investigación no hubiera sido posible sin la colaboración de todas las personas que participaron en el estudio ofreciendo su tiempo y sus ideas. Esperamos haber expresado una imagen fiel de la realidad de las empresas a las que representan.

Yurena Santana Corujo, Dácil Sánchez Guedes y Gloria Esther Santana Peña realizaron una importante labor en el desarrollo del trabajo empírico llevado a cabo para la investigación. Realmente nos hicieron sentir orgullosos de los alumnos que estamos formando.

La Asociación Territorial de la Empresa Familiar de Canarias, y especialmente su presidente D. Norberto Díaz Castellano, prestaron con entusiasmo su colaboración para la publicación del estudio, colaborando así a la difusión de los resultados de la investigación. Debemos reconocer su gesto como una muestra de apoyo real a la deseada vinculación del ámbito académico con el empresarial.

Este proyecto ha sido financiado por la Consejería de Educación, Cultura y Deportes del Gobierno de Canarias (Proyecto 2002/031).

Índice

INTRODUCCIÓN	15
Capítulo 1.	
ASPECTOS METODOLÓGICOS	21
1.1. LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO Y EL TAMAÑO MUESTRAL	23
1.2. FUENTES DE INFORMACIÓN	24
1.2.1. La encuesta	24
1.2.2. Base de datos económico-financieros y de propiedad	31
1.3. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	32
1.4. DELIMITACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR	34
1.4.1. Determinación de la estructura de propiedad. Las cadenas de control	35
1.4.2. Determinación del grado de implicación familiar y de evolución generacional	38
Capítulo 2.	
CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS EMPRESAS CANARIAS	43
2.1. CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS	45
2.1.1. Características demográficas de las empresas canarias	45
2.1.2. Características demográficas de las empresas en función del carácter familiar	50
2.1.3. Características demográficas de las empresas de propiedad familiar en función de la distribución generacional	53
2.2. INTENSIDAD DE COMPETENCIA	55
2.2.1. Intensidad de competencia percibida por las empresas canarias	56
2.2.2. Intensidad de competencia percibida por las empresas familiares versus no familiares	61
2.2.3. Intensidad de competencia percibida por las empresas de propiedad familiar en función de la distribución generacional	63

Capítulo 3.
GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS EMPRESAS CANARIAS 65

3.1.	SISTEMA DE GOBIERNO DE LAS EMPRESAS CANARIAS	70
3.1.1.	Gobierno corporativo y sector	74
3.1.2.	Gobierno corporativo y tamaño de las empresas	81
3.2.	GOBIERNO CORPORATIVO. EMPRESAS FAMILIARES <i>VERSUS</i> NO FAMILIARES	86
3.3.	EL GOBIERNO DE LA EMPRESA DE PROPIEDAD FAMILIAR. ANÁLISIS POR GENERACIONES	93
3.4.	CONCLUSIONES	104

Capítulo 4.
LA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS 107

4.1.	LA POLÍTICA DE RR. HH. EN LAS EMPRESAS CANARIAS	111
4.1.1.	Características de la plantilla	112
4.1.2.	La gestión de RR. HH.	114
4.1.3.	El responsable de la gestión de los RR. HH.	119
4.1.4.	Los resultados de la gestión de RR. HH.	121
4.2.	LA POLÍTICA DE RR. HH. EN LAS EMPRESAS FAMILIARES <i>VERSUS</i> NO FAMILIARES	124
4.3.	LA POLÍTICA DE RR. HH. EN LAS EMPRESAS DE PROPIEDAD FAMILIAR. ANÁLISIS POR GENERACIONES	127
4.4.	CONCLUSIONES	133

Capítulo 5.
LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN 137

5.1.	LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS CANARIAS	142
5.1.1.	Resultado innovador en las empresas canarias	142
5.1.2.	Actividades para la innovación	144
5.1.3.	Implantación de las tecnologías de información y comunicación	149
5.2.	LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN. EMPRESAS FAMILIARES <i>VERSUS</i> NO FAMILIARES	151
5.3.	LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA DE PROPIEDAD FAMILIAR. ANÁLISIS POR GENERACIONES	156
5.4.	CONCLUSIONES	160

Capítulo 6.
COMPROMISO CON LA REALIDAD SOCIOECONÓMICA 163

6.1.	FILOSOFÍA DE GESTIÓN DE LAS EMPRESAS CANARIAS	168
6.1.1.	Filosofía de gestión de las empresas canarias por sector de actividad	171

6.1.2.	Filosofía de gestión de las empresas canarias según su tamaño	172
6.1.3.	Filosofía de gestión de las empresas canarias atendiendo a sus edad	172
6.1.4.	Importancia concedida por la empresa canaria a la satisfacción de los distintos grupos de interés	173

6.2.	FILOSOFÍA DE GESTIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES <i>VERSUS</i> NO FAMILIARES	178
6.2.1.	La satisfacción de los grupos de interés en las empresas familiares <i>versus</i> no familiares	180
6.3.	FILOSOFÍA DE GESTIÓN DE LAS EMPRESAS DE PROPIEDAD FAMILIAR. ANÁLISIS POR GENERACIONES	182
6.4.	CONCLUSIONES	185

Capítulo 7.
COMPORTAMIENTO ECONÓMICO-FINANCIERO 189

7.1.	COMPORTAMIENTO ECONÓMICO-FINANCIERO DE LAS EMPRESAS CANARIAS	197
7.1.1.	Análisis del comportamiento económico-financiero de las empresas por sector	199
7.1.2.	Análisis del comportamiento económico-financiero de las empresas por tamaño	203
7.2.	COMPORTAMIENTO ECONÓMICO-FINANCIERO. EMPRESA FAMILIAR <i>VERSUS</i> NO FAMILIAR	206
7.3.	COMPORTAMIENTO ECONÓMICO-FINANCIERO DE LAS EMPRESAS DE PROPIEDAD FAMILIAR. ANÁLISIS POR GENERACIONES	210
7.4.	CONCLUSIONES	213

BIBLIOGRAFÍA 215

ANEXOS 225

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1.	Ficha técnica de la investigación: encuestas	29
Cuadro 2.1.	Variables definitorias de la intensidad de competencia	56
Cuadro 7.1.	Ratios financieras	196

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1.	Cadena de control de Naviera Armas, S. A.	37
---------------------	---	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1.	Características de los encuestados _____	30
Tabla 1.2.	Propietario final de las empresas canarias _____	38
Tabla 1.3.	Número de empresas familiares según distintos criterios de definición _____	40
Tabla 1.4.	Empresas de propiedad familiar según generación al frente _____	42
Tabla 2.1.	Tamaño de las empresas _____	46
Tabla 2.2.	Distribución de las empresas por tamaño _____	47
Tabla 2.3.	Distribución sectorial de las empresas de la muestra _____	47
Tabla 2.4.	Edad de las empresas _____	49
Tabla 2.5.	Mercados geográficos _____	49
Tabla 2.6.	Características demográficas. Empresas familiar versus no familiar _____	51
Tabla 2.7.	Distribución de las empresas familiares versus no familiares por tamaño _____	52
Tabla 2.8.	Distribución sectorial de la muestra. Empresa familiar versus no familiar _____	53
Tabla 2.9.	Número y edad de las empresas de propiedad familiar según generación al frente _____	54
Tabla 2.10.	Distribución por tamaño de las empresas de propiedad familiar canarias _____	54
Tabla 2.11.	Distribución por sector de las empresas de propiedad familiar canarias _____	55
Tabla 2.12.	Intensidad de competencia soportada por las empresas canarias _____	57
Tabla 2.13.	Intensidad de competencia por sectores de actividad _____	59
Tabla 2.14.	Intensidad de competencia en función del tamaño _____	60
Tabla 2.15.	Intensidad de competencia _____	61
Tabla 2.16.	Factores que definen la intensidad de competencia _____	64
Tabla 3.1.	Características demográficas de los máximos responsables corporativos _____	70
Tabla 3.2.	Composición y tamaño del consejo _____	71
Tabla 3.3.	Características de los consejeros _____	72
Tabla 3.4.	Importancia del consejo de administración _____	73
Tabla 3.5.	Sistemas de remuneración a los órganos de gobierno _____	73
Tabla 3.6.	Órgano de gobierno y sector _____	74
Tabla 3.7.	Tamaño y composición del consejo y sector _____	76
Tabla 3.8.	Asesoramiento al consejo y sector _____	78
Tabla 3.9.	Remuneración del máximo responsable y sector _____	80
Tabla 3.10.	Órgano de control y dimensión de las empresas _____	81
Tabla 3.11.	Características demográficas de los máximos responsables y dimensión de las empresas _____	82
Tabla 3.12.	Tamaño y composición del consejo de administración y dimensión de las empresas _____	83
Tabla 3.13.	Características de los consejeros y dimensión de las empresas _____	84
Tabla 3.14.	Funcionamiento del consejo de administración y dimensión de las empresas _____	85
Tabla 3.15.	Sistemas de remuneración de los órganos de gobierno y tamaño de las empresas _____	86
Tabla 3.16.	Órgano de control y empresa familiar _____	86
Tabla 3.17.	Características del máximo responsable de la empresa _____	87
Tabla 3.18.	Tamaño y composición del consejo de administración _____	90
Tabla 3.19.	Características de los consejeros _____	91
Tabla 3.20.	Asesoramiento del consejo de administración _____	92
Tabla 3.21.	Remuneración del consejo de administración _____	93

Tabla 3.22.	Presidente del consejo/administradores: carácter familiar, generación y propiedad _____	94
Tabla 3.23.	Características demográficas de los máximos responsables de la empresa familiar canaria _____	95
Tabla 3.24.	Tamaño y composición del consejo de las empresas familiares canarias _____	96
Tabla 3.25.	Características de los consejeros _____	98
Tabla 3.26.	Funcionamiento del consejo de administración _____	99
Tabla 3.27.	Sistemas de remuneración a los administradores/consejeros _____	100
Tabla 3.28.	Familiares propietarios no trabajadores _____	100
Tabla 3.29.	Director general: carácter familiar, generación y propiedad _____	101
Tabla 3.30.	Dimensión y configuración de los equipos directivos _____	101
Tabla 3.31.	Consejo de familia _____	103
Tabla 3.32.	Tiempo previsto para la sucesión _____	104
Tabla 4.1.	Dimensionamiento de las plantillas _____	112
Tabla 4.2.	Tasa de empleados fijos por tamaño _____	113
Tabla 4.3.	Tasa de empleados fijos por sectores _____	113
Tabla 4.4.	Prácticas de RR. HH. de alto compromiso _____	114
Tabla 4.5.	Matriz de correlaciones de las prácticas de RR. HH. _____	115
Tabla 4.6.	Implantación media de las prácticas de RR. HH. de alto compromiso en los dos grupos _____	115
Tabla 4.7.	Gestión de RR. HH. y características de la plantilla _____	116
Tabla 4.8.	Gestión de RR. HH. y tamaño _____	117
Tabla 4.9.	Gestión de RR. HH. y sector _____	117
Tabla 4.10.	Plan de RR. HH. y tamaño _____	118
Tabla 4.11.	Plan de RR. HH. y sector _____	118
Tabla 4.12.	Plan de RR. HH. y gestión de RR. HH. _____	119
Tabla 4.13.	Gestores de RR. HH. _____	119
Tabla 4.14.	Gestores de RR. HH. y tamaño _____	119
Tabla 4.15.	Gestores de RR. HH. y sector _____	120
Tabla 4.16.	Gestores y gestión de RR. HH. _____	120
Tabla 4.17.	Departamento y plan de RR. HH. _____	121
Tabla 4.18.	Resultados de la gestión de RR. HH. _____	121
Tabla 4.19.	Tamaño y resultados de la gestión de RR. HH. _____	122
Tabla 4.20.	Sector y resultados de la gestión de RR. HH. (mediana) _____	123
Tabla 4.21.	Gestión de RR. HH. y resultados _____	123
Tabla 4.22.	Tasa de trabajadores fijos en empresas familiares versus no familiares _____	124
Tabla 4.23.	Gestión de RR. HH. en empresas familiares versus no familiares _____	125
Tabla 4.24.	Resultados de la gestión de RR. HH. en empresas familiares versus no familiares _____	126
Tabla 4.25.	Tasa de trabajadores fijos en empresas familiares _____	128
Tabla 4.26.	Gestión de RR. HH. en las empresas familiares _____	128
Tabla 4.27.	Responsable de la gestión de RR. HH. _____	129
Tabla 4.28.	Resultados de la gestión de RR. HH. en las empresas familiares _____	130
Tabla 4.29.	Prácticas de RR. HH. para los empleados familiares _____	131
Tabla 5.1.	Innovación en las empresas canarias _____	143
Tabla 5.2.	Innovación por sectores en las empresas canarias _____	143
Tabla 5.3.	Innovación por tamaño en las empresas canarias _____	144
Tabla 5.4.	Actividades para la innovación en las empresas canarias _____	145
Tabla 5.5.	Índices de actividades de innovación _____	146
Tabla 5.6.	Índices de actividades de innovación por sectores _____	147
Tabla 5.7.	Índices de actividades de innovación por tamaños _____	148

Tabla 5.8.	Herramientas de TIC en la empresa canaria _____	149
Tabla 5.9.	Herramientas de TIC en la empresa canaria por sectores _____	150
Tabla 5.10.	Herramientas de TIC en la empresa canaria por tamaño _____	150
Tabla 5.11.	Grado de innovación en las empresas canarias familiares <i>versus</i> no familiares _____	151
Tabla 5.12.	Índices de actividades de innovación en las empresas canarias familiares <i>versus</i> no familiares _____	153
Tabla 5.13.	Herramientas de TIC en las empresas canarias familiares <i>versus</i> no familiares _____	155
Tabla 5.14.	Innovación en las empresas canarias de propiedad familiar. Análisis por generaciones _____	157
Tabla 5.15.	Índices de actividad de innovación de la empresa canaria de propiedad familiar. Análisis por generaciones _____	158
Tabla 5.16.	Herramientas de TIC en la empresa canaria de propiedad familiar. Análisis por generaciones _____	159
Tabla 6.1.	Filosofía de gestión de las empresas canarias _____	168
Tabla 6.2.	Factores de responsabilidad social _____	169
Tabla 6.3.	Grupos de empresas según su filosofía de gestión _____	170
Tabla 6.4.	Filosofía de gestión por sectores de actividad _____	171
Tabla 6.5.	Distribución de los grupos de empresas según su tamaño _____	172
Tabla 6.6.	Grupos de empresas y edad _____	173
Tabla 6.7.	Grupos de interés a los que satisfacer _____	174
Tabla 6.8.	Importancia atribuida a los grupos de interés por los diferentes sectores de actividad _____	175
Tabla 6.9.	Importancia atribuida a los grupos de interés según el tamaño de las empresas _____	177
Tabla 6.10.	Compromiso con la realidad socioeconómica _____	179
Tabla 6.11.	Importancia atribuida a la satisfacción de los grupos de interés _____	180
Tabla 6.12.	Filosofía de gestión en las empresas familiares canarias _____	183
Tabla 6.13.	Grupos de interés a los que satisfacer _____	184
Tabla 6.14.	Grado en el que prevalecen los intereses familiares sobre los de la empresa _____	185
Tabla 7.1.	Ratios de estructura económica, financiera y coste de la deuda (%) _____	197
Tabla 7.2.	Ratios de rentabilidad y solvencia a corto (%) _____	198
Tabla 7.3.	Ratios económico-financieras por sector (%) _____	201
Tabla 7.4.	Ratios económico-financieras por tamaño (%) _____	204
Tabla 7.5.	Ratios de estructura. Empresa familiar <i>versus</i> no familiar (%) _____	207
Tabla 7.6.	Ratios de rentabilidad y solvencia. Empresa familiar <i>versus</i> no familiar _____	209
Tabla 7.7.	Ratios de estructura de las empresas de propiedad familiar por generaciones _____	211
Tabla 7.8.	Ratios de rentabilidad y solvencia de las empresas de propiedad familiar por generaciones _____	212

Introducción

En los últimos años se han producido cambios fundamentales que han afectado a la realidad de las empresas. Estos cambios se deben, entre otros factores, a las transformaciones de carácter económico y político, derivadas de la globalización de los mercados y la desregulación de los sectores clave de la economía, así como a los avances de las tecnologías de la información, ejemplificados en el comercio electrónico e internet. Por otro lado, también está variando la concepción social sobre cuáles son los objetivos de las empresas y sobre cuál es su papel en la consecución de un desarrollo económico sostenible cuyos beneficios sean experimentados por la generalidad de los miembros de la sociedad.

Como consecuencia, el escenario de competencia al que se enfrentan las empresas se caracteriza por ser altamente dinámico y ha conducido a modificar la naturaleza de lo que resulta estratégico para las organizaciones. De esta forma, existe un reconocimiento creciente de que la supervivencia y desarrollo de la empresa depende, en gran medida, de su capacidad de análisis e identificación de aquellos aspectos de su gestión que puedan constituir una fuente de ventaja competitiva que explotar para adaptarse a las fuerzas del entorno, e incluso para modificarlas con el fin de lograr una mayor eficiencia. En este sentido, elementos como el sistema de gobierno corporativo, la política de recursos humanos y de gestión de la innovación, el grado de compromiso con la realidad socioeconómica y el tratamiento de los grupos de interés, así como las decisiones financieras, son cuestiones que están adquiriendo una relevancia creciente como determinantes de la actuación y los resultados de las empresas.

La estructura del sistema de gobierno corporativo tiene como eje fundamental la configuración de los mecanismos que intenten limitar los problemas ocasionados por los conflictos entre los intereses de los diferentes agentes que participan en la empresa y/o se ven afectados por la actuación de la misma: accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, etc. Con este fin se establece una serie de instrumentos de control que intentan evitar las actuaciones oportunistas que puedan perjudicar la continuidad a largo plazo de la organización. Por tanto, la importancia del análisis del sistema de gobierno corporativo viene determinada por el papel que este desempeña en los procesos de definición de las estrategias corporativas y el control de la toma de decisiones.

El interés recibido en los últimos años por el sistema de gestión de los recursos humanos (en adelante, RR. HH.) encuentra su justificación en el reconocimiento de la im-

portancia de los empleados como recurso distintivo de una empresa. En este sentido, existen argumentos para pensar que, aunque las fuentes tradicionales de ventaja competitiva crean valor, son fáciles de imitar, lo cual reduce significativamente su capacidad para mantener dicha ventaja en el tiempo. Por el contrario, el sistema de RR. HH., dada su naturaleza de estructura social compleja y, por tanto, difícil de imitar, se configura como una fuente potencial de ventaja competitiva sostenida particularmente relevante.

La importancia de la gestión de la innovación se pone de manifiesto en la medida en que se trata de un proceso orientado a alimentar el conocimiento creado y mantenido en la organización y que se traduce en la obtención de nuevos productos y servicios o en el establecimiento de nuevos procesos organizativos. Con esta finalidad, las empresas pueden acometer acciones de adquisición o generación de conocimiento, las cuales normalmente comienzan con la implantación de herramientas basadas en las tecnologías de información. Además, pueden desarrollar actividades de generación de conocimiento más sofisticadas y, por tanto, con un mayor potencial para el logro de ventajas competitivas.

El grado de compromiso de una empresa con la realidad socioeconómica y el tratamiento dado a sus grupos de interés constituyen otro aspecto estratégico en la medida que, en el entorno en que operan las organizaciones empresariales actualmente, la sociedad cada vez tiene mayores expectativas hacia la empresa. Esta última toma unos recursos de la sociedad y debe contribuir en contraprestación generando riqueza, creando empleo, demostrando una actitud ética y moral en sus actuaciones y cumpliendo en todo momento la normativa en términos de seguridad, protección del entorno, etc. Se trata, por tanto, de que la empresa incluya en sus procesos de toma de decisiones sus responsabilidades hacia los grupos que componen la sociedad, dado que estos no solo se pueden ver afectados por la actividad de la organización sino que también pueden influir en dicha actividad, lo cual puede tener consecuencias para su posición competitiva e incluso para su viabilidad comercial.

La estrategia financiera adoptada por una empresa se manifiesta fundamentalmente en sus decisiones de inversión y financiación, las cuales están estrechamente ligadas a la fijación y el logro de los objetivos de la organización. Por consiguiente, el análisis económico-financiero permite valorar la situación y los resultados de la empresa, los cuales reflejan las consecuencias de las decisiones adoptadas no solo en el ámbito financiero, sino también en las otras áreas de responsabilidad de la empresa. Así mismo, el análisis financiero permite aproximar el grado de alcance de los objetivos empresariales y de los financieros en particular, definidos estos en términos de rentabilidad y solvencia, los cuales deben observar el adecuado equilibrio, con el objeto de garantizar la supervivencia de la empresa.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, esta investigación se plantea como primer objetivo el análisis de la situación de las empresas canarias en relación con los aspectos mencionados de importancia clave para la capacidad competitiva en el entorno actual.

Un análisis del tejido empresarial canario como el que se pretende realizar en esta investigación no puede acometerse sin tener en cuenta que, al igual que en la mayoría

de las economías del mundo, la presencia de empresas familiares en dicho tejido puede tener una importancia significativa, e incluso mayoritaria. A su vez, se asume que estas organizaciones tienen características particulares que las distinguen de las empresas no familiares y que son la base de posibles diferencias de comportamiento entre esos dos tipos de organizaciones. En este sentido se establece que la interrelación entre el sistema familiar y el empresarial da lugar a una serie de dinámicas que pueden influir en la definición de objetivos, estrategias y estructuras empresariales, así como a la forma en que estos son diseñados e implantados. De esta manera, la familia desempeña un importante papel en términos de desarrollo de la visión y los mecanismos de control utilizados en la empresa y en la creación de recursos y capacidades únicos.

La creciente aceptación de estos dos supuestos, es decir, preeminencia y comportamiento diferenciado de la empresa familiar, ha llevado a un incremento de la importancia recibida por la misma como objeto de estudio. Así, por una parte, son cada vez más los profesionales y académicos que se identifican con el campo y, por otra, aumenta también el número de organizaciones que están implicadas en los distintos aspectos relacionados con la empresa familiar. A este respecto, se puede citar, entre otras, al *Family Firm Institute* en Estados Unidos, así como a la *Family Business Network* en Europa; y, concretamente en España, destaca el trabajo realizado por el Instituto de la Empresa Familiar desde su creación en el año 1991, representado en Canarias por la Asociación Territorial de la Empresa Familiar. Otras muestras del creciente interés recibido por este tipo de empresa son el aumento de los fondos destinados a la investigación, la celebración de congresos y conferencias, la realización de cursos específicos en las universidades, la edición de numerosos libros y la aparición de publicaciones especializadas tanto en el terreno académico como en el profesional. Por otro lado, también ha sido significativa la atención recibida desde el ámbito gubernamental, lo cual se ha traducido en cambios legislativos que tratan de favorecer la supervivencia y desarrollo de este tipo de empresa. De hecho, España constituye un caso paradigmático en cuanto al marco fiscal relativo al tratamiento del patrimonio y las sucesiones.

En consecuencia, el segundo objetivo de este trabajo consiste en realizar una comparación entre las empresas familiares y no familiares canarias, a fin de constatar si las primeras adoptan unas estructuras y comportamientos similares a sus contrapartes no familiares o mantienen ciertas particularidades distintivas en cuanto a organización y gestión, en términos de los aspectos descritos anteriormente como centrales en esta investigación.

El cumplimiento de este segundo objetivo de investigación tiene como punto de partida ineludible la determinación del concepto de 'empresa familiar'. En este sentido, un análisis de la literatura permite comprobar que la disparidad de resultados en cuanto a la existencia o no de diferencias entre empresas familiares y no familiares se debe en gran medida a la utilización de distintas definiciones de empresa familiar, dada la ausencia de consenso en torno a esta cuestión. Por otro lado, y si bien es un hecho demostrado que un gran número de empresas en la mayor parte de los países experimentan una fuerte influencia de "familias", la investigación empírica ha revelado que estas empresas no constituyen un grupo homogéneo, sino que varían en términos de la implicación familiar.

De esta manera, la revisión de las definiciones utilizadas en los diferentes estudios muestra que existen diversos aspectos que contribuyen a la conceptualización de este tipo de organizaciones, tales como la propiedad de los miembros de una familia, la implicación familiar en el gobierno y dirección de la empresa y la transferencia de esta a la siguiente generación de la familia. No obstante, la falta de acuerdo sobre cuál o cuáles de estos rasgos aseguran un carácter familiar de la empresa ha llevado a que se plantee la necesidad de considerar la implicación familiar como un grado que depende de dinámicas de poder y experiencia, más que como una cuestión absoluta. Por tanto, en este trabajo, se propone una forma de clasificar a las empresas como familiares o no familiares en función de diferentes niveles de definición que suponen un grado creciente de implicación familiar de la empresa. De este modo, se puede esperar que la importancia relativa de las empresas familiares, así como la existencia o no de diferencias de comportamiento con las no familiares, varíen en función del criterio de definición que se adopte, y, por consiguiente, la comparación se realizará para cada uno de los niveles de definición establecidos.

A su vez, en la literatura sobre empresa familiar se señala el proceso sucesorio como la clave para la continuidad y desarrollo de este tipo de empresas, dados los cambios estructurales, culturales y de comportamiento que suelen venir asociados al mismo. En este sentido, estudios recientes realizados por el Observatorio Europeo de la Pequeña y Mediana Empresa estiman que en los próximos años desaparecerán en Europa aproximadamente un millón y medio de empresas familiares, y con ellas seis millones de puestos de trabajo, por problemas relacionados con la falta de preparación de la sucesión. En España, muchas empresas creadas después de la Guerra Civil se están enfrentando ya, o están a punto de enfrentarse, a su primer cambio generacional, que suele ser el más peligroso para la supervivencia de las mismas. Otras, fundadas con anterioridad al conflicto, afrontan su segundo tránsito generacional, donde también se dan altos índices de mortalidad. Ello se debe a los problemas específicos que supone la sucesión en las empresas familiares dada la doble vertiente de sucesión en la propiedad y en la dirección de la empresa, así como la complejidad añadida por el complicado entramado de relaciones y cuestiones emocionales que acompañan normalmente a este proceso. Concretamente en Canarias ya se ha producido la desaparición de importantes empresas de naturaleza familiar a causa de problemas relacionados directa o indirectamente con la transición generacional, y es probable que otras destacadas empresas de nuestro entorno puedan ver amenazada su supervivencia por la misma razón. Todo ello puede originar que se pierdan inversiones muy importantes en capital y en conocimiento empresarial, así como un elevado número de puestos de trabajo.

Por consiguiente, el tercer objetivo de este trabajo se establece en términos del análisis de las empresas de propiedad familiar en función de la generación de la familia que está al frente de las mismas, y con respecto a los temas objeto de esta investigación.

Para dar cumplimiento a los objetivos establecidos, el presente trabajo se estructura en siete capítulos. Los dos primeros se dedican a analizar los aspectos metodológicos y describir la muestra objeto de estudio. Por su parte, los capítulos del 3 al 7 están centrados en el análisis de los temas objeto de nuestra investigación. Estos capítulos se

organizan de tal manera que, en primer lugar, se ofrecen los resultados correspondientes a todas las empresas de la muestra, y posteriormente se presentan los datos en función del tamaño y sector de actividad. A continuación, se desarrolla el análisis comparativo entre empresas familiares y no familiares para cada uno de los cuatro niveles de definición establecidos. Por último, el enfoque se dirige hacia las empresas de propiedad familiar, realizándose el análisis en función de la generación que se halla al frente de las mismas.

El capítulo 1 se centra en la descripción de la población y de la muestra seleccionada. Así mismo, se explican en él el proceso metodológico seguido para la obtención de información, las técnicas utilizadas para el análisis de la misma y la determinación del carácter familiar de las empresas, así como su grado de evolución generacional.

El capítulo 2 ofrece una panorámica general de las empresas que constituyen la muestra objeto de análisis desde una doble perspectiva. Por una parte se describen sus características demográficas (edad, tamaño y sector de actividad) y, por otra, se efectúa un análisis de la intensidad de competencia percibida por las empresas en referencia a su sector de actividad. Ambos aspectos se tratan, además, distinguiendo entre empresas familiares y no familiares y, para las primeras, en función de la generación.

El capítulo 3 se ocupa de los rasgos y el grado de desarrollo de los sistemas y mecanismos de gobierno utilizados por las empresas canarias, intentando analizar aspectos tales como la presencia o no de consejos de administración en las empresas, las características de administradores y consejeros, el funcionamiento del sistema de gobierno, etc. Por otro lado, y particularmente para el caso de las empresas familiares, se aborda el análisis de los mecanismos de gobierno en el ámbito de las familias y la presencia de familiares en el equipo directivo, así como del grado de preparación de la sucesión.

El capítulo 4 está destinado al análisis de las prácticas y políticas de RR. HH. en las empresas canarias. Para ello, se tratará de responder a cuestiones relacionadas con la configuración de la plantilla de personal de las empresas, la forma de gestionar a los empleados, la identificación del responsable de dicha gestión y los resultados derivados de la misma.

El capítulo 5 se dedica al análisis de la gestión de la innovación. Se pretende determinar el grado de obtención o realización de innovaciones en productos/servicios o procesos organizativos, así como analizar las actividades innovadoras llevadas a cabo por las empresas canarias en los últimos años. Se estudia, además, el grado de implantación de las herramientas basadas en la tecnología de información y comunicación.

El capítulo 6 trata el nivel de compromiso de las empresas canarias con la realidad socioeconómica. En este capítulo se presentan los resultados de los análisis efectuados con el objeto de conocer qué posición adoptan las empresas en lo que a sus responsabilidades sociales se refiere. Así, se analiza qué categorías de la responsabilidad social (económica, ética, legal y discrecional o filantrópica) tienen más importancia en la toma de decisiones de las empresas y si estas consideran que la implicación social puede deparar ventajas futuras a la hora de competir o una mayor viabilidad comercial.

Por último, el capítulo 7 se ocupa del estudio del comportamiento económico-financiero de las empresas canarias. Este análisis se aborda desde una perspectiva *ex post*, es

decir, no desde el punto de vista de las estrategias que se van a seguir, sino de las conductas y decisiones adoptadas. Por tanto, es el reflejo de estas decisiones, plasmado en las cuentas anuales de la empresa, lo que permite obtener una aproximación al estudio de dicho comportamiento. De esta manera se trata de analizar las decisiones de inversión y financiación de las empresas, así como determinar los niveles de rentabilidad y solvencia conseguidos.

Este trabajo constituye un análisis exploratorio de la realidad de la empresa canaria con respecto a una serie de cuestiones clave para el mantenimiento y fortalecimiento de su posición competitiva. Se trata, por tanto, de una aportación relevante y novedosa sobre temas escasamente estudiados en el entorno económico de Canarias. Dicho análisis se convierte en un punto de partida necesario para abordar, en futuras investigaciones, estudios específicos y en profundidad que permitan mejorar el conocimiento sobre esta realidad, y por consiguiente, la capacidad para orientar el comportamiento y la toma de decisiones de las empresas, así como de los diversos agentes implicados en el desarrollo de la actividad económica.

Capítulo I.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Aspectos metodológicos

En este capítulo se describe el diseño de la investigación empírica llevada a cabo con el fin de analizar el comportamiento de la empresa canaria, para la detección de posibles diferencias en dicho comportamiento entre el colectivo de empresas familiares y no familiares, así como para el estudio de las particularidades que las empresas de propiedad familiar pudieran presentar en función de su grado de evolución generacional. En primer lugar, se concreta el ámbito de la investigación, delimitando la población objeto de estudio, así como la muestra final. En un segundo apartado se especifican las fuentes de información utilizadas: encuesta y base de datos. Seguidamente se explican las técnicas de análisis de la información, así como la metodología seguida para determinar el carácter familiar y la evolución generacional de las empresas objeto de estudio.

1.1. LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO Y EL TAMAÑO MUESTRAL

La población objeto de estudio está integrada por las sociedades con sede en la Comunidad Autónoma de Canarias que tienen una cifra de negocios superior a dos millones de euros a fin de 2001, y cuya forma jurídica es la de Sociedad Anónima o Sociedad Limitada. De esta manera, se excluyen las consideradas “microempresas”, según la Recomendación de la Comisión de las Comunidades Europeas 361/2003¹, así como las sociedades cooperativas.

De acuerdo con la información facilitada por la base de datos SABI, el número inicial de empresas que reúnen estos requisitos asciende a 1.717. Esta base de datos contiene no solo información económico-financiera, sino también de propiedad y directivos. Para analizar el comportamiento de la empresa canaria se requiere la selección de una muestra de empresas representativa. Aplicando la fórmula de de-

¹ Esta Recomendación sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas, contempla además que una microempresa ha de tener menos de diez trabajadores. No obstante, dada la información disponible para seleccionar la población, ante la escasa fiabilidad del dato relativo a la plantilla, se opta por considerar exclusivamente el volumen de negocios.

terminación del tamaño muestral para estimaciones de proporciones con población finita, a un nivel de confianza del 95.5%² y un error muestral del 10%, el número mínimo de empresas que deben ser incluidas en la muestra es de 95. Dado que, tras el trabajo de campo que se describe posteriormente, se ha logrado una muestra de 189 empresas, el error muestral asumido es del 7%. Por otra parte, teniendo en cuenta que el cuestionario fue remitido a la totalidad de la población objeto de estudio, se logró un índice de respuesta global del 11.01%.

1.2. FUENTES DE INFORMACIÓN

A fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados en esta investigación, ha sido necesario efectuar una encuesta para recabar información sobre los distintos aspectos de gestión enumerados en la introducción, así como utilizar la información procedente de la base de datos SABI para obtener datos complementarios a la encuesta, fundamentalmente en cuanto a las estructuras de propiedad y a la estructura económico-financiera de las empresas.

1.2.1. La encuesta

Con el objeto de conseguir la información necesaria en referencia al funcionamiento interno de las empresas canarias, se ha optado por el método de investigación de la encuesta. Esta se entiende como la obtención de datos de interés mediante la interrogación a los individuos de la muestra. El instrumento básico de este método es el cuestionario, el cual consiste en un conjunto de preguntas sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación, para su contestación por parte de la muestra a la que se extiende el estudio.

El cuestionario

La finalidad del cuestionario es recabar, de manera sistemática y ordenada, información de la población investigada sobre variables o temas de interés para el investigador. Frente a otros instrumentos de obtención de información, el cuestionario presenta la ventaja de que responde a un enfoque estructurado y susceptible de análisis cuantitativo. Esto supone que se pueden aportar unos resultados estadísticamente representativos del universo y, por tanto, generalizables. Su principal inconveniente recae en que la descripción de los hechos que ofrece no es tan rica y profunda como la proporcionada por las técnicas cualitativas.

El tipo de cuestionario utilizado ha sido el denominado “autoadministrado”, y fue recibido por el encuestado vía correo postal, correo electrónico o fax, según los ca-

² El nivel de confianza representa la probabilidad de que la diferencia entre el valor muestral y el poblacional sea menor o igual que el error asumido.

sos. El funcionamiento de este tipo de cuestionario consiste en que los encuestados, tras haberlo leído, lo cumplimentan por escrito y sin intervención directa de persona alguna implicada en la investigación (Babbie, 1995). En un principio, se consideró que la mejor forma de hacer llegar el cuestionario a las empresas de la muestra era personalmente, con la visita de un investigador a las personas indicadas. De este modo se lograría un mayor índice de respuesta, dado que las reuniones estarían previamente planificadas, lo que comprometería a los implicados a asistir y les permitiría disponer de un tiempo en su horario laboral para responder el cuestionario. Sin embargo, el coste –tanto económico como de tiempo– que supone este método ha llevado a desecharlo y optar por el envío postal, por correo electrónico o por fax, acompañado de un seguimiento telefónico del mismo³.

En cuanto a la elaboración del cuestionario, cuya formulación final puede verse en el anexo, se han seguido las siguientes etapas:

1. *Revisión de medidas.* Se ha revisado la literatura empírica relacionada con los temas objeto de estudio, con la finalidad de extraer cuestiones y escalas de medición fiables para cada una de las variables que se pretende medir.
2. *Pre-test del cuestionario.* El primer cuestionario elaborado fue pre-testado en ocho empresas de la muestra, elegidas por pertenecer a diferentes sectores de actividad. La realización de cada uno de estos pre-tests ha consistido en la reunión de un investigador del grupo con el directivo correspondiente en la empresa seleccionada. En dichas reuniones, además de responder al cuestionario, el directivo planteaba los posibles problemas y/o dificultades que encontraba en el cuestionario. El objetivo de este proceso era tratar de detectar cualquier aspecto del cuestionario que dificultara su comprensión y/o respuesta. Como resultado, se procedió a realizar un esfuerzo de reducción en la dimensión del cuestionario, así como de corrección de todos aquellos puntos que los encuestados consideraron confusos. Por otra parte, el cuestionario fue revisado por varios expertos del entorno académico, quienes aportaron numerosas consideraciones sobre la estructura y redacción del mismo, a efectos de mejorar su comprensión.
3. *Cuestionario final.* El cuestionario definitivo se ha obtenido después de mejorar las cuestiones planteadas y conseguir la presentación más idónea del mismo.

La versión definitiva del cuestionario (véase anexo) consta de 38 preguntas, distribuidas en siete bloques diferenciados. A continuación se describe brevemente el contenido de cada uno de esos siete bloques.

³ En el siguiente epígrafe se explica detalladamente cómo se organizó el trabajo de campo.

Bloque 1. Datos generales. En este primer bloque de preguntas se trata de obtener información sobre el perfil de la persona que responde al cuestionario (cargo ocupado en la empresa, antigüedad en la empresa y en el cargo, experiencia anterior, nivel de estudios, edad y sexo). De esta forma, se establece un primer filtro con el fin de determinar si la persona elegida en la empresa para responder el cuestionario es la idónea. Además, a posteriori, y siempre antes de iniciar los análisis de la información, se ha podido comprobar que no existe sesgo alguno debido al perfil de la persona seleccionada para responder el cuestionario.

Bloque 2. Posicionamiento competitivo de la empresa. En este segundo bloque de preguntas lo que se persigue es obtener datos en referencia al entorno competitivo de la empresa. Por una parte, se pregunta respecto al sector o sectores de actividad donde se ubica la empresa y, por otra, se intenta determinar la intensidad de la competencia percibida por la empresa en su principal sector de actividad.

Bloque 3. Gobierno corporativo de la empresa. En este tercer bloque del cuestionario el objetivo se centra en definir la forma de gobierno de la empresa en cuestión. Para ello, se pregunta acerca de la forma de administración (administrador único frente a consejo de administración), las características principales de esta (en el caso de que exista un consejo de administración, se pide información sobre su composición y funcionamiento) y el reparto de la propiedad de la empresa.

Bloque 4. Recursos humanos. En este cuarto bloque del cuestionario el objetivo es determinar la política de recursos humanos seguida por la empresa. Para ello, se plantean cuatro preguntas: la primera de ellas aborda el dimensionamiento y la composición de la plantilla; la segunda se dirige a conocer el nivel de rotación del personal, así como el grado de absentismo sufrido en la empresa; y las dos últimas cuestiones se centran en establecer la forma de gestión de los recursos humanos elegida por la empresa y el responsable de dicha gestión.

Bloque 5. Gestión de la innovación. En este quinto bloque de preguntas se trata de establecer el grado de innovación logrado por la empresa en los últimos cinco años, así como el tipo de actividades que lleva a cabo para alcanzarlo. Este bloque de preguntas incluye cuatro cuestiones: las dos primeras determinan cuántas innovaciones (en productos y servicios, o procesos) ha introducido la empresa, en caso de haber adoptado alguna; la tercera va dirigida a conocer la clase de actividades que desarrolla la empresa para lograr ese nivel de innovación; por último, se introduce una cuestión para tratar de averiguar el nivel de utilización de las tecnologías de información y comunicación en la empresa objeto de estudio.

Bloque 6. Grado de compromiso con la realidad socioeconómica. En este sexto bloque del cuestionario el objetivo es saber el nivel de compromiso social adquirido por la empresa. Con este fin se plantean dos preguntas: la primera de ellas va dirigida a conocer la filosofía de gestión seguida por la empresa, y la segunda trata de determinar qué grupos de interés reciben más atención por parte de la empresa en el momento de definir sus estrategias.

Bloque 7. Empresas familiares. En este último bloque del cuestionario, el cual únicamente es respondido si el encuestado considera que la empresa está en manos de una familia, se analiza la influencia del carácter familiar de la empresa sobre su funcionamiento. Para ello se plantean dieciséis cuestiones orientadas a conocer el nivel de implicación de la familia en la dirección y el gobierno de la empresa, la existencia y el funcionamiento de órganos de gobierno en el ámbito de la familia, la política de sucesión, las cuestiones que preocupan a las empresas familiares y el tratamiento dado a los empleados familiares.

El formato final del cuestionario ha sido elegido con el objetivo de evitar la monotonía de las respuestas, puesto que ello garantiza una mayor fiabilidad de las mismas. Para ello, se ha establecido una gran variedad en cuanto al tipo de respuestas a las preguntas, si bien se considera oportuno que todas ellas sean de índole cuantitativa.

Organización del trabajo de campo

En consonancia con el *Método de Diseño Total* (Dillman, 1983), para efectuar una buena investigación no solo es necesario cuidar el proceso de redacción del cuestionario, sino que además se ha de prestar atención a todo el proceso de realización de la encuesta.

Teniendo en cuenta este principio, previamente al envío postal del cuestionario y en el período comprendido entre el 1 de julio y el 2 de septiembre de 2003, se realiza un pre-test del mismo en ocho empresas pertenecientes a diferentes sectores de actividad en la isla de Gran Canaria. Una semana después, comienza el envío de cuestionarios a las empresas identificadas en la base de datos SABI en las dos provincias canarias, proceso que se lleva a cabo a lo largo del mes de septiembre de 2003 para el total de las 1.717 empresas que constituían la población objeto de estudio. Se decide enviar el cuestionario a toda la población en un intento de asegurar un número suficiente de respuestas, dadas las dificultades que, en este sentido, suelen darse en las encuestas postales.

La primera página del cuestionario incluye una breve introducción del estudio, en la que se destaca la importancia de que el encuestado exprese sus percepciones rea-

les, se explica el procedimiento de respuesta, anunciando que se adjunta un sobre ya franqueado para ello, se proporciona una dirección y un teléfono de contacto y, por último, se intenta aumentar la motivación del encuestado ofreciendo la posibilidad de recibir los resultados del estudio. El cuestionario es enviado en un sobre donde se introduce, además, otro sobre que ha sido debidamente franqueado para facilitar la devolución de la respuesta y codificado a efectos de un seguimiento posterior.

En el período comprendido entre el 15 de septiembre y el 19 de diciembre de 2003, paralelamente a la recepción de los cuestionarios, se llevó a cabo un seguimiento telefónico en el que se intentó contactar directamente con las personas que asumieron la cumplimentación del cuestionario en cada empresa, tratando de fomentar su colaboración en el caso de que todavía no hubieran respondido al mismo. Durante este proceso se constató que, en algunas ocasiones, el cuestionario no había sido recibido y, en otras, se había perdido o simplemente olvidado. En los casos en que fuera oportuno se realizaba un nuevo envío del cuestionario por correo postal, por fax o por correo electrónico (según los deseos expresados por las personas contactadas en las empresas). Dado que para la total cumplimentación del cuestionario se necesitaba cierto margen de tiempo, pues se solicitaba información que había que recopilar cuando no se encontraba disponible, se dejó transcurrir un período prudencial de tres semanas antes de volver a contactar telefónicamente con las empresas que habían dado su conformidad para colaborar en el estudio en el primer contacto.

El proceso de recogida de datos finalizó el 13 de enero de 2004, con un total de 193 cuestionarios devueltos. Hay que señalar que en algunas ocasiones los cuestionarios han sido reenviados sin estar completamente cumplimentados, casos en los que se ha realizado un esfuerzo adicional para obtener los datos que faltaban, contactando mediante fax con la persona que había cumplimentado el cuestionario. Gracias a este medio se ha podido contar con una información más rica y completa sobre las empresas participantes en el estudio. No obstante, se han descartado aquellas empresas sobre las que no ha sido posible contar con información completa y fiable, con lo que se ha alcanzado una cifra de 189 cuestionarios válidos, lo cual supone una tasa de respuesta válida del 11,01%.

A continuación se expone la ficha técnica que resume las características del proceso de recogida de datos y tratamiento posterior de la información (véase el cuadro 1.1).

Cuadro 1.1. Ficha técnica de la investigación: encuestas

Procedimiento metodológico	Encuesta postal
Tipos de preguntas	Actitudinales, con escala Likert, abiertas y cerradas
Universo	Empresas canarias con facturación superior a 2 millones de euros y recogidas en la base de datos SABI
Ámbito	Regional
Fecha de realización del pre-test	Del 1 de julio al 2 de septiembre de 2003
Fecha del trabajo de campo	Del 10 de septiembre de 2003 al 13 de enero de 2004
Número de envíos	1.717 cuestionarios
Índice de respuesta	11,3% (193 cuestionarios)
Muestra final	189 empresas (11,01% de la población total)
Margen de error	7%
Seguimiento del trabajo de campo	Se supervisa la llegada de los cuestionarios y se solicita la colaboración de las empresas por vía telefónica. En algunos casos el contacto se realiza directamente con los encuestados y, en otros, con personal colaborador
Tratamiento de la información	Informático a través de MS Excel y SPSS para Windows

Características de los encuestados

Con objeto de valorar adecuadamente la información facilitada a través de las encuestas recibidas, se ha procedido a analizar, en primer lugar, las características de las personas que han respondido al cuestionario. La distribución de los datos relativos al sexo, edad, nivel de estudios, cargo, antigüedad en la empresa, así como experiencia profesional en otras empresas, se presenta en la tabla 1.1.

La gran mayoría de los encuestados (un 85%) son hombres, con una edad comprendida, principalmente, entre los 30 y 45 años, a los que sigue en importancia el

colectivo de edad comprendida entre los 46 y 60 años. Más del 85% de los encuestados se encuentran en estos dos grupos de edad, es decir, se sitúan entre los 30 y 60 años, siendo un escaso 5% las personas de menos de 30 años y cerca de un 10% las que cuentan con más de 60 años. Respecto al nivel de estudios, aproximadamente un 58% de los encuestados afirma tener estudios universitarios, un 25% bachiller o formación profesional y un 17% estudios primarios. Esto pone de manifiesto el predominio de personas con una elevada formación.

Es de señalar que, si bien la encuesta fue remitida a nombre de la persona que, según la información de partida, ocupaba el cargo de consejero delegado o equivalente, en muchos de los casos han sido otras personas las que han respondido, desde el presidente del consejo o consejeros (un 10%) hasta administrativos (7,15%), pasando por una amplia variedad de categorías profesionales, de las cuales aproximadamente un 50% son cargos directivos (directores generales, directores de área, etc.).

Por último, en cuanto a la experiencia profesional, se observa que la antigüedad media de los encuestados en el cargo se sitúa en los 12,5 años, siendo el máximo de 42 años. Un 76% de los encuestados manifiesta haber trabajado en otras empresas, por un período medio de 12,7 años.

Tabla 1.1. Características de los encuestados

Sexo	Nº de encuestados (%)
Hombre	85,0
Mujer	15,0
Edad	Nº de encuestados (%)
Menos de 30 años	4,9
Entre 30 y 45 años	50,8
Entre 46 y 60 años	34,8
Más de 60 años	9,3
Nivel de estudios	Nº de encuestados (%)
Estudios primarios	17,1
Bachiller/formación profesional	24,8
Universitarios medios	20,4
Universitarios superiores	37,5
Cargo que ocupa en la empresa	Nº de encuestados (%)
Presidente/vicepresidente/propietario	2,7
Consejero/consejero delegado/apoderado	8,7
Administrador	28,0
Director general/director/gerente	21,9
Director de área	22,5
Jefe de administración	8,7
Administrativo/contable/otros	7,1

Antigüedad en la empresa	Nº de años
Media	12,5
Mediana	10,0
D. T.	9,3
Mínimo	0,5
Máximo	42,0
3 ^{er} Cuartil	17,5
Experiencia profesional en otras empresas	Nº de encuestados (%)
Sí	76,3
No	22,4
Antigüedad en otras empresas	Nº de años
Media	12,7
Mediana	10,0
D. T.	9,0
Mínimo	0,2
Máximo	39,0
3 ^{er} Cuartil	20,0

En síntesis, y sobre la base de los valores medios de las variables analizadas, se puede afirmar que los encuestados son, fundamentalmente, hombres, de entre 30 y 60 años, con un alto nivel de formación, que ocupan cargos directivos, con una antigüedad en la empresa superior a los doce años y con experiencia laboral en otras empresas.

1.2.2. Base de datos económico-financieros y de propiedad

La información utilizada para la determinación de la estructura de propiedad y composición del órgano de administración de las empresas, necesaria para la delimitación del carácter familiar, así como para el cálculo de las ratios empleadas en el análisis económico-financiero, ha sido obtenida de la base de datos SABI, referida al año 2001.

Esta base contiene, entre otros datos, la información que las empresas incluyen en las cuentas anuales depositadas en los registros mercantiles. Este depósito es efectuado con carácter obligatorio por las empresas con forma jurídica societaria, si bien el formato utilizado relativo al nivel de desagregación de la información dependerá del tamaño de la empresa. En la muestra objeto de estudio se encuentran empresas que han facilitado su información en los dos tipos de formato, por lo que se ha tenido

que optar por el más abreviado. Ello ha supuesto prescindir de cierta información útil por no disponer de la misma para todo el colectivo. Con respecto a la información recabada de dichas cuentas anuales, se ha de señalar que se es consciente de las limitaciones que conlleva en el sentido de que atiende a las normas y principios contables seguidos por las empresas, los cuales pueden diferir de unas a otras, dentro de los límites establecidos por la normativa contable vigente. No obstante, puede considerarse que la utilización de ratios, al relativizar las magnitudes, permite reducir este problema.

Además, esta base de datos contiene información relativa al accionariado y al órgano de administración de las empresas, lo cual permite reconstruir la estructura de propiedad, siguiendo los sucesivos eslabones de la cadena de propiedad de las distintas empresas interpuestas, tal como requiere la metodología de determinación del último propietario seguida en el presente estudio. Esta metodología se describirá con detalle en un epígrafe posterior.

1.3. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez finalizada la fase de recogida de datos, se ha procedido a la codificación de los ítems y a su tabulación mediante la grabación de los datos contenidos en cada uno de los cuestionarios considerados válidos. A su vez, se han combinado estos datos con los procedentes de la base de datos SABI, que aporta la información contable-financiera de cada una de las empresas que conforman la muestra objeto de estudio. Todo esto se ha realizado haciendo uso de la hoja de cálculo *Microsoft Excel* y el paquete estadístico *SPSS para Windows*.

Con el objeto de depurar la base de datos y detectar posibles errores en la transcripción de los mismos, se ha calculado la distribución de frecuencias de cada variable para comprobar que todos los códigos de las variables se sitúan entre los valores posibles. Cuando se han identificado anomalías se ha procedido a determinar el cuestionario al que pertenecen y, una vez verificada la respuesta, se ha realizado la corrección pertinente. Para facilitar el análisis de los datos se han llevado a cabo el *etiquetado de las variables* y la descripción de cada uno de los valores otorgados a las mismas.

Las técnicas estadísticas que se han empleado para el análisis de los datos son las siguientes:

- Técnicas de análisis descriptivo de las variables. Para la totalidad de las variables presentes en el estudio se ha realizado un análisis descriptivo básico. Dicho análisis, para las variables ratio u ordinales, ha consistido en el cálculo de la media, la desviación típica, la mediana y el tercer cuartil. Para el caso de las variables nominales se ha calculado la distribución de frecuencias. Así mismo, cuando se

ha considerado pertinente, se han calculado tablas de contingencia (para las variables nominales) o análisis de correlaciones (para las variables ordinales), que proporcionan una primera aproximación de la relación de dependencia o asociación entre las variables.

- Técnicas de reducción de la dimensión de las variables. Con el objetivo de reducir la dimensión de algunas de las escalas empleadas en el cuestionario y, de esta manera, facilitar el análisis e interpretación de los datos con la menor pérdida de información posible, se han utilizado, para las variables ratio u ordinales, las técnicas de análisis factorial –método de extracción de factores *componentes principales* con *rotación varimax*–; y para las variables nominales, la construcción de indicadores.

Se ha examinado la consistencia interna de las escalas mediante el estadístico *alpha* de Cronbach. Este estadístico analiza la correlación media de una de las variables de la escala con todas las demás. Su valor puede variar entre cero y uno, si bien es posible la existencia de valores negativos que indicarían que en la escala hay algunos ítems que miden lo opuesto. Cuanto más cercano a 1 sea el valor del estadístico, mayor es la consistencia interna de los ítems que componen el instrumento de medida.

- Técnicas de clasificación de empresas. Con el objetivo de clasificar las observaciones (en nuestro caso, empresas canarias) en grupos homogéneos, se ha hecho uso del análisis *cluster*. Con esta técnica se logra conformar grupos de empresas o conglomerados en función de los valores que toma una serie de variables fijadas previamente. A través del análisis de dichos grupos, se obtienen unas tipologías en las que se puede analizar el comportamiento de otras variables de nuestro interés.
- Técnicas de determinación de diferencias. Dado que uno de los objetivos principales de nuestro estudio es establecer si existen diferencias en la forma de funcionamiento de las empresas canarias de índole familiar frente a las no familiares, y entre las familiares en función de las generaciones, se han utilizado diversas técnicas estadísticas para la determinación de tales diferencias significativas. En todos los análisis realizados, la variable independiente es de tipo nominal dicotómica (e. g.: familiar vs. no familiar). Sin embargo, la tipología de la variable dependiente es diferente en cada caso, por lo cual se ha hecho necesario recurrir a distintas técnicas estadísticas, tal como se describe a continuación.

Para las variables dependientes ratio u ordinales, se han realizado contrastes de igualdad de medias mediante pruebas *t* para muestras independientes y el análisis de la varianza *one-way* (ANOVA de un factor). El contraste de igualdad de medias se efectúa sobre la prueba *t* de Student para dos muestras independientes, y determina si la diferencia entre las medias de una variable en dos grupos distintos

de individuos es estadísticamente significativa. Un paso previo a su aplicación es conocer si las subpoblaciones presentan o no la misma varianza, puesto que la expresión del estadístico t es distinta según esa característica. Para ello se ha contrastado la igualdad de varianzas con la prueba de Levene. Por otro lado, en el caso de que los valores que puede tomar la variable sean pocos se utiliza la prueba U de Mann-Whitney, que es el equivalente no paramétrico de la prueba t .

El análisis de la varianza (ANOVA) utiliza el estadístico F de Snedecor para medir el grado de significación global, indicando si la variable independiente tiene un efecto significativo sobre la variable dependiente. Por otra parte, para comprobar la homogeneidad de las varianzas de los diferentes grupos, que es un requisito previo que debe cumplirse para poder realizar un análisis de la varianza, se aplica el test de Levene. En aquellos casos en los que no es posible estabilizar la varianza se utiliza la prueba no paramétrica de análisis de la varianza de Kruskal-Wallis, que emplea un estadístico χ^2 para contrastar la hipótesis nula de que las muestras proceden de subpoblaciones donde la distribución de una variable de interés es la misma, por lo que permite determinar la dependencia e independencia de variables.

Para las variables dependientes nominales categóricas, se ha hecho uso de la medida del estadístico Φ , utilizado cuando ninguna de las variables analizadas tiene más de dos categorías, o el estadístico V de Cramer. El valor de estos estadísticos indica el grado (débil o fuerte) en el que están relacionadas las variables introducidas. Este valor varía entre 0 y 1, de tal forma que cuanto mayor es su valor más fuerte es la relación entre la variable independiente y la dependiente.

1.4. DELIMITACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Dadas las características de este estudio, es de suma relevancia determinar el carácter familiar de las empresas canarias en función de sus estructuras de poder y control. Para ello se parte de la identificación de la estructura de propiedad y de la composición y funcionamiento de los órganos de gobierno y de decisión de la empresa.

La delimitación del carácter familiar se ha realizado partiendo de la determinación de la estructura de propiedad de todas y cada una de las empresas a través de la metodología de identificación de las cadenas de control, la cual permite identificar al propietario final de las mismas. No obstante, esta metodología atiende exclusivamente a criterios de propiedad y control. Por ello, de acuerdo con la literatura más reciente sobre empresa familiar, se ha optado por considerar además otros criterios de delimitación del carácter familiar, los cuales representan distintos grados de implicación familiar de las empresas.

1.4.1. Determinación de la estructura de propiedad.

Las cadenas de control

El estudio de la estructura de propiedad de sociedades no cotizadas debe tener en cuenta el hecho de que la inexistencia de un mercado de negociación hace que las transacciones de acciones de este tipo de corporaciones se encuentren, lógicamente, limitadas. Ello implica, por una parte, que la propiedad de las acciones suele estar concentrada en unos pocos accionistas y, por otra, que la distribución accionarial de estas empresas sea muy estable. En esta línea, si bien la presencia de estructuras de propiedad concentradas es una realidad empíricamente constatada en numerosos estudios, referidos fundamentalmente a sociedades cotizadas, tanto a nivel nacional como internacional, existen escasas investigaciones relativas a empresas no cotizadas. En este sentido, resulta relevante analizar la estructura de propiedad, no solo en su dimensión cuantitativa, es decir, el nivel de concentración accionarial, sino, en mayor medida, en su dimensión cualitativa, esto es, identificar a los principales accionistas. En esta línea, Galve y Salas (1995) afirman que: “La naturaleza de los accionistas que controlan la sociedad puede influir sobre los resultados...”. De forma similar se pronuncian Fernández y Gómez (1998), quienes argumentan: “[...] el poder de voto de los internos no depende únicamente de su participación accionarial sino, también, de otros factores como la pertenencia a un grupo familiar, la especial habilidad de los internos para atrincherarse, o el papel supervisor ejercido por otros grupos accionariales en el consejo de administración, que pueden influir significativamente en la capacidad de atrincheramiento de los gestores”. Por su parte, autores como Gómez-Mejía, Núñez-Nickel y Gutiérrez (2001) y Anderson y Reeb (2003) argumentan que la naturaleza de los accionistas controladores –y, en concreto, el carácter familiar de los mismos– puede influir en la configuración de las relaciones contractuales definidas en el ámbito corporativo.

En el contexto empírico, la determinación de las relaciones de propiedad de una empresa es una tarea complicada, y en muchas ocasiones imposible de completar desde el ámbito externo a la organización, incluso en el caso de sociedades cotizadas, ya que la información proporcionada por los organismos oficiales suele ser insuficiente. Este problema se agrava cuando se trata de empresas no cotizadas, las cuales no tienen obligación de informar de manera normalizada a ningún organismo supervisor sobre la distribución del capital entre sus propietarios.

La metodología aplicada en el presente estudio para el análisis de la estructura de propiedad se basa en el estudio de La Porta, López-de Silanes y Shleifer (1999), en el que se analiza el control corporativo a través de una metodología cuyo principal objetivo se centra en determinar al propietario final de los derechos de voto. La identificación del último propietario se realiza a través de la definición de las llamadas “cadenas de control”, con el fin de dibujar la totalidad de los eslabones de propiedad de una empresa, de forma que, cuando las acciones de una compañía están en manos

de otra sociedad, los citados especialistas examinan la propiedad de los derechos de voto de esta última, identificando a su principal accionista, y así, sucesivamente, hasta llegar al último propietario de los derechos de voto. La determinación de las cadenas de control se convierte, en la mayoría de los países, como afirman los propios autores, en la única forma de comprender las relaciones de propiedad, ya que las empresas suelen estar controladas a través de un encadenamiento jerárquico de sociedades.

La clasificación de los propietarios finales se realiza en función de los siguientes tipos:

- o Familia. Cuando un grupo familiar es el principal accionista de la empresa y dicha propiedad está representada en sus órganos de gobierno.
- o Individuo o individuos. Cuando la propiedad de la empresa está en manos de uno o varios individuos entre los que no existen lazos familiares.
- o Empresas no financieras de propiedad difusa. Cuando la empresa está controlada por una sociedad no financiera en la que no existe un último propietario de los derechos de voto.
- o Entidades financieras, ya sean bancos, cajas de ahorros o entidades de inversión colectiva. En el caso de los bancos siempre que su propiedad fuese difusa, es decir, que no exista un último propietario de los derechos de voto.
- o Administraciones públicas. Estado (doméstico o extranjero), administraciones autonómicas y locales.

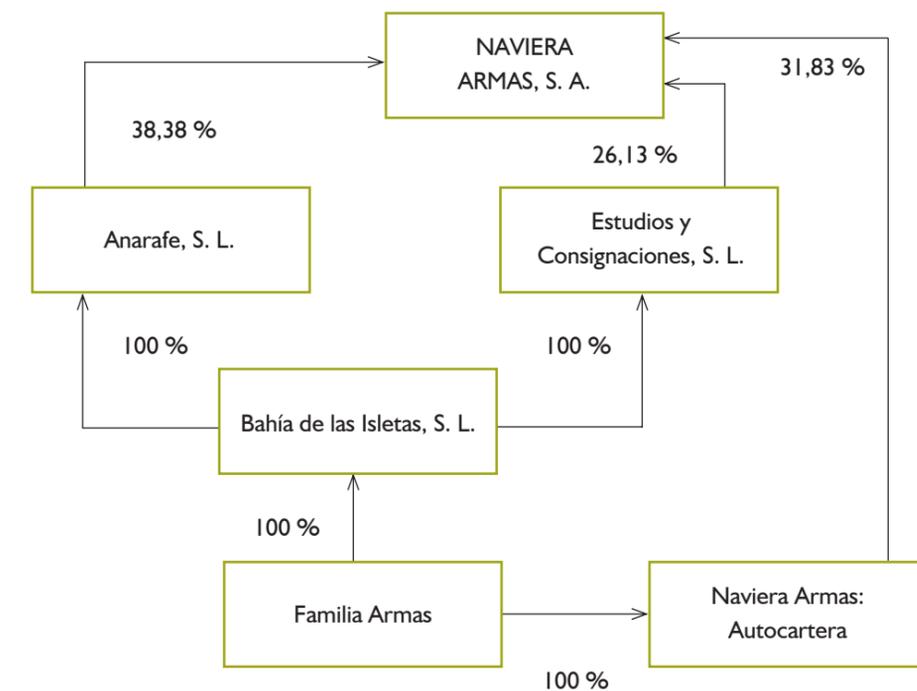
La Porta, López-de Silanes y Shleifer (1999) consideran, en el estudio de sociedades cotizadas, como nivel de control para calificar a un accionista como último propietario, el 10% y el 20% de los derechos de voto. En el presente trabajo, al centrarse en empresas no cotizadas en las que el grado de concentración de propiedad es mayor, se ha fijado dicho nivel de control en el 50% de los derechos de voto como participación necesaria para catalogar a un accionista como último propietario, ya que es el porcentaje que le permitiría, ante la ausencia de mercado de negociación, ser el máximo responsable de la toma de decisiones⁴. Por tanto, se considera que una empresa tiene un último propietario cuando el principal accionista de la misma posee directa o indirectamente un porcentaje de participación en los derechos de voto igual o superior al 50%. En los casos en que el nivel de propiedad del principal accionista es inferior al citado porcentaje, se clasifica a la empresa en la categoría de propiedad dispersa.

⁴ Köke (1999) argumenta que un nivel inferior al 50% sería suficiente para controlar una sociedad si la propiedad estuviese dispersa, o si los estatutos limitaran el derecho de voto de los accionistas minoritarios, por lo que propone como mejor nivel del control el 50%, en el caso de empresas no cotizadas.

De este modo, si una familia es el principal accionista de la empresa A con un 90% de sus derechos de voto, y la empresa A posee al mismo tiempo el 55% de la empresa B, diremos que la empresa B está controlada por una familia, para un nivel de control del 50%, ya que tiene un último propietario, quien controla B indirectamente a través de una empresa. Sin embargo, si la empresa A es el principal accionista de B con un 45% de sus derechos de voto, diremos que B es una empresa de propiedad dispersa, ya que ninguno de sus accionistas puede calificarse, para un nivel de control del 50%, como último propietario⁵.

Para ilustrar la metodología de determinación de las cadenas de control, presentamos el caso de la empresa Naviera Armas. En el gráfico I.1 puede observarse cómo dicha empresa se encuentra controlada en un primer nivel por dos sociedades: Anarafe, con un 38%, y Estudios y Consignaciones, con un 26%. Además, el 31,8% está en poder de la propia sociedad. Si se analiza la propiedad de las dos empresas citadas, se detecta que ambas pertenecen al 100% a una tercera denominada Bahía de las Isletas, la cual se encuentra controlada al 100% por la familia Armas. Por tanto, a través de una estructura de propiedad compleja debida a la existencia de diferentes sociedades interpuestas, se puede apreciar cómo la familia Armas controla de manera absoluta el capital de Naviera Armas. Dicha participación familiar se encuentra, además, representada en sus órganos de gobierno. Por todo ello, esta empresa es clasificada, según la naturaleza de su último propietario, como familiar.

Gráfico I.1. Cadena de control de Naviera Armas, S. A.



⁵ Santana y Aguiar (2004) analizan mediante la metodología de definición de las cadenas de control la estructura de propiedad de las empresas cotizadas españolas entre 1996 y 2002 a partir de los niveles de control utilizados por La Porta et al. (1999).

Una vez obtenidas las respuestas al cuestionario y determinada la muestra final, se ha llevado a cabo el trazado de las cadenas de propiedad de cada una de las empresas de la muestra, partiendo de la información obtenida de la base de datos SABI. Los resultados de la aplicación de esta metodología a la muestra de empresas objeto de estudio revelan una elevada presencia de familias en el control de las empresas analizadas. Como se refleja en la tabla 1.2, solo un 30% de los propietarios finales son no familiares, distribuyéndose la naturaleza de los mismos de la siguiente forma: un 16,9% son individuos y un 13,5% empresas no financieras de propiedad difusa, mientras que administraciones públicas y entidades financieras tienen un escaso papel como accionistas principales de las sociedades analizadas.

Tabla 1.2. Propietario final de las empresas canarias

	Nº de empresas	%
Familias	133	70,3
Individuos	32	16,9
Empresas no financieras de propiedad difusa	18	13,5
Administraciones públicas	5	2,6
Entidades financieras	1	0,5
Total	189	100

1.4.2. Determinación del grado de implicación familiar y de evolución generacional

El estudio de la relevancia económica de las empresas familiares y de las diferencias de comportamiento y resultados entre estas y las empresas no familiares está condicionado por su definición (Westhead y Cowling, 1998). Si bien se podría reconocer de forma intuitiva a una “empresa familiar”, incluso los especialistas en el campo encuentran dificultades a la hora de definir de forma precisa a estas empresas. No existe consenso sobre qué criterios son los más importantes en la identificación de una empresa familiar: entre ellos se han incluido cuestiones tales como porcentajes de propiedad, control de voto, poder para determinar la dirección estratégica, implicación de múltiples generaciones o familiares activos en la gestión del negocio, entre otras condiciones (Astrachan y Shanker, 2003). De esta forma, existen autores que utilizan definiciones amplias, basadas fundamentalmente en criterios de propiedad y control; intermedias, que añaden el que se haya producido o exista intención de que se produzca una transferencia generacional; y estrictas, que exigen la implicación de miembros de la familia de diferentes generaciones en la dirección de la empresa.

La revisión de las definiciones utilizadas en los diferentes estudios revela que no existe una demarcación clara entre las empresas familiares y no familiares, ni una

definición única puede captar la distinción entre estos dos tipos de organización. La falta de acuerdo sobre cuál o cuáles de las dimensiones anteriores aseguran un carácter familiar de la empresa ha llevado recientemente a que se plantee la necesidad de considerar la implicación familiar como un grado que depende de dinámicas de poder y experiencia, más que como una cuestión absoluta (Astrachan, Klein y Smyrniotis, 2002; Chrisman, Chua y Sharma, 2003). Así, la dimensión “poder” está relacionada con el grado de influencia sobre la empresa de los miembros de la familia o de aquellos designados por esta. Este nivel de influencia se ejerce a través de la propiedad e implicación en la dirección y en el gobierno de la empresa. Por otro lado, la dimensión “experiencia” está relacionada con la cuestión sucesoria y con el número de miembros de la familia que están implicados en el negocio. En este sentido, varios autores en el campo afirman que una empresa puede considerarse familiar solo cuando existe intención de transferirla a la siguiente generación de la familia, o incluso cuando se ha producido de hecho una sucesión generacional (Astrachan, Klein y Smyrniotis, 2002).

Por tanto, en este trabajo, y como punto de partida del análisis comparativo entre empresas familiares y no familiares, a continuación se procede a realizar una clasificación de las empresas de la muestra en función de diferentes criterios de definición que suponen un grado creciente de implicación familiar de la empresa. De esta manera, a partir de la determinación del propietario final de las 189 empresas canarias que integran la muestra del presente estudio, empleando la metodología descrita en el apartado anterior, es posible concluir que existen 133 empresas de propiedad familiar, siendo este el criterio de definición más amplio. Así, las empresas consideradas familiares según el nivel 1 son aquellas en las que la propiedad está en manos de una familia en un nivel de control de al menos el 50% y esta propiedad está representada en el consejo. Si dos accionistas tienen un 50% del capital y uno de ellos es una familia, la empresa se considera familiar si el presidente del consejo pertenece a dicha familia.

A continuación se procede a subdividir ese grupo añadiendo niveles acumulativos de implicación familiar, con los resultados que aparecen en la tabla 1.3. Así, las empresas calificadas como familiares según el nivel 2 son aquellas que, además de cumplir con el criterio de propiedad, presentan implicación familiar en la dirección de la empresa, con lo cual el número de empresas familiares se reduciría a 119 aplicando este criterio más estricto de definición. Las empresas del nivel 3 cumplen con los criterios anteriores y además han experimentado sucesión generacional en la dirección, es decir, algún miembro de la segunda o posterior generación de la familia está en la dirección. Solo 60 empresas podrían considerarse familiares en este nivel de implicación. Por último, las empresas familiares según el nivel 4 son las que, además de lo anterior, han experimentado sucesión en la propiedad, que en nuestra muestra ascienden a 29.

Tabla I.3. Número de empresas familiares según distintos criterios de definición

Nivel 1	133
Nivel 2	119
Nivel 3	60
Nivel 4	29

Por consiguiente, se observa que la presencia de empresas familiares en nuestra economía variará en función del criterio de definición que se decida adoptar. Con el objeto de proporcionar la máxima riqueza de información en cuanto a las posibles diferencias en características y comportamientos entre empresas familiares y no familiares a partir de los datos de nuestro estudio, los análisis que seguirán en los próximos capítulos se realizarán para cada uno de los anteriores niveles de definición.

Un tercer objetivo de este trabajo se estableció en términos de analizar en profundidad las características y el comportamiento de las empresas canarias de propiedad familiar en función de su distribución por generaciones, dada la importancia fundamental que la cuestión sucesoria tiene para la supervivencia y el desarrollo de este tipo de empresas. Es, por tanto, uno de los temas más investigados desde que, hacia la década de los setenta, empezó a surgir una corriente de literatura relacionada fundamentalmente con la planificación fiscal en relación con la transmisión del patrimonio (Gersick, 1994). A partir de ahí el tema ha sido estudiado desde múltiples y diversos puntos de vista, poniéndose de manifiesto su enorme complejidad. De hecho, el fracaso en la sucesión parece ser el factor clave de desaparición de las empresas familiares en todos aquellos ámbitos geográficos donde se ha indagado sobre esta cuestión (Gallo, 1995). La importancia del fenómeno sucesorio es tal que algunos autores ponen el énfasis en esta característica para definir a la empresa familiar, como es el caso de Ward (1987), que considera una empresa como familiar en la medida en que exista intención de transferirla a la siguiente generación de la familia. En esta misma línea, Churchill y Hatten (1987) establecen que la elección de un sucesor, su formación y desarrollo, y la transferencia del poder directivo son los aspectos que constituyen el núcleo de las empresas familiares.

La integración de la siguiente generación en la empresa familiar puede tener una importancia estratégica para este tipo de organizaciones, hasta el punto de que “[...] la integración exitosa de nuevos miembros de la familia es para muchas empresas familiares un fin tan importante como los objetivos de beneficio, los nichos de mercado y otros determinantes de la política empresarial del negocio” (Barach *et al.*, 1988: 546). En este sentido, Longenecker y Schoen (1978) y Handler (1989) consideran

que la sucesión se produce de manera efectiva cuando un miembro de la familia de la siguiente generación asume el rol de liderazgo, así como la posición de liderazgo (título de presidente). Otros autores opinan que una sucesión eficaz implica que se mantenga el control del capital en manos de la familia; así, Goldberg (1991), en la misma línea que Churchill y Hatten (1987), cree que una sucesión es eficaz cuando se produce la transferencia de la propiedad y el control de los derechos de propiedad desde el actual director general al sucesor, además de la transferencia del control sobre la dirección de operaciones y la dirección estratégica.

La sucesión en la empresa familiar ha sido definida como “[...] el traspaso de la batuta del liderazgo del fundador-propietario a un sucesor que será tanto un miembro de la familia como una persona no miembro de la familia; es decir, un *directivo profesional*” (Handler, 1994: 134). Otros autores, en cambio, han diferenciado dos ejes en esa “batuta directiva”: el de la propiedad y el de la dirección, como es el caso de Churchill y Hatten (1987: 54), según los cuales “[...] existen dos aspectos de esta transferencia de control o poder: una transferencia de la *propiedad* o control de los derechos de propiedad del negocio y una transferencia del *control directivo* de las operaciones de la empresa y de la dirección estratégica [...] una mala dirección de la empresa puede hacer que la transferencia de unos derechos de propiedad sea irrelevante”. Por su parte, Handler (1989) hace hincapié en esta dimensión del control directivo, refiriéndose concretamente a la transferencia de la “experiencia del liderazgo”, lo cual implica que la sucesión en una empresa familiar es un proceso dinámico que puede ser descrito con detalle.

La idea de la sucesión como proceso más que como un acontecimiento aislado es la que parece gozar de mayor apoyo entre los investigadores del campo a la hora de caracterizar este fenómeno (Longenecker y Schoen, 1978; Churchill y Hatten, 1987; Handler, 1989, 1990; Goldberg, 1991; Lea, 1993). La sucesión no consiste simplemente en un acontecimiento aislado de traspaso de la “batuta”, sino que es un proceso polietápico que se produce a lo largo de un período temporal que empieza antes incluso de que los herederos entren en la empresa. Se trata, por tanto, de un proceso lento, evolutivo y de ajuste mutuo entre los roles del fundador y de los sucesores. Handler (1989) señala, además, que los miembros de la siguiente generación de la familia experimentan la sucesión como un proceso multifacético que incluye la transferencia de los derechos de dirección y de propiedad. Así mismo, tienden a creer que la transición de una generación a otra no ha culminado hasta que el capital con derecho a voto ha sido transferido también. A menudo, este proceso de transferencia del capital se logra lentamente o es incluso evitado por el predecesor con el fin de mantener el control.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, para determinar la generación al frente de la empresa, en este trabajo se ha considerado si ha habido traspaso en la dirección general y también en el capital, en un nivel de control de al menos el 50%.

Así, de las 133 empresas de propiedad familiar incluidas en la muestra, se puede observar que 104 se encuentran en primera generación, 27 en segunda y solo 2 han alcanzado la tercera generación (véase la tabla 1.4). En vista de estos resultados, los análisis por generaciones que se realizarán en los capítulos siguientes se referirán a la primera y segunda generación, dada la escasa presencia de empresas de tercera generación en la muestra.

Tabla 1.4 Empresas de propiedad familiar según generación al frente

	Primera	Segunda	Tercera
Número	104	27	2
Porcentaje	78,2	20,3	1,5

Capítulo 2.

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS EMPRESAS CANARIAS

Características generales de las empresas canarias

En el presente capítulo se ofrece una panorámica general de las empresas que constituyen la muestra objeto de análisis desde una doble perspectiva. Por una parte se describen las características demográficas y, por otra, se efectúa un análisis de la intensidad de competencia percibida por las empresas, en referencia a su sector de actividad.

2.1. CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS

Para poder tener una visión global de las características demográficas de las empresas canarias participantes en el estudio, en este apartado se realiza una descripción a nivel general de su localización geográfica, tamaño, sector de adscripción y edad. Seguidamente, se analizan algunos de estos aspectos diferenciando entre empresas familiares y no familiares, y para las de propiedad familiar en función de la generación al frente.

2.1.1. Características demográficas de las empresas canarias

Como datos ilustrativos de las empresas que componen la muestra final, se analiza, en primer lugar, su localización geográfica. En este sentido, un 67% de las encuestas recibidas corresponde a empresas localizadas en la provincia de Las Palmas y el resto a la provincia de Santa Cruz de Tenerife. Las empresas se concentran fundamentalmente en las islas capitalinas, siendo de destacar la escasa representación de empresas ubicadas en las islas menores. Por otra parte, en cuanto a la forma jurídica, se observa que un 65% de las empresas adopta la forma de Sociedad Limitada, mientras que el 35% restante está constituido por Sociedades Anónimas.

En segundo lugar, para caracterizar la muestra según su tamaño se utilizan como indicadores la cifra de ventas, el activo total neto y el número de empleados⁶. Los estadísticos descriptivos de estas variables se presentan en la tabla 2.1. En cuanto a la cifra de ventas, esta asciende, por término medio, a aproximadamente 11 millones de euros. Dada la dispersión existente, es importante señalar que la mediana es de 4 millones de euros y la cifra máxima se eleva a 222 millones de euros.

Tabla 2.1. Tamaño de las empresas

	Cifra de ventas (miles de euros)	Activo total (miles de euros)	Nº de empleados
Media	10.976	11.290	80
Mediana	4.027	3.569	30
D. T.	25.891	25.280	130
Mínimo	2.000	451	3
Máximo	222.160	202.371	750
3 ^{er} Cuartil	6.959	8.570	80

Las empresas muestran también una gran dispersión en relación con la dimensión del activo, cuya cifra media se eleva a 11 millones de euros, siendo la mediana de 3,5 millones. De igual forma, cuando se analiza el tamaño de las empresas según su número de empleados, se manifiesta de nuevo una gran heterogeneidad, con un rango que oscila desde los tres empleados hasta los 750⁷. En cualquier caso, la mediana es de 30 empleados, lo cual indica que más de la mitad de las empresas pueden considerarse pequeñas.

La Recomendación de la Comisión de las Comunidades Europeas 361/2003 sobre definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas, establece que una empresa se considera pyme si tiene menos de 250 trabajadores y una cifra de negocios inferior a 50 millones de euros (o un activo total neto inferior a 43 millones de euros). Además, se contempla un criterio de independencia, por el cual se exige que ninguna otra empresa tenga una participación superior al 25%. También se especifica que dentro del colectivo de pymes, una empresa se considera pequeña si tiene menos de 50 empleados y menos de 10 millones de cifra de negocios (o de activo). La tabla 2.2 facilita la distribución de las empresas de la muestra de acuerdo con los citados criterios de la Comisión.

⁶ Se han considerado tanto los empleados fijos como los eventuales. Si bien sería preferible computar el número de empleados efectivos en el año, ello no ha sido posible al carecer de información acerca de la duración media de los contratos temporales.

⁷ Para este cálculo se ha procedido a eliminar dos valores extremos de 1.200 y 1.900 empleados.

Tabla 2.2. Distribución de las empresas por tamaño

	Cifra de ventas		Activo total		Nº de empleados	
	Nº empresas	(%)	Nº empresas	(%)	Nº empresas	(%)
Pequeñas	154	81,4	149	78,8	125	66,1
Medianas	27	14,2	27	14,2	46	24,3
Grandes	8	4,2	13	6,8	18	9,5

Es de señalar además que, siguiendo estrictamente el doble criterio establecido por la Comisión –número de empleados más cifra de ventas (o activo)–, la distribución es similar a la obtenida tomando como único criterio el número de empleados, con la única salvedad de que siete de las empresas catalogadas como pequeñas pasarían a ser consideradas medianas.

No obstante, teniendo en cuenta que la Recomendación de la Comisión dice textualmente: “El criterio del número de personas ocupadas sigue siendo indudablemente uno de los más significativos y tiene que imponerse como criterio principal [...]”, entendemos que, de acuerdo con las características y objetivos del presente estudio, es más apropiado utilizar, como variable indicativa del tamaño empresarial, el número de empleados.

La distribución sectorial de las empresas canarias objeto de análisis figura en la tabla 2.3. En dicha tabla se especifica el número y porcentaje de empresas asignado a cada uno de estos sectores, tanto en referencia a la muestra inicial como a la muestra final.

Tabla 2.3. Distribución sectorial de las empresas de la muestra

Sectores	Encuestas recibidas		Muestra inicial	
	Nº empresas	(%)	Nº empresas	(%)
Agricultura, pesca y actividades extractivas	5	2,6	31	1,8
Construcción	37	19,5	210	12,2
Industria	25	13,2	159	9,2
Actividades inmobiliarias	8	4,2	128	7,4
Comercio mayorista	42	22,2	521	30,3
Venta de vehículos a motor	8	4,2	111	6,4
Comercio minorista	24	12,7	198	11,5
Transportes	7	3,7	85	4,9
Hoteles, restaurantes y otros	16	8,4	170	9,9
Otros servicios*	7	8,9	100	5,8
Total	189	100	1.713^a	99,4

^a No se dispone del CNAE en cuatro de las empresas.

*El sector denominado genéricamente “Otros servicios” incluye las actividades de: Alquiler de automóviles, maquinaria y otros; Actividades informáticas y otras actividades empresariales; Actividades generales de la Administración Pública; Actividades sanitarias y hospitalarias.

La adscripción sectorial de las empresas que conforman la muestra final se ha realizado de acuerdo con la información aportada en los cuestionarios, si bien la correspondiente a la muestra inicial se efectuó en función de la información contenida en la base de datos SABI. A este respecto, es de señalar que se detectaron ciertas discrepancias, derivadas en ocasiones del hecho de que algunas de las empresas manifiestan realizar su actividad de forma diversificada sectorialmente. En estos casos, se ha asignado la empresa a aquel sector en el que presenta una mayor cifra de negocios⁸. Así mismo, en caso de duda, se ha contactado telefónicamente con las empresas.

Como puede observarse en la tabla 2.3, la muestra final representa en gran medida a la población inicial de empresas encuestadas, si bien algunos sectores, como el de actividades inmobiliarias o el de comercio mayorista, pierden algo de representación en favor de los sectores de construcción e industria, así como del sector denominado "otros servicios". La composición de la muestra final está integrada, aproximadamente, por un 65% de empresas pertenecientes a sectores de servicios, mientras que los sectores industriales reúnen solamente al 33% (incluyendo la construcción). Entre las actividades de servicios, destaca la relevancia del sector comercial, en el que se encuentra el 40% de las empresas.

Si profundizamos un poco más, podemos observar un predominio del comercio mayorista (22%), seguido de la construcción (19,5%), la industria (13%) y el comercio minorista (12,7%). Destaca la escasa presencia de empresas relacionadas con servicios vinculados al turismo (hoteles, restaurantes, transportes), lo cual, en nuestra opinión, se debe a dos factores. Por una parte, al tamaño mínimo requerido para formar parte de la muestra inicial, lo cual ha podido excluir a un cierto número de establecimientos de menor dimensión. Por otra parte, muchos establecimientos ligados al turismo no adoptan la forma jurídica societaria, requisito imprescindible para obtener información a partir de los registros mercantiles de los que se nutren las fuentes de información utilizadas en nuestro estudio.

En cuanto a la edad de las empresas objeto de estudio, se ha de señalar que, por término medio, las empresas han sido creadas a mediados de los años ochenta, es decir, cuentan con una antigüedad media de 20 años (véase la tabla 2.4). Las de más reciente creación datan del año 2001, y la más antigua cuenta con 75 años de edad.

⁸ En el caso particular de empresas que indican realizar actividades de comercio mayorista y minorista, se las ha asignado al sector mayorista, por entender que presumiblemente su mayor cifra de negocios se localiza en dicho segmento.

Tabla 2.4. Edad de las empresas

	Antigüedad (años)
Media	20
Mediana	17
D. T.	14
Mínimo	2
Máximo	75
3 ^{er} Cuartil	56

Por último, se ha tratado de analizar la vocación exportadora de las empresas preguntando el porcentaje de sus ventas que se realiza en los mercados local, nacional e internacional. Un 17% de las empresas encuestadas manifiesta mantener operaciones en el mercado nacional, y el mismo porcentaje afirma efectuar parte de sus ventas en el mercado internacional. Entre estas, un 12% opera en ambos mercados. No obstante, se detecta que algunas empresas que han dado el salto a nivel internacional no operan en el mercado nacional. La tabla 2.5 muestra la distribución de la cifra de ventas en los distintos mercados. En términos medios, se observa que las empresas realizan aproximadamente un 90% de sus ventas en el mercado local, situándose el primer cuartil ya en el 100%. Las que operan en el mercado peninsular realizan alrededor de un 25% de sus ventas en dicho mercado. Por último, las ventas en el exterior de las empresas que se han internacionalizado representan en media un 40%. Interesa destacar que al menos un 25% de las empresas se orienta fundamentalmente al mercado exterior, ya que el tercer cuartil se sitúa en un 80%.

Tabla 2.5. Mercados geográficos

	Local (%)	Nacional (%)	Internacional (%)
Media	89,5	24,9	40,9
Mediana	100,0	15,0	30,0
D. T.	24,9	26,0	35,9
Mínimo	1,0	1,0	2,0
Máximo	100,0	100,0	100,0
3 ^{er} Cuartil	100,0	29,0	80,6

Estas cifras dan un perfil de la internacionalización de las empresas canarias. Si bien tan solo un 17% de las empresas encuestadas opera en mercados exteriores,

las que deciden hacerlo parecen tener una cierta implantación, a juzgar por los volúmenes relativos de negocio en dicho mercado.

A modo de conclusión se puede afirmar que las empresas analizadas en el presente estudio están localizadas principalmente en la provincia de Las Palmas. Se trata de empresas de pequeña dimensión, con una antigüedad media de 20 años, y de las cuales un 17% opera en los mercados exteriores. En cuanto a la adscripción sectorial de la muestra final, el 65% de las empresas pertenece al sector servicios, mientras que el sector industrial solo reúne al 33% de las mismas. A su vez, dentro de las actividades de servicios destaca el sector comercial.

2.1.2. Características demográficas de las empresas en función del carácter familiar

El análisis de las características demográficas de las empresas distinguiendo el carácter familiar o no familiar de las mismas se realiza, de acuerdo con los cuatro niveles de implicación familiar establecidos⁹, partiendo de las variables representativas del tamaño, sector de actividad y edad de las empresas que constituyen la muestra.

Al igual que en el apartado anterior, como indicadores del tamaño se utilizan la cifra de ventas, el activo total neto y el número de empleados. Los estadísticos descriptivos de estas variables se presentan en la tabla 2.6. La cifra de negocios media es inferior en las empresas familiares para los niveles 1 y 2, mientras que en los niveles 3 y 4 se invierte esta tendencia, de modo que las cifras medias de ventas en las empresas familiares son significativamente superiores. En cuanto al activo total neto, para los niveles 1 y 2, las cifras medias son similares en ambos colectivos, y en los niveles 3 y 4 se vuelve a apreciar un sensible y significativo mayor volumen de activo en las empresas familiares. El número medio de empleados es, en general, ligeramente superior en las empresas familiares, y aumenta de forma significativa para los niveles 3 y 4. Cuando existen diferencias relevantes, los datos medios de ventas, activo total y número de empleados son superiores en las empresas familiares, por lo que se puede afirmar que estas tienen una mayor dimensión que las no familiares. No obstante, esto se produce solamente cuando se consideran criterios más restrictivos de definición de empresa familiar, que no se limitan a la propiedad de la misma.

⁹ Se considera que una empresa es familiar de nivel 1 si la propiedad está en manos de una familia en un grado de control de al menos el 50% y esta propiedad está representada en el consejo. Las empresas calificadas como familiares de nivel 2 son aquellas que, además de cumplir con el criterio de propiedad, presentan implicación familiar en la dirección de la empresa. Las empresas de nivel 3 cumplen con los criterios anteriores y además han experimentado sucesión generacional en la dirección, es decir, algún miembro de la segunda o posterior generación de la familia está en la dirección. Por último, una empresa es familiar de nivel 4 si, además de lo anterior, se ha producido sucesión en la propiedad.

Tabla 2.6. Características demográficas. Empresa familiar versus no familiar

	Empresa familiar nivel 1		Empresa familiar nivel 2		Empresa familiar nivel 3		Empresa familiar nivel 4	
	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F
Cifra de ventas (miles de euros)								
Media	11.234	10.867	11.191	10.849	8.346	16.630	8.651	23.803
Mediana	3.840	4.207	3.908	4.132	3.909	4.655	3.997	4.756
D. T.	24.537	26.531	22.281	27.87	16.880	38.344	16.847	51.846
Mínimo	2.029	2.007	2.029	2.007	2.029	2.007	2.007	2.016
Máximo	140.470	222.160	140.470	222.160	140.470	222.160	140.470	222.160
3 ^{er} Cuartil	8.953	6.863	11.438	6.548	6.296	8.440	6.678	8.762
Test t	0,089		0,088		-2,065**		2,959***	
Activo total neto (miles de euros)								
Media	11.122	11.361	11.660	11.073	8.149	18.043	9.618	20.517
Mediana	3.763	3.502	4.490	3.273	3.502	3.840	3.447	4.189
D. T.	17.617	27.944	17.691	28.897	13.777	39.454	21.266	40.233
Mínimo	451	456	451	456	451	711	451	711
Máximo	73.877	202.371	73.877	202.371	73.877	202.371	202.371	161.995
3 ^{er} Cuartil	9.900	8.693	11.732	8.307	7.327	10.690	8.173	10.793
Test t	-0,059		0,154		-2,541***		2,157**	
Nº de empleados								
Media	63,8	87,9	77,6	82,7	65,3	114,5	68,1	152,8
Mediana	30,0	30,0	33,0	30,0	29,0	33,0	30,0	38,5
D. T.	83,9	145,8	99,3	146,6	91,5	186,9	104,5	218,6
Mínimo	5,0	3,0	5,0	3,0	3,0	3,0	3,0	10
Máximo	414,0	750,0	470,0	750,0	500,0	750,0	640,0	750
3 ^{er} Cuartil	84,0	74,5	97,5	70,0	73,7	94,0	70,0	186,2
Test t	-1,149		-0,225		-1,920*		-2,010*	
Edad (años)								
Media	17,0	21,7	18,0	21,7	17,8	25,8	18,5	30,3
Mediana	13,0	19,0	14,0	19,0	14,0	23,5	15,5	31,0
D. T.	13,9	14,1	15,2	13,4	12,6	15,8	12,3	19,3
Mínimo	2,0	3,0	2,0	3,0	2,0	3,0	2,0	3,0
Máximo	69,0	75,0	75,0	73,0	75,0	73,0	75,0	73,0
3 ^{er} Cuartil	20,0	29,0	20,2	29,0	23,0	37,7	24,0	41,5
Test t	-2,085**		-1,743*		-3,717***		4,268***	

***: estadísticamente significativo al 1, 5 y 10 por ciento, respectivamente.

El análisis de la edad de las empresas sí muestra diferencias relevantes en todos los niveles de definición de empresa familiar, pues las empresas de carácter familiar presentan una mayor edad media que las no familiares.

Al igual que en el epígrafe precedente, se ha procedido a agrupar las empresas en tres categorías de tamaño en función del número de empleados (pequeñas hasta 49 empleados, medianas entre 50 y 250, y grandes más de 250). Con este criterio, y distinguiendo entre familiar y no familiar para los cuatro niveles de análisis, se ha elaborado la distribución que figura en la tabla 2.7. En ella puede comprobarse que en el nivel I dicha distribución es similar en ambos colectivos: un 66% de empresas pequeñas, un 25% de medianas y un 9-10% de grandes empresas. Cuando se pasa al segundo nivel, la distribución difiere y es sensiblemente mayor el porcentaje de empresas pequeñas entre las familiares (alrededor de un 70%), en detrimento de las medianas y grandes, que se encuentran en el colectivo de no familiares. En el tercer nivel de definición de empresa familiar se observa cómo el porcentaje de empresas de tamaño mediano es similar, mientras que el grupo de empresas pequeñas pierde importancia a favor de las grandes.

Tabla 2.7. Distribución de las empresas familiares versus no familiares por tamaño

	Empresa familiar nivel 1		Empresa familiar nivel 2		Empresa familiar nivel 3		Empresa familiar nivel 4	
	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F
	Pequeñas (%)	66,1	66,2	60,0	69,7	68,2	61,7	68,8
Medianas (%)	25,0	24,1	28,6	21,8	24,0	25,0	23,8	27,6
Grandes (%)	8,9	9,8	11,4	8,4	7,8	13,3	7,5	20,7
V de Cramer	0,015		0,100		0,093		0,164*	

***: estadísticamente significativo al 1, 5 y 10 por ciento, respectivamente.

En líneas generales, los datos reflejan que el colectivo de empresas familiares, en los tres primeros niveles de definición, está constituido en más del 60% por empresas pequeñas, aproximadamente en un 25% por empresas medianas y en torno a un 9-13% por empresas grandes. Cuando se pasa al cuarto nivel se detecta un cambio importante en la distribución, pues desciende notablemente el porcentaje de empresas pequeñas, que se reduce a un 51% entre las familiares, y aumenta considerablemente el porcentaje de empresas grandes, que alcanza el 20%. Además, las diferencias observadas en la distribución por tamaños entre los colectivos de empresas familiares y no familiares solo resultan significativas en términos estadísticos para este último nivel.

A continuación se analiza la distribución sectorial de las empresas de la muestra en función del carácter familiar para los cuatro niveles de definición (véase la tabla 2.8).

Tabla 2.8. Distribución sectorial de la muestra. Empresa familiar versus no familiar

	Empresa familiar nivel 1		Empresa familiar nivel 2		Empresa familiar nivel 3		Empresa familiar nivel 4	
	NF (%)	F (%)						
Agricultura, pesca y actividades extractivas	3,6	2,3	2,9	2,5	2,3	3,3	2,5	3,4
Construcción	16,1	21,1	17,1	21,0	20,2	18,3	19,4	20,7
Industria	10,7	14,3	12,9	13,4	10,1	20,0	11,9	2,07
Actividades inmobiliarias	7,1	3,0	7,1	2,5	5,4	1,7	5,0	0,0
Comercio mayorista	17,9	24,1	14,3	26,9	23,3	20,0	24,4	10,3
Venta de vehículos a motor	3,6	4,5	4,3	4,2	3,9	5,0	3,8	6,9
Comercio minorista	12,5	12,8	10,0	14,3	10,9	16,7	10,6	24,1
Transportes	8,9	1,5	8,6	0,8	4,7	1,7	3,8	3,4
Hoteles, restaurantes y ocio	3,6	10,5	5,7	10,1	7,0	11,7	8,1	10,3
Otros servicios	16,1	6,0	17,1	4,2	12,4	1,7	10,6	0,0
V de Cramer	0,291*		0,347*		0,266		0,257	

En los dos primeros niveles de definición de empresa familiar se observa una distribución sectorial similar, con un mayor porcentaje de empresas familiares en los sectores de comercio mayorista, construcción y comercio minorista, así como hoteles, restaurantes y ocio. También en los niveles 3 y 4 se advierte una distribución muy próxima, aunque con algunas excepciones: se detecta en ellos una mayor presencia de empresas familiares en la industria, así como en el comercio minorista. Por otra parte, es de destacar la inexistencia de empresas inmobiliarias de carácter familiar según el nivel de definición 4, así como la escasa presencia de empresas familiares de transportes para los niveles menos restrictivos de definición.

2.1.3. Características demográficas de las empresas de propiedad familiar en función de la distribución generacional

Para abordar un análisis en profundidad de las características y el comportamiento de las empresas canarias de propiedad familiar, un primer aspecto que se debe considerar es la distribución por generaciones de estas empresas en la muestra, dados los cambios estructurales, culturales y de comportamiento que suelen venir asociados a los procesos sucesorios. Tal y como ya se comentó en el capítulo anterior, para determinar la generación al frente de la empresa se ha tenido en cuenta si ha habido traspaso en la dirección general y también en el capital, en un nivel de control de al menos el 50%¹⁰.

¹⁰ Los análisis que siguen en este trabajo se referirán a la primera y segunda generación, debido a la escasa presencia de empresas de tercera generación en la muestra (dos empresas).

Los resultados de la tabla 2.9 muestran el predominio de empresas de primera generación (78%) entre las empresas familiares objeto de estudio, las cuales tienen una edad media de 19 años. El 20% de las empresas ha alcanzado la segunda generación y presenta una edad media de 31 años, siendo estadísticamente significativa la diferencia de edad media entre los dos grupos.

Tabla 2.9. Número y edad de las empresas de propiedad familiar según generación al frente

	I ^a Generación	2 ^a Generación
Número	104	27
(%)	78,2	20,3
Edad		
Media	19,3	31,3
Mediana	17,5	33,0
D. T.	11,3	19,4
Mínimo	3,0	3,0
Máximo	75,0	73,0
3 ^{er} Cuartil	26,0	42,0
Test t	-3,06**	

***, **, *: estadísticamente significativo al 1, 5 y 10 por ciento, respectivamente.

El análisis por tamaño aproximado según el número de empleados permite concluir que la mayoría de las empresas familiares en la muestra se engloban en la categoría de pequeñas, si bien en las de segunda generación se incrementa el porcentaje relativo de las medianas y las grandes, con una diferencia en tamaño entre ambos grupos estadísticamente significativa (véase la tabla 2.10).

Tabla 2.10. Distribución por tamaño de las empresas de propiedad familiar canarias

	Total	I ^a Generación	2 ^a Generación
Pequeña (%)	68,9	72,1	53,8
Mediana (%)	19,7	18,3	26,9
Grande (%)	11,4	9,6	19,2
V de Cramer	0,234**		

***, **, *: estadísticamente significativo al 1, 5 y 10 por ciento, respectivamente.

En cuanto a la distribución sectorial, de los datos contenidos en la tabla 2.11 se desprende que los sectores donde se concentran las empresas familiares son el comercio mayorista y la construcción, seguidos por la industria y el comercio mino-

rista. Se observa que las empresas de primera generación se distribuyen en términos relativos según el patrón global de la muestra. No obstante, en lo que se refiere a las empresas de segunda generación, los datos señalan que la mayor presencia de las mismas se da por igual en la construcción, la industria y el comercio minorista. Estos dos últimos sectores ganan importancia relativa y se pierde en el comercio mayorista, inmobiliarias y otros servicios, fundamentalmente. Por tanto, las principales diferencias entre generaciones surgen en los sectores de comercio mayorista –donde predominan las empresas de primera generación– y los de industria y comercio minorista –donde predominan las empresas de segunda generación–. Todo ello podría indicar, por un lado, que existen sectores que facilitan la transmisión de una empresa hacia la siguiente generación de una familia y, por otro, que hay determinados sectores que en la actualidad registran una mayor actividad relativa en cuanto a la creación de empresas, las cuales se encuentran en una fase temprana de desarrollo, por lo que no se ha alcanzado la fase de sucesión.

Tabla 2.11. Distribución por sector de las empresas de propiedad familiar canarias

	Total	I ^a Generación	2 ^a Generación
Sector (%)			
Agricultura, pesca y actividades extractivas	2,3	1,9	3,7
Construcción	21,1	21,2	22,2
Industria	14,3	12,5	22,2
Actividades inmobiliarias	3,0	3,8	0,0
Comercio mayorista	24,1	27,9	7,4
Venta de vehículos a motor	4,5	3,8	7,4
Comercio minorista	12,8	9,6	22,2
Transportes	1,5	1,0	3,7
Hoteles, restaurantes y ocio	10,5	10,6	11,1
Otros servicios	6,0	7,7	0,0
V de Cramer	0,316		

2.2. INTENSIDAD DE COMPETENCIA

En este apartado se estudia la intensidad de competencia percibida por las empresas canarias objeto de estudio, tanto a nivel general, como diferenciando entre empresas familiares y no familiares, y dentro de las de propiedad familiar según la distribución generacional. La intensidad de competencia percibida es un aspecto clave que determinará muchas de las decisiones que tomen las organizaciones. Así, la empresa ha de ser capaz de posicionarse con relación a sus competidores con una combinación de productos y costes que satisfaga al cliente.

2.2.1. Intensidad de competencia percibida por las empresas canarias

A continuación se expone, en primer lugar, cuáles son las variables que definen la intensidad de competencia percibida por las empresas canarias en general. En segundo lugar, y sobre la base de dichas variables, se analiza la intensidad de competencia, primero por sectores de actividad y, finalmente, en función del tamaño de las empresas encuestadas.

Para analizar la intensidad de competencia percibida por las empresas canarias se ha tomado como base la escala de ítems propuesta por Grant (1996), en la que se incluye una serie de variables relacionadas con las características de los competidores, aspectos de costes y capacidad de producción, niveles de demanda, costes de cambio para la empresa y para el cliente, características del entorno en que opera la empresa, cuota de mercado que ostenta y productos que ofrece. En el cuadro 2.1 se recogen las doce afirmaciones utilizadas en el cuestionario con el objeto de medir tales variables, las cuales aparecen ordenadas en función de los conceptos a que hacen referencia. El encuestado había de manifestar su grado de acuerdo con las mismas en una escala de 5 puntos, donde 1 significaba total desacuerdo y 5 total acuerdo.

Cuadro 2.1. Variables definitorias de la intensidad de competencia

El número de competidores que operan en su sector de actividad es elevado
Los competidores de su sector están equiparados en tamaño y capacidad
Sus competidores son muy diversos en origen, estrategia, objetivos, formas de competir, etc.
Es habitual que las empresas utilicen este sector como paso previo para instalarse en otros
Los costes fijos de su empresa suponen un porcentaje elevado de sus costes totales
Su empresa tiene exceso de capacidad en la oferta de bienes y/o servicios
La demanda de su sector es generalmente creciente
Los clientes en su sector cambian fácilmente de proveedor en función de los precios
Existen impedimentos para que su empresa cambie a otro sector/segmento de actividad
El entorno competitivo de su sector es razonablemente estable
La cuota de mercado de su empresa está muy por encima de la de sus competidores
Sus productos y servicios son muy conocidos por los clientes

Atendiendo a los resultados que se recogen en la tabla 2.12, los aspectos que caracterizan a las empresas objeto de estudio en términos de la intensidad de la competencia se pueden agrupar en tres bloques. En primer lugar, dichas empresas se destacan por que en su sector existen muchos competidores, los productos que

comercializan son muy conocidos, sus costes fijos representan un porcentaje importante de sus costes totales y, además, a sus clientes no les resulta costoso cambiar de empresa proveedora, por lo que el poder de negociación de los mismos es elevado. Para todas estas variables, las cuales tomaban valores entre 1 y 5 puntos, las medidas de tendencia central (media y mediana) presentan valores próximos a cuatro puntos, lo cual significa que las empresas analizadas están bastante de acuerdo con estos parámetros para definir la intensidad de competencia en su área de actividad.

Un segundo bloque de variables definitorias de la intensidad de competencia percibida por las empresas analizadas hace referencia al crecimiento lento o negativo de la demanda, la diversidad de competidores (por su origen y estrategia) en su sector, la existencia de barreras al cambio de segmento de actuación dentro de su sector de actividad y, por último, el hecho de que el entorno en el que operan lo consideran relativamente estable. Las medias y medianas de estas variables toman valores próximos a tres puntos, lo cual quiere decir que las empresas analizadas perciben una intensidad de competencia en términos de estas variables.

Tabla 2.12. Intensidad de competencia soportada por las empresas canarias

Variables de intensidad de competencia	Media	Mediana	D. T.	3 ^{er} Cuartil
El número de competidores que operan en su sector de actividad es elevado	4,0	4,0	1,2	5,0
Sus productos y servicios son muy conocidos por los clientes	4,0	4,0	1,0	5,0
Los costes fijos de su empresa suponen un porcentaje elevado de sus costes totales	3,7	4,0	1,1	5,0
Los clientes en su sector cambian fácilmente de proveedor en función de los precios	3,7	4,0	1,1	5,0
La demanda de su sector es generalmente creciente	3,2	3,0	1,2	4,0
Sus competidores son muy diversos en origen, estrategia, objetivos, formas de competir, etc.	3,4	3,0	1,3	5,0
Existen impedimentos para que su empresa cambie a otro sector/segmento de actividad	3,0	3,0	1,5	4,0
El entorno competitivo de su sector es razonablemente estable	3,3	3,0	1,1	4,0
Los competidores de su sector están equiparados en tamaño y capacidad	2,9	3,0	1,2	4,0
Es habitual que las empresas utilicen este sector como paso previo para instalarse en otros sectores	1,9	1,0	1,2	2,0
Su empresa tiene exceso de capacidad en la oferta de bienes y/o servicios	2,7	3,0	1,2	3,0
La cuota de mercado de su empresa está muy por encima de la de sus competidores	2,8	3,0	1,2	3,8

Sin embargo, existe un tercer bloque de variables que presentan puntuaciones bastante reducidas en las medidas de tendencia central. Este es el caso de la similitud existente (en tamaño y complejidad) entre competidores, el hecho de que su sector de actividad se utilice como paso previo para entrar en otros, el exceso de capacidad instalada o la posesión de una cuota de mercado elevada por parte de las empresas. Las empresas analizadas están en desacuerdo con que estas sean características clave de su área de actividad.

Por tanto, los aspectos relacionados con los competidores, costes de producción y de cambio y grado de conocimiento de los productos y servicios ofertados resultan relevantes para determinar la intensidad de competencia que perciben las empresas. No así los niveles de demanda, el entorno en que opera la empresa ni la cuota de mercado que ostenta. Por todo ello, en adelante se utilizarán como variables de referencia en relación con la intensidad de competencia percibida solo aquellas con las cuales las empresas analizadas están, en términos medios, bastante de acuerdo o en total acuerdo. Es decir, las que han sido agrupadas en el primer bloque.

Los análisis efectuados por sectores de actividad indican que las variables de intensidad de competencia se comportan de forma muy similar en las empresas que operan en los diferentes sectores incluidos en el estudio, salvo algunas excepciones. Tal y como se observa en la tabla 2.13, la existencia de un número elevado de competidores es una característica definitoria de todos los sectores, excepto el caso de los transportes, donde se aprecia una importancia menor de la misma. En cuanto a la proporción de costes fijos que soportan las empresas canarias en relación con sus costes totales, los datos reflejan que dichos costes son percibidos como elevados en las empresas de todos los sectores salvo en los de las actividades inmobiliarias y la venta de vehículos a motor. Con respecto a los costes de cambio de los clientes, estos solo se elevan en el caso de clientes de empresas del sector agrícola y extractivo o de empresas pertenecientes al sector denominado “otros servicios”. Por último, el grado de conocimiento por parte de los clientes de los productos o servicios que ofrecen las empresas es una característica de todos los sectores de actividad.

Tabla 2.13. Intensidad de competencia por sectores de actividad

	Nº de competidores elevado			Proporción elevada de C.F.			Clientes cambian fácilmente de proveedor			Productos y servicios muy conocidos por los clientes						
	Media	Mediana	D. T. 3 ^{er} Cuartil	Media	Mediana	D. T. 3 ^{er} Cuartil	Media	Mediana	D. T. 3 ^{er} Cuartil	Media	Mediana	D. T. 3 ^{er} Cuartil				
Agricultura, pesca y actividades extractivas	3,8	4,0	1,1	4,5	3,8	4,0	1,3	5,0	2,8	2,0	1,6	4,5	4,8	5,0	0,4	5,0
Construcción	4,1	5,0	1,2	5,0	3,7	4,0	1,2	5,0	3,9	4,0	1,2	5,0	4,1	4,0	0,9	5,0
Industria	3,9	4,0	1,1	5,0	3,9	4,0	0,9	4,8	3,6	4,0	1,4	5,0	4,0	4,0	1,2	5,0
Actividades inmobiliarias	4,1	4,5	1,4	5,0	3,0	3,0	1,3	4,0	4,3	4,5	0,9	5,0	3,7	4,0	1,1	5,0
Comercio mayorista	4,1	5,0	1,1	5,0	3,8	4,0	1,0	5,0	4,1	5,0	1,2	5,0	4,1	4,0	1,0	5,0
Venta de vehículos a motor	4,3	4,0	0,7	5,0	3,5	3,5	0,9	4,0	3,6	4,0	1,2	4,8	4,5	5,0	0,8	5,0
Comercio minorista	4,6	5,0	0,8	5,0	4,0	4,0	1,0	5,0	4,2	5,0	1,2	5,0	4,1	4,0	1,0	5,0
Transportes	3,4	3,0	1,3	5,0	3,4	4,0	1,8	5,0	3,9	5,0	1,6	5,0	4,1	5,0	1,1	5,0
Hoteles, restaurantes y ocio	4,3	5,0	1,1	5,0	4,4	4,0	0,6	5,0	3,7	4,0	1,2	5,0	3,8	4,0	0,9	4,8
Otros servicios	3,4	4,0	1,4	5,0	3,4	4,0	1,1	4,0	2,9	3,0	1,3	4,0	3,9	4,0	0,7	4,5

Por otra parte, y de acuerdo con los datos que se muestran en la tabla 2.14, las empresas canarias, atendiendo a su dimensión (pequeñas, medianas y grandes), coinciden en la puntuación que conceden a las variables elegidas para medir la intensidad de competencia que soportan. Por tanto, los tres grupos afirman que existe un número elevado de competidores en su sector de actividad, que sus costes fijos representan un porcentaje importante de sus costes totales, que sus clientes no tienen altos costes de cambio, por lo que tienen un alto poder de negociación, y que los productos que ofrecen son bastante conocidos en su sector, por lo que la oferta para los mismos es amplia.

Tabla 2.14. Intensidad de competencia en función del tamaño

	Pequeñas	Medianas	Grandes
Nº de competidores elevado			
Media	4,1	4,1	3,9
Mediana	5,0	4,0	4,0
D. T.	1,2	1,1	1,1
3 ^{er} Cuartil	5,0	5,0	5,0
Proporción elevada de C. F.			
Media	3,7	3,8	3,7
Mediana	4,0	4,0	4,0
D. T.	1,1	1,1	0,9
3 ^{er} Cuartil	5,0	5,0	4,3
Clientes cambian fácilmente de proveedor			
Media	3,8	3,5	3,9
Mediana	4,0	4,0	4,0
D. T.	1,3	1,3	1,3
3 ^{er} Cuartil	5,0	5,0	5,0
Productos y servicios muy conocidos por los clientes			
Media	4,0	4,1	4,5
Mediana	4,0	4,0	5,0
D. T.	1,0	0,9	0,7
3 ^{er} Cuartil	5,0	5,0	5,0

Por tanto, se puede concluir que las empresas canarias perciben una competencia elevada en términos del número de competidores que operan en sus respectivos

sectores de actividad, de la alta proporción de costes fijos que soportan, de lo conocidos que son los productos y/o servicios que comercializan y del amplio poder de negociación de los clientes en función de los reducidos costes de cambio que soportan. Estas características apenas varían atendiendo a la dimensión de las empresas analizadas. No obstante, por sectores de actividad sí que se observan ligeras diferencias para las empresas que operan en el sector de transportes, actividades inmobiliarias, venta de vehículos a motor, agricultura y actividades extractivas y el sector denominado “otros servicios”.

2.2.2. Intensidad de competencia percibida por las empresas familiares versus no familiares

Con el objeto de detectar la existencia de diferencias significativas en las puntuaciones que conceden las empresas familiares versus no familiares a las variables explicativas de la intensidad de la competencia que soportan, se realizaron tests de la *t* para dos muestras independientes.

Partiendo de la primera definición de empresa familiar, se observa, según los resultados que se muestran en la tabla 2.15, que existen diferencias significativas entre los dos grupos de empresas con respecto a la variable ‘número de competidores elevado’. Se constata que las empresas familiares de nivel I presentan un acuerdo mayor con esta afirmación que las empresas no familiares, lo que nos pone de manifiesto que las primeras perciben una mayor intensidad de competencia que las segundas. Las demás variables de intensidad de la competencia se comportan de forma similar en los dos grupos.

Tabla 2.15. Intensidad de competencia

	Empresa familiar nivel 1		Empresa familiar nivel 2		Empresa familiar nivel 3		Empresa familiar nivel 4	
	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F
Nº de competidores elevado								
Media	3,7	4,2	3,8	4,2	4,0	4,1	4,0	4,1
Mediana	4,0	5,0	4,0	5,0	4,5	5,0	5,0	4,5
D. T.	1,3	1,1	1,2	1,1	1,2	1,1	1,2	1,1
3 ^{er} Cuartil	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Test t	-2,518**		-2,047**		-0,480		-0,239	
Proporción elevada de costes fijos								
Media	3,5	3,8	3,6	3,8	3,8	3,8	3,8	3,6
Mediana	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
D. T.	1,3	0,9	1,3	0,9	1,1	0,9	1,1	0,9
3 ^{er} Cuartil	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0
Test t	-1,583		-0,988		-0,126		0,839	

Tabla 2.15. Intensidad de competencia

	Empresa familiar nivel 1		Empresa familiar nivel 2		Empresa familiar nivel 3		Empresa familiar nivel 4	
	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F
Cientes cambian fácilmente de proveedor								
Media	3,6	3,8	3,7	3,8	3,7	3,8	3,7	3,9
Mediana	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
D. T.	1,4	1,2	1,3	1,3	1,3	1,2	1,3	1,3
3 ^{er} Cuartil	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Test t	-0,867		-0,451		-0,469		0,-645	
Productos y servicios muy conocidos por los clientes								
Media	4,1	4,0	4,2	4,0	4,0	4,1	4,0	4,2
Mediana	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0
D. T.	0,8	1,0	0,8	1,1	1,0	0,9	1,0	1,1
3 ^{er} Cuartil	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Test t	0,517		1,421		-0,622		-0,844	

***, **, *: estadísticamente significativo al 1, 5 y 10 por ciento, respectivamente.
Las variables analizadas estaban todas en escala Likert de 5 puntos.

Atendiendo a la segunda definición de empresa familiar –nivel 2–, la comparación entre la intensidad de competencia que perciben tales empresas frente a las no familiares revela que siguen existiendo diferencias significativas entre estos dos grupos en cuanto a lo elevado del número de competidores que operan en sus sectores de actividad. Nuevamente, las empresas familiares de nivel 2 perciben un mayor número de competidores que las empresas no familiares. Con respecto al resto de variables no se aprecian diferencias entre grupos, como queda patente al observar los valores medios de dichas variables.

Siguiendo un criterio más exigente de clasificación de las empresas familiares surgen aquellas que se han catalogado en el presente trabajo como de nivel 3. Los análisis aplicados para conocer si la intensidad de competencia difiere entre estos dos grupos de empresas indican que no hay diferencias significativas entre ambos para ninguna de las variables definitorias de la intensidad de competencia. Las medidas de tendencia central apuntan que, efectivamente, los valores asignados por las empresas no familiares y familiares de nivel 3 son similares, salvo en el caso de la variable ‘nº de competidores elevado’, en la que se aprecia, aunque sin apoyo estadístico, que el valor de su mediana es ligeramente superior en las empresas familiares de nivel 3 frente a las no familiares.

Los contrastes aplicados a las empresas no familiares y familiares de nivel 4 indican que no existen diferencias significativas con respecto a ninguna de las variables expli-

cativas de la intensidad de la competencia en el exterior. No obstante, si se observan las medidas de tendencia central se puede detectar que las empresas familiares de nivel 4 afirman ofertar productos más conocidos que las empresas no familiares. Por otra parte, se advierte, aunque también sin apoyo estadístico, que el valor de la mediana para la variable ‘nº de competidores elevado’ es ligeramente superior en las empresas no familiares que en las familiares de este nivel de definición.

Por tanto, y a la luz de los resultados alcanzados, se puede concluir que solo cuando clasificamos a las empresas atendiendo al nivel 1 y 2 de definición se encuentran diferencias significativas entre empresas familiares y no familiares, aunque únicamente para la variable ‘número de competidores en el sector’.

2.2.3. Intensidad de competencia percibida por las empresas de propiedad familiar en función de la distribución generacional

En este epígrafe, se procede a analizar algunos aspectos sobre la intensidad de competencia percibida por las empresas canarias de propiedad familiar, atendiendo al hecho de que se encuentren en la primera o segunda generación. Este análisis de las empresas familiares en función de la generación al frente se realiza partiendo del nivel 1 de definición de empresa familiar, es decir, el que atiende exclusivamente al criterio de propiedad, de tal forma que en este apartado se estudia el colectivo de 133 empresas familiares¹¹.

Los datos que aparecen reflejados en la tabla 2.16 indican cómo perciben las empresas los factores más relevantes que definen la intensidad de competencia en sus sectores de actuación correspondientes. A partir de los mismos se infiere que esas percepciones son muy similares para todas las empresas familiares independientemente de la generación al frente, salvo para el factor relacionado con el grado de conocimiento de los productos, que alcanza una importancia mayor para las empresas de segunda generación. En este sentido, se ha afirmado que el grado de notoriedad de los productos ofrecidos por las empresas familiares suele ser alto como consecuencia de la vinculación que hacen los clientes con el nombre de la familia propietaria, lo cual puede ser más acusado en las empresas que ya han alcanzado la segunda generación de dicha familia al frente de las mismas.

¹¹ Esta cifra se ve reducida en dos empresas debido a que ha sido necesario prescindir de las empresas que se encuentran en la tercera generación, al tratarse de un número insuficiente para ser objeto de análisis estadísticos.

Tabla 2.16. Factores que definen la intensidad de competencia

	1ª Generación	2ª Generación
Número de competidores elevado		
Media	4,2	4,1
Mediana	5,0	5,0
D. T.	1,0	1,0
3 ^{er} Cuartil	5,0	5,0
<i>Test t</i>	0,357	
Los C. F. representan un porcentaje elevado de los costes totales		
Media	3,9	3,6
Mediana	4,0	4,0
D. T.	0,9	0,9
3 ^{er} Cuartil	5,0	4,0
<i>Test t</i>	1,576	
Los clientes cambian fácilmente en función de los precios		
Media	3,8	3,9
Mediana	4,0	4,0
D. T.	1,2	1,3
3 ^{er} Cuartil	5,0	5,0
<i>Test t</i>	-0,423	
Productos conocidos		
Media	4,0	4,19
Mediana	4,0	5,0
D. T.	1,0	1,0
3 ^{er} Cuartil	5,0	5,0
<i>Test t</i>	-0,817	

Escala Likert de 5 puntos (1 = total desacuerdo, 5= total acuerdo).

Capítulo 3.

GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS EMPRESAS CANARIAS

Gobierno corporativo de las empresas canarias

El término *gobierno*, según la Real Academia Española, hace referencia a la acción de gobernar, es decir: mandar con autoridad, guiar, componer, dirigir, o regirse por una norma, regla o idea. Por tanto, gobernar implica conducir las acciones presentes y futuras hacia un determinado fin, de modo que sean guiadas o controladas por una “autoridad”. En este sentido, se puede decir que la necesidad de gobernar se encuentra asociada a la presencia de agentes sociales con perspectivas o fines diferentes, que deben ser dirigidos a través del gobierno hacia un fin concreto. Si se traslada este concepto al ámbito organizativo, sobre la base de lo dicho anteriormente, el gobierno corporativo estará relacionado con la dirección o control de las decisiones que toman los agentes involucrados en la empresa.

En el presente capítulo se analiza el sistema de gobierno corporativo de las empresas canarias entendido como “[...] el conjunto de instrumentos e instituciones que se crean en una sociedad con el fin de lograr asignaciones eficientes de los recursos presentes y futuros” (Salas, 1999). De esta forma, la importancia del análisis del gobierno corporativo viene determinada por el papel que toma este sistema en los procesos de definición de las estrategias corporativas y el control de la toma de decisiones. Así, la estructura de gobierno se centra en la configuración de los mecanismos que intenten limitar los problemas ocasionados por los conflictos de intereses de los diferentes agentes que participan en la empresa: accionistas, directivos, empleados, acreedores, etc. Por tanto, el principal objetivo del gobierno corporativo es minimizar los costes de agencia que surgen de las relaciones entre los distintos *stakeholders*, los cuales no pueden ser solucionados a través del establecimiento de un contrato. Con este fin se determina una serie de instrumentos de control que intentan evitar las actuaciones oportunistas que puedan perjudicar la continuidad a largo plazo de la organización.

Jensen (1993) define cuatro “fuerzas de control corporativo” o mecanismos de gobierno, que se pueden agrupar en dos categorías, en función del grado de control

de la empresa sobre los mismos. En primer lugar, los mecanismos externos, entre los que se encuentran los mercados de capitales, el sistema legal/político/reglamentario y los mercados de productos y factores. En segundo lugar, los instrumentos de control interno, configurados por el consejo de administración, el sistema de remuneración directiva, la estructura de propiedad y la deuda. Dentro de dichos instrumentos e instituciones el presente apartado se centra fundamentalmente en el consejo de administración y en la figura del máximo responsable corporativo. De este modo, a partir del análisis de la elección entre el control a través de la administración única o colegiada, se dibujan los aspectos más destacados del sistema de gobierno de las empresas canarias.

El consejo de administración, como mecanismo de gobierno fundamental en el ámbito interno, ha recibido un alto grado de atención por parte de los investigadores en los últimos años. De esta manera, en la literatura sobre consejos de administración se ha desarrollado toda una tradición de investigación que analiza cómo la composición, el tamaño, la estructura de liderazgo del consejo y su funcionamiento (e.g.: si las funciones de presidente y primer ejecutivo de la empresa coinciden o no en la misma persona) pueden influir en los resultados corporativos. De hecho, la corriente a favor de la reforma de los consejos que se ha venido desarrollando en todo el mundo a lo largo de los últimos años, y que en España se ha concretado en los informes Olivencia y Aldama, se ha basado fundamentalmente en ese supuesto. No obstante, la evidencia empírica ofrece resultados poco concluyentes en lo que se refiere a la presencia de relaciones sistemáticas entre la estructura del consejo y los resultados financieros de la empresa (Johnson *et al.*, 1996; Dalton *et al.*, 1998; Dalton *et al.*, 1999).

Las funciones más importantes de un consejo de administración pueden describirse en términos de tres roles que se solapan: servicio, dependencia de recursos y control (Johnson *et al.*, 1996). En referencia al rol de servicio, los consejeros asesoran a los directivos sobre cuestiones de administración y gestión, y los ayudan a formular estrategias y mejorar la imagen y reputación de la empresa a través de sus propios logros profesionales (Zahra y Pearce, 1989). El rol de la dependencia de recursos hace referencia a la actuación de los consejeros como representantes de instituciones específicas que facilitan la adquisición de recursos externos que son importantes para el éxito de la empresa. Las responsabilidades de los consejeros en el rol de control sobre el primer ejecutivo y otros directivos incluyen su contratación y despido, la fijación de sus niveles de remuneración, la valoración de su actuación, la revisión de las decisiones y planes estratégicos y su supervisión para que obren en consonancia con los intereses de los accionistas (Fama y Jensen, 1983; Zahra y Pearce, 1989).

Sin embargo, los presidentes de los consejos de administración no necesariamente valoran los tres roles de dicho órgano de gobierno de la misma manera, y pueden experimentar sentimientos ambivalentes con respecto a los consejeros externos¹².

¹² Consejeros que no poseen un carácter ejecutivo.

De esta manera, es posible que valoren positivamente los servicios y recursos importantes que estos pudieran aportar, pero a la vez pueden rechazar la idea de que los consejeros externos interfieran, temiendo la pérdida de cierto control sobre los resultados y las decisiones estratégicas (Fiegener *et al.*, 2000). Esto ocurre especialmente en las empresas en las que el presidente del consejo tiene en sus manos una participación significativa en la propiedad, como suele suceder en las empresas familiares. En estos casos el presidente tiene en último término el poder de decisión sobre la empresa, incluso hasta el punto de obviar las decisiones del consejo y cambiar a los consejeros. De hecho, se ha argumentado que evitar el control no es solo una forma de favorecer los intereses propios, sino incluso de construir y proteger una identidad propia, aspecto crítico para el carácter emprendedor y paternalista (Johanisson y Huse, 2000).

Por tanto, características del consejo de administración de las empresas canarias como su dimensión y el peso de los distintos tipos de consejeros permitirán tener una imagen de su configuración, aspecto necesario para entender la forma en la que se controlan las acciones corporativas. Así mismo, el análisis de su funcionamiento proporcionará la oportunidad de estudiar la importancia de dicho órgano de gobierno en el proceso de toma de decisiones. Además, la descripción del sistema utilizado por las empresas canarias para la remuneración de sus órganos de gobierno posibilitará obtener un indicador de la vinculación entre la *performance* corporativa y la compensación de los órganos de control.

Por otro lado, en las empresas familiares, además de los elementos propios del gobierno corporativo, es necesario examinar el papel de la familia propietaria en el control de la empresa, puesto que es precisamente el elemento familiar el que diferencia a estas organizaciones de cualquier otra forma empresarial. Por ello, en el presente capítulo se analizan los mecanismos del gobierno familiar, definiendo dicho sistema como el conjunto de instituciones y mecanismos cuyo fin es la ordenación de las relaciones que se produzcan dentro del ámbito de la familia y entre esta y la empresa. Los elementos que configuran el gobierno familiar pueden ser tanto formales como informales, y probablemente evolucionarán a lo largo del tiempo en sintonía con la etapa de propiedad y el ciclo de vida de la empresa y la familia (Gersick *et al.*, 1997; Neubauer y Lank, 1998). Entre los distintos mecanismos de gobierno familiar el capítulo se centra, en primer lugar, en el consejo de familia, cuyo objetivo fundamental es servir de elemento de interrelación entre la familia y la empresa. Sus funciones principales son: 1) ser el principal vínculo de comunicación entre la familia, el consejo de administración y la dirección general; 2) sugerir y discutir los candidatos a miembros del consejo de administración; 3) elaborar el borrador y revisar el protocolo familiar; y 4) tratar cualquier otra cuestión de importancia para la familia. El segundo de los mecanismos analizados es el protocolo familiar, cuyo primer fin es contemplar explícitamente en un documento escrito los objetivos familiares, sus expectativas y valores fundamentales, así como las relaciones entre el gobierno familiar y el corporativo.

De este modo, el presente capítulo pretende arrojar luz sobre aspectos de las empresas canarias hasta ahora desconocidos, intentando responder a cuestiones como las siguientes: ¿cuál es el órgano de gobierno utilizado por las empresas canarias?; ¿qué nivel de formación tienen los máximos responsables de dichas empresas?; ¿cuál es el tamaño y composición de los consejos de administración de las empresas canarias?; ¿qué importancia tienen en el proceso de toma de decisiones?; ¿difiere el sistema de gobierno entre las empresas de distintos sectores?; ¿cómo es el sistema de control corporativo en función de la dimensión de las empresas?; ¿existen diferencias en la forma en la que se gobiernan las empresas familiares respecto a las no familiares?; ¿cómo evoluciona el gobierno de las empresas familiares en función de la generación al frente de la organización?; y ¿cuál es el nivel de desarrollo del sistema de gobierno familiar?

3.1. SISTEMA DE GOBIERNO DE LAS EMPRESAS CANARIAS

En referencia al órgano de gobierno utilizado por las empresas canarias, los datos muestran que, en el 60% de las mismas, el control de la sociedad es ejercido por un administrador único. En relación con las características demográficas del máximo responsable de la empresa, en la tabla 3.1 se muestra el perfil que presentan los administradores únicos y los presidentes de los consejos de administración. Así, los datos reflejan que los presidentes de los consejos tienen, en todos los estadísticos analizados, una edad superior a la de los administradores únicos, 57,3 y 50,4 años en términos medios, respectivamente. Sin embargo, la divergencia encontrada en la edad del máximo responsable no se refleja en la antigüedad en el puesto en ambas figuras, que se sitúa en torno a los 14 años de permanencia. De igual forma, el papel de accionista es una característica imperante en los dos colectivos, ya que en ambos casos las empresas en las que dichos papeles se unen superan el 85%. Las diferencias surgen nuevamente tanto en relación con la formación, en la que los presidentes de los consejos de administración presentan un mayor peso de la formación universitaria, como en el carácter ejecutivo que ostentan en la empresa, ya que los consejos de administración presentan una mayor propensión a la separación de dirección y control.

Tabla 3.1. Características demográficas de los máximos responsables corporativos

	Administrador único	Presidente del consejo
Edad (años)		
Media	50,4	57,3
Mediana	50,0	56,5
D. T.	10,3	12,3
Mínimo	22,0	35,0
Máximo	81,0	92,0
3 ^{er} Cuartil	56,0	65,0

Tabla 3.1. Características demográficas de los máximos responsables corporativos

	Administrador único	Presidente del consejo
Antigüedad en el puesto (años)		
Media	14,4	14,9
Mediana	13,0	13,0
D. T.	9,3	10,2
Mínimo	0,0	0,0
Máximo	41,0	40,0
3 ^{er} Cuartil	18,7	21,5
Accionista (%)		
Sí	86,0	87,8
No	14,0	12,2
Formación universitaria (%)		
Sí	29,0	51,4
No	71,0	48,6
Directivo (%)		
Sí	95,9	75,7
No	4,1	24,3

En cuanto al tamaño y la composición del consejo de administración, se muestran en la tabla 3.2 las principales magnitudes de dicho órgano de gobierno. La dimensión del consejo adopta un valor medio de 5 consejeros, presentando los estadísticos una escasa dispersión en esta magnitud. En referencia a la composición del consejo, se observa una elevada presencia de consejeros que son a su vez accionistas de la empresa, al encontrar una mediana que refleja que la totalidad de los consejeros son propietarios, idéntico valor al que se obtiene en el tercer cuartil. Este hecho muestra el escaso peso en el órgano colegiado de miembros externos a la propiedad que permitan incorporar experiencia a la empresa. Esta misma configuración se refleja en el caso de los consejeros directivos, ya que, pese a presentar una menor ponderación en términos de mediana, el valor del tercer cuartil muestra un peso del 78,7% de consejeros ejecutivos. De esta forma, los resultados muestran una composición del consejo caracterizada por la presencia marginal de consejeros externos, no involucrados con la propiedad y la dirección, aspecto que puede limitar el papel de este órgano de gobierno en el proceso de definición de las estrategias corporativas.

Tabla 3.2. Composición y tamaño del consejo

	Tamaño del consejo	Consejeros accionistas (%)	Consejeros directivos (%)
Media	5,1	74,3	52,6
Mediana	4,0	100,0	50,0
D. T.	2,4	36,2	34,0
Mínimo	3,0	0,0	0,0
Máximo	15,0	100,0	100,0
3 ^{er} Cuartil	6,0	100,0	78,7

En relación con las características de los consejeros, los resultados que se recogen en la tabla 3.3 presentan unos valores equivalentes a los mostrados en el caso del presidente del órgano de gobierno del que forman parte. Así, la media de edad de los consejeros se encuentra en torno a los 50 años, con una antigüedad media alrededor de los 14 años y un porcentaje de miembros del consejo con formación universitaria del 50%. No obstante, destaca en este último aspecto que, en el 75% de las empresas que cuentan con un órgano colegiado de gobierno, la totalidad de los consejeros tenga formación universitaria, según el valor aportado por el tercer cuartil. Este hecho parece indicar la existencia de una relación positiva entre la complejidad del sistema de control y la formación universitaria de los agentes internos.

Tabla 3.3. Características de los consejeros

	Edad media de los consejeros	Antigüedad media de los consejeros	Consejeros con formación universitaria (%)
Media	50,1	13,7	52,2
Mediana	50,0	10,0	50,0
D. T.	8,4	10,7	36,6
Mínimo	30,0	1,0	0,0
Máximo	70,0	51,0	100,0
3 ^{er} Cuartil	55,0	20,0	100,0

La función que cumple el consejo en la empresa como órgano de control y delimitador de las estrategias corporativas es analizada a través de las variables presentadas en la tabla 3.4. Así, el número de reuniones anuales del consejo se sitúa, en términos de mediana, en torno a 4, lo que supone una reunión por trimestre, aproximadamente. Además, se observa que el 68% de las reuniones tiene una duración media de entre 1 y 3 horas, y solo un cuarto de las mismas supera las 3 horas. Por otro lado, los datos reflejan una destacada utilización de asesores externos en las reuniones del consejo, ya que en torno al 80% de las empresas declara invitar a expertos a las deliberaciones del consejo. Este hecho puede ser un intento de compensar las limitaciones que pueden producirse al nombrar como consejeros, en la mayor parte de las empresas, a propietarios. Entre los ámbitos de asesoramiento utilizados destaca el contable, financiero y fiscal, mientras que es menor el asesoramiento en aspectos relacionados con el *marketing* y los recursos humanos.

Tabla 3.4. Importancia del consejo de administración

Número de reuniones al año	
Media	5,4
Mediana	4,0
D. T.	4,9
Mínimo	0,0
Máximo	24,0
3 ^{er} Cuartil	6,0
Duración de las reuniones (%)	
Menos de 1 hora	6,9
Entre 1 y 3 horas	68,1
Entre 3 y 6 horas	19,1
Más de 6 horas	5,6
Asistencia de expertos a las reuniones del consejo (%)	
Sí	80,2
No	19,8
Ámbitos de asesoramiento (%)	
Contable, Financiero, Fiscal	90,7
Laboral, Mercantil, Civil	42,6
Marketing	25,9
Recursos humanos	22,2

Por último, en referencia al sistema de remuneración del administrador único y los consejeros, los datos que se muestran en la tabla 3.5 apuntan una escasa utilización de los sistemas de compensación propios de estos órganos de gobierno, ya que en ambos casos más de la mitad de las empresas no remuneran a dichas figuras. Además, la compensación de carácter fijo es la más utilizada tanto para compensar al administrador único como a los miembros del consejo de administración. Este hecho revela una escasa vinculación entre la compensación a los órganos de gobierno y los resultados corporativos, circunstancia que va en detrimento del papel que deben desempeñar aquellos en la organización.

Tabla 3.5. Sistemas de remuneración a los órganos de gobierno

	Administrador único (%)	Consejeros (%)
No existe	55,4	58,0
Fija	33,7	24,6
En función de los resultados	2,2	8,7
Una parte fija y otra en función de los resultados	8,7	8,7

3.1.1. Gobierno corporativo y sector

Una vez analizada la imagen de las empresas canarias en términos de gobierno corporativo, en el presente epígrafe se estudian las diferencias en su estructura de control en función de la clasificación sectorial de las mismas. Así, se recoge en la tabla 3.6 el órgano de gobierno utilizado por las empresas según el sector de actividad al que pertenecen. Los resultados muestran que el consejo de administración es usado de forma mayoritaria en los sectores de la industria, inmobiliarias y hoteles, restaurantes y ocio; en cambio, la administración única es empleada de manera fundamental en la construcción, comercio, transportes y otros servicios. De esta forma, los resultados parecen apuntar que son las actividades económicas que precisan una mayor dimensión de las empresas las que requieren una mayor complejidad de sus estructuras de control.

Tabla 3.6. Órgano de gobierno y sector

	Administrador único (%)	Consejo de administración (%)
Agricultura, pesca y actividades extractivas	60,0	40,0
Construcción	67,6	32,4
Industria	36,0	64,0
Actividades inmobiliarias	37,5	62,5
Comercio mayorista	69,0	31,0
Venta de vehículos a motor	62,5	37,5
Comercio minorista	78,3	21,7
Transportes	57,1	42,9
Hoteles, restaurantes y ocio	37,5	62,5
Otros servicios	64,7	35,3

En relación con la dimensión y la composición del consejo de administración, se ofrecen en la tabla 3.7 los resultados en función de la distribución sectorial de las empresas. Las cifras permiten observar una elevada homogeneidad en el tamaño de los consejos de administración entre los distintos sectores. No obstante, los resultados muestran que industria, venta de vehículos a motor, hoteles, restaurantes y ocio y otros servicios son los sectores que presentan, en términos medios, unos consejos de mayor tamaño, mientras que las empresas dedicadas a la construcción y las actividades comerciales utilizan en su sistema de gobierno unos consejos de administración de menor dimensión. De esta forma, se aprecia que son nuevamente las empresas de los sectores que precisan una mayor dimensión para desarrollar su actividad las que poseen una estructura de gobierno más compleja. En referencia a la presencia de consejeros accionistas, los resultados señalan un predominio casi

absoluto de estos en los órganos colegiados de control de las empresas canarias. No obstante, destaca la menor ponderación de dichos consejeros en los sectores de actividades de transportes, inmobiliarias, hoteles, restaurantes y ocio y otros servicios, aunque en estos sectores los valores del tercer cuartil son en su totalidad elevados. Este resultado puede tener explicación en la mayor presencia en estas empresas de propietarios no residentes en Canarias que utilizan a “representantes” en los órganos de control. Así mismo, la ponderación de los consejeros directivos es elevada en todos los sectores. Sin embargo, en las empresas de actividades industriales, transporte y otros servicios existe un mayor porcentaje de consejeros no directivos, lo que puede ser reflejo de la búsqueda de experiencia externa que contribuya al logro de los objetivos corporativos.

Tabla 3.7. Tamaño y composición del consejo y sector

	Tamaño del consejo				Consejeros accionistas (%)				Consejeros directivos (%)			
	Media	Mediana	D. T.	Mín. Máx. 3 ^{er} Cuartil	Media	Mediana	D. T.	Mín. Máx. 3 ^{er} Cuartil	Media	Mediana	D. T.	Mín. Máx. 3 ^{er} Cuartil
Agricultura, pesca y actividades extractivas ^a	3,0				100,0				66,6			
Construcción	4,6	4,0	1,4	3,0 7,0 5,7	78,1	100,0	38,3	0,0 100,0 100,0	60,6	69,0	29,9	14,3 100,0 78,7
Industria	5,4	5,0	2,2	3,0 9,0 7,7	83,0	100,0	24,2	33,3 100,0 100,0	37,7	29,1	33,2	0,0 100,0 65,0
Actividades inmobiliarias	6,2	4,0	5,1	3,0 15,0 10,5	63,3	100,0	50,5	0,0 100,0 100,0	46,6	50,0	36,1	0,0 100,0 75,0
Comercio mayorista	3,8	3,5	1,0	3,0 6,0 4,7	75,6	100,0	40,0	0,0 100,0 100,0	75,5	100,0	30,1	3,3 100,0 100,0
Venta de vehículos a motor	4,6	5,0	0,5	4,0 5,0 5,0	93,3	100,0	11,5	80,0 100,0 100,0	65,0	75,0	21,7	40,0 80,0 80,0
Comercio minorista	4,0	3,0	1,4	3,0 6,0 5,5	100,0	100,0	0,0	100,0 100,0 100,0	53,8	53,3	42,1	0,0 100,0 100,0
Transportes	6,0	3,0	5,2	3,0 12,0 12,0	63,8	66,6	29,2	33,3 91,7 91,6	44,4	33,3	50,9	0,0 100,0 100,0
Hoteles, restaurantes y ocio	5,9	5,0	2,3	3,0 10,0 8,2	58,7	47,2	38,1	0,0 100,0 100,0	49,0	50,0	27,8	0,0 100,0 63,7
Otros servicios	6,8	7,0	2,6	4,0 10,0 9,2	37,5	25,0	44,0	0,0 100,0 81,2	29,8	27,1	29,8	0,0 75,0 56,2

^a: datos de una empresa.

En cuanto al empleo de asesoramiento externo en las reuniones del consejo, los resultados ofrecidos en la tabla 3.8 muestran una utilización mayoritaria de asesores en todos los sectores de actividad, excepto en el caso de las empresas de transporte. Este hecho puede ser consecuencia de la mayor presencia de consejeros externos en las empresas de dicho sector. En relación con los campos en los que recurren al asesoramiento los consejos de las empresas canarias, son los aspectos relacionados con el ámbito contable, financiero y fiscal los que destacan de forma absoluta en todas las actividades económicas. Además, los resultados indican que, en el sector de la construcción, el asesoramiento en recursos humanos es especialmente significativo. Por otro lado, las empresas de comercio mayorista sobresalen por la utilización de asesoramiento en materias relacionadas con los recursos humanos y el *marketing*, lo que puede ser reflejo de la importancia de estos campos para el desarrollo de las actividades de estas empresas.

Tabla 3.8. Asesoramiento al consejo y sector

	Asistencia de expertos a las reuniones del consejo (%)		Ámbitos de asesoramiento (%)				
	Sí	No	Contable, Financiero, Fiscal	Laboral, Mercantil, Civil	Marketing	Recursos humanos	
Agricultura, pesca y actividades extractivas ^a	100,0	0,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
Construcción	75,0	25,0	87,5	12,5	25,0	37,5	
Industria	80,0	20,0	83,3	25,0	16,7	8,3	
Actividades inmobiliarias	100,0	0,0	80,0	60,0	20,0	20,0	
Comercio mayorista	61,5	38,5	100,0	62,5	50,0	37,5	
Venta de vehículos a motor	66,7	33,3	50,0	50,0	0,0	0,0	
Comercio minorista	80,0	20,0	100,0	50,0	25,0	25,0	
Transportes	33,3	66,7	100,0	100,0	0,0	0,0	
Hoteles, restaurantes y ocio	77,8	22,2	100,0	28,6	28,6	14,3	
Otros servicios	100,0	0,0	100,0	66,7	16,7	16,7	

^a: datos de una empresa.

En relación con el sistema de remuneración de los órganos de gobierno, los resultados mostrados en la tabla 3.9 reflejan, para todos los sectores de actividad y para ambos órganos de gobierno, una significativa ausencia de compensación. Además, en los casos en los que existe remuneración, la naturaleza fija de la misma es la que presenta un mayor predominio. No obstante, las empresas que tienen una administración única en agricultura, pesca y actividades extractivas, así como aquellas que cuentan con consejos de administración en los sectores de comercio mayorista, venta de vehículos a motor y otros servicios, presentan una mayor utilización de la compensación en función de los resultados, lo que puede ser debido a la costumbre de remuneración en estos sectores de actividad, basada de manera significativa en el logro de los objetivos de ventas.

Tabla 3.9. Remuneración del máximo responsable y sector

	Administrador único (%)				Consejo de administración (%)			
	No existe	Fija	En función de los resultados	Una parte fija y otra en función de los resultados	No existe	Fija	En función de los resultados	Una parte fija y otra en función de los resultados
Agricultura, pesca y actividades extractivas ^a	50,0	0,0	50,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0
Construcción	50,0	40,0	0,0	10,0	63,6	9,1	9,1	18,2
Industria	44,4	44,4	0,0	11,1	62,5	31,3	0,0	6,3
Actividades inmobiliarias	100,0	0,0	0,0	0,0	80,0	20,0	0,0	0,0
Comercio mayorista	57,7	30,8	3,8	7,7	25,0	41,7	25,0	8,3
Venta de vehículos a motor	33,3	66,7	0,0	0,0	33,3	33,3	33,3	0,0
Comercio minorista	78,6	14,3	0,0	7,1	66,7	33,3	0,0	0,0
Transportes	75,0	0,0	0,0	25,0	66,7	0,0	0,0	33,3
Hoteles, restaurantes y ocio	50,0	33,3	0,0	16,7	75,0	25,0	0,0	0,0
Otros servicios	42,9	57,1	0,0	0,0	60,0	0,0	20,0	20,0

^a: datos de una empresa.

3.1.2. Gobierno corporativo y tamaño de las empresas

El presente epígrafe se centra en la incidencia de la dimensión de las empresas en su sistema de gobierno corporativo. Así, en la tabla 3.10 se muestra cómo la complejidad del órgano de control utilizado por las empresas aumenta con el tamaño de las mismas, ya que la presencia de un consejo de administración como mecanismo de control pasa de ponderar el 31,5% en las empresas pequeñas a estar presente en el 66,7% de las grandes compañías. La mayor utilización del órgano colegiado en las empresas de mayor dimensión puede ser reflejo de una necesidad más acusada de incorporar diversas perspectivas en la definición y control del proceso de toma de decisiones, o de permitir la entrada de distintos grupos de interés en el gobierno de la sociedad.

Tabla 3.10. Órgano de control y dimensión de las empresas

	Pequeñas	Medianas	Grandes
Administrador único	68,5	47,8	33,3
Consejo de administración	31,5	52,2	66,7

En referencia a las características de los máximos responsables corporativos, en la tabla 3.11 se puede apreciar cómo los datos apuntan una mayor edad del presidente del consejo de administración para todas las dimensiones analizadas. Por otra parte, se observa, en ambas figuras de gobierno, que los máximos responsables de menor edad son aquellos que dirigen las empresas de mayor dimensión. Esta cualidad no parece incidir en la antigüedad en el puesto de los presidentes de los consejos de administración de las empresas de mayor dimensión. Sin embargo, parece determinar la menor antigüedad de los administradores únicos de las grandes empresas, que presentan una permanencia media en el puesto de en torno a 3 años, frente a los 13 años de antigüedad que muestra el resto de los grupos analizados. En relación con el carácter de propietario de ambas figuras, se advierte en las empresas de dimensión intermedia una menor presencia de propietarios que participen en el gobierno corporativo como máximos responsables. En este mismo sentido, aunque el carácter ejecutivo es el dominante en todos los grupos analizados, es en el caso de los presidentes de los consejos de las empresas medianas donde dicha característica tiene una menor importancia. Por último, queda patente cómo la formación universitaria de los máximos responsables corporativos pondera en mayor medida en los presidentes de los consejos de administración de las empresas de mayor dimensión.

Tabla 3.11. Características demográficas de los máximos responsables y dimensión de las empresas

	Administrador único			Presidente del consejo		
	Pequeñas	Medianas	Grandes	Pequeñas	Medianas	Grandes
Edad (años)						
Media	50,5	51,3	45,6	57,1	60,0	52,7
Mediana	51,0	48,0	45,0	60,0	59,0	54,0
D. T.	9,2	13,6	11,9	11,8	13,9	10,0
Mínimo	24,0	22,0	29,0	35,0	39,0	36,0
Máximo	69,0	81,0	59,0	82,0	92,0	67,0
3 ^{er} Cuartil	56,5	57,5	57,0	64,0	70,0	62,7
Antigüedad en el puesto (años)						
Media	14,6	16,1	3,4	14,4	16,1	15,1
Mediana	13,0	13,0	3,0	11,0	13,0	13,0
D. T.	8,7	10,9	2,3	10,2	10,5	10,5
Mínimo	0,0	1,0	1,0	0,0	0,0	1,0
Máximo	41,0	36,0	7,0	40,0	40,0	38,0
3 ^{er} Cuartil	19,0	25,5	5,5	21,0	24,0	21,5
Accionista (%)						
Sí	89,2	76,2	80,0	89,7	78,3	100,0
No	10,8	23,8	20,0	10,3	21,7	0,0
Formación universitaria (%)						
Sí	28,4	28,6	40,0	56,4	39,1	58,3
No	71,6	71,4	60,0	43,6	60,9	41,7
Directivo (%)						
Sí	94,5	100,0	100,0	81,6	66,7	75,0
No	5,5	0,0	0,0	18,4	33,3	25,0

En lo que respecta al tamaño y composición del consejo de administración, se observa, a partir de los datos que se exponen en la tabla 3.12, una influencia del tamaño corporativo en ambas características de este mecanismo de gobierno. Así, los resultados apuntan una mayor dimensión de este órgano colegiado a medida que aumenta el tamaño de las empresas, al pasar de una media de 4,4 consejeros en las empresas pequeñas a 6,6 miembros de media en las corporaciones de mayor dimensión. En relación con la ponderación de los consejeros accionistas, los resultados muestran un predominio casi absoluto de este tipo de consejeros. No obstante, se advierte un menor peso en las empresas de mayor dimensión si se analizan la mediana y el tercer cuartil. Por último, la ponderación de consejeros directivos es menor cuanto más aumenta el tamaño de las empresas, lo que puede ser reflejo de la mayor necesidad de separar la dirección y el control a medida que crece la dimensión corporativa.

Tabla 3.12. Tamaño y composición del consejo de administración y dimensión de las empresas

	Tamaño del consejo		
	Pequeñas	Medianas	Grandes
Media	4,4	5,4	6,6
Mediana	4,0	5,0	6,5
D. T.	2,2	2,2	2,7
Mínimo	3,0	3,0	3,0
Máximo	15,0	10,0	12,0
3 ^{er} Cuartil	5,0	6,0	8,7
Consejeros accionistas (%)			
	Pequeñas	Medianas	Grandes
Media	78,1	67,9	72,7
Mediana	100,0	100,0	70,8
D. T.	33,6	45,7	21,2
Mínimo	0,0	0,0	44,4
Máximo	100,0	100,0	100,0
3 ^{er} Cuartil	100,0	100,0	97,9
Consejeros directivos (%)			
	Pequeñas	Medianas	Grandes
Media	56,2	51,6	38,9
Mediana	50,0	50,0	35,4
D. T.	31,0	39,5	28,8
Mínimo	0,0	0,0	0,0
Máximo	100,0	100,0	80,0
3 ^{er} Cuartil	75,0	100,0	71,2

En cuanto a las características de los consejeros en los diferentes grupos analizados, se observa en la tabla 3.13 cómo la edad de los miembros del consejo no difiere de forma significativa entre las empresas con distinta dimensión, ya que se sitúa siempre en torno a los 50 años. De igual forma ocurre en el caso de la antigüedad de los consejeros, aunque los datos apuntan una mayor antigüedad para los miembros de las empresas de dimensión intermedia. Por último, los resultados muestran que en las organizaciones de dimensión más amplia la formación universitaria de los consejeros es mayor.

Tabla 3.13. Características de los consejeros y dimensión de las empresas

Edad media de los consejeros (años)			
	Pequeñas	Medianas	Grandes
Media	49,6	51,8	48,0
Mediana	50,0	50,0	50,0
D. T.	9,1	8,1	6,7
Mínimo	30,0	38,0	34,0
Máximo	70,0	68,0	60,0
3 ^{er} Cuartil	57,2	57,0	50,5
Antigüedad media de los consejeros (años)			
	Pequeñas	Medianas	Grandes
Media	12,5	15,1	14,9
Mediana	10,0	13,5	11,0
D. T.	10,3	11,4	11,3
Mínimo	2,0	3,0	1,0
Máximo	50,0	51,0	45,0
3 ^{er} Cuartil	20,0	19,2	19,8
Consejeros con formación universitaria (%)			
	Pequeñas	Medianas	Grandes
Media	51,0	49,2	58,9
Mediana	50,0	50,0	60,0
D. T.	35,7	37,2	39,8
Mínimo	0,0	0,0	0,0
Máximo	100,0	100,0	100,0
3 ^{er} Cuartil	80,8	93,7	100,0

En la tabla 3.14 se analiza el funcionamiento del consejo de administración. Los resultados obtenidos muestran una mayor complejidad de las funciones del consejo a medida que aumenta la dimensión de la empresa. De esta forma, los consejos de administración de las sociedades de mayor tamaño celebran un mayor número de reuniones al año; estas suelen tener más duración y, en mayor medida, recurren al asesoramiento de expertos. Destaca, de igual forma, la relevancia de los distintos marcos en los que se asesoran las empresas en función del tamaño de las mismas. Así, a pesar de que el asesoramiento contable, financiero y fiscal no pierde importancia cuando se incrementa el tamaño corporativo, a medida que aumenta la dimensión de las empresas comienza a adquirir más protagonismo el asesoramiento en aspectos relacionados con el derecho laboral, mercantil y civil, el *marketing* o los recursos humanos.

Tabla 3.14. Funcionamiento del consejo de administración y dimensión de las empresas

Número de reuniones al año			
	Pequeñas	Medianas	Grandes
Media	5,3	4,5	7,7
Mediana	4,0	4,0	4,0
D. T.	4,3	3,2	8,1
Mínimo	1,0	0,0	1,0
Máximo	13,0	12,0	24,0
3 ^{er} Cuartil	10,5	5,0	10,5
Duración de las reuniones (%)			
	Pequeñas	Medianas	Grandes
Menos de 1 hora	8,1	8,7	0,0
Entre 1 y 3 horas	70,3	65,2	66,7
Entre 3 y 6 horas	18,9	17,4	25,0
Más de 6 horas	2,7	8,7	8,3
Asistencia de expertos a las reuniones del consejo (%)			
	Pequeñas	Medianas	Grandes
Sí	67,6	82,6	91,7
No	32,4	17,4	8,3
Ámbitos de asesoramiento (%)			
	Pequeñas	Medianas	Grandes
Contable, Financiero, Fiscal	95,8	84,2	90,9
Laboral, Mercantil, Civil	37,5	42,1	54,5
<i>Marketing</i>	16,7	31,6	36,4
Recursos humanos	20,8	21,1	27,3

En referencia a la remuneración de los órganos de gobierno, los resultados mostrados en la tabla 3.15 reflejan un mayor uso de sistemas compensatorios en las empresas de mayor dimensión, tanto en el caso de los administradores únicos como de los consejos de administración, siendo la remuneración fija el sistema de compensación más utilizado en las empresas que remuneran a dichos órganos de gobierno. Por tanto, la vinculación de la remuneración de los órganos de gobierno con los resultados corporativos es un mecanismo de control escasamente empleado por las empresas canarias, incluso en las de mayor dimensión.

Tabla 3.15. Sistemas de remuneración de los órganos de gobierno y tamaño de las empresas

	Administrador único			Consejeros		
	Pequeñas	Medianas	Grandes	Pequeñas	Medianas	Grandes
No existe	58,8	52,6	20,0	57,1	63,6	50,0
Fija	29,4	42,1	60,0	22,9	22,7	33,3
En función de los resultados	2,9	0,0	0,0	8,6	9,1	8,3
Una parte fija y otra en función de los resultados	8,8	5,3	20,0	11,4	4,5	8,3

3.2. GOBIERNO CORPORATIVO. EMPRESAS FAMILIARES VERSUS NO FAMILIARES

Una vez analizado el sistema de gobierno corporativo de las empresas canarias en su conjunto, el presente apartado se centra en el estudio de las posibles diferencias de la estructura de control entre empresas familiares y no familiares. Así, el análisis comienza con la comparativa de sus órganos de gobierno tal y como se recoge en la tabla 3.16, en la que se puede observar una relación estadísticamente significativa entre el órgano de gobierno utilizado y el nivel de exigencia en la definición de empresa familiar. De esta forma, los resultados apuntan que cuanto más exigente es el criterio de definición del carácter familiar mayor importancia toma el consejo de administración como mecanismo de control en relación con las empresas no familiares. De este modo, a partir del nivel 3 de definición, es decir, cuando se ha producido sucesión, las empresas familiares utilizan de forma destacada el consejo de administración como mecanismo de gobierno corporativo.

Tabla 3.16. Órgano de control y empresa familiar

	Empresa familiar nivel 1		Empresa familiar nivel 2		Empresa familiar nivel 3		Empresa familiar nivel 4	
	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F
	Administrador único	50,0	64,4	51,4	65,3	65,9	47,5	63,8
Consejo de administración	50,0	35,6	48,6	34,7	34,1	52,5	36,3	60,7
<i>Phi</i>	-0,134*		-0,136*		0,175**		0,178**	

***: estadísticamente significativo al 1,5 y 10 por ciento, respectivamente.

En lo que respecta a las características demográficas de los máximos responsables corporativos, se recoge en la tabla 3.17 el análisis de las diferencias entre empresas familiares y no familiares. No se observan divergencias estadísticamente significativas en los rasgos de los administradores únicos entre empresas familiares y no familiares, excepto en la mayor ponderación de administradores que poseen el carácter de propietario en el nivel 3 de definición, y en el grado de formación universitaria del máximo responsable corporativo en las empresas familiares de nivel 2, a favor de una mayor formación en estas últimas respecto a las empresas no familiares. Sin embargo, los resultados muestran un número mayor de diferencias estadísticamente significativas en cuanto a las características del presidente del consejo de administración. Así, se constata cómo los presidentes de las empresas familiares, según el criterio de definición más débil, presentan una edad mayor de forma estadísticamente significativa, sin que se encuentren distancias destacables con relación a las empresas no familiares en el resto de las definiciones utilizadas. Así mismo, en el caso de la antigüedad en el puesto, los resultados manifiestan diferencias estadísticamente significativas a favor de una mayor antigüedad de los presidentes de las empresas familiares, aunque dichas diferencias no son significativas para todos los niveles. El resto de variables delimitadoras de la figura del presidente del consejo son indicativas de que dicha figura, en el caso de las empresas familiares, viene caracterizada por una mayor implicación en la propiedad y dirección y una menor formación universitaria, si bien en las empresas familiares calificadas según los criterios más estrictos no se encuentran diferencias estadísticamente significativas con las empresas no familiares, excepto en la mayor presencia de presidentes del consejo que poseen un carácter de propietario.

Tabla 3.17. Características del máximo responsable de la empresa

	Administrador único							
	Empresa familiar nivel 1		Empresa familiar nivel 2		Empresa familiar nivel 3		Empresa familiar nivel 4	
	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F
Edad								
Media	50,0	50,6	49,3	51,0	50,0	51,6	50,8	47,0
Mediana	49,0	51,0	49,0	51,5	50,0	53,0	50,5	48,0
D. T.	9,35	10,7	10,3	10,4	9,7	12,1	9,9	13,9
Mínimo	38,0	22,0	24,0	22,0	22,0	25,0	22,0	25,0
Máximo	81,0	76,0	81,0	76,0	81,0	70,0	81,0	68,0
3 ^{er} Cuartil	55,1	57,0	55,2	57,0	55,0	61,0	56,0	58,0
<i>Test t</i>	-0,240		-0,748		-0,645		1,056	

Tabla 3.17. Características del máximo responsable de la empresa

	Empresa familiar nivel 1		Empresa familiar nivel 2		Empresa familiar nivel 3		Empresa familiar nivel 4	
	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F
Antigüedad en el puesto								
Media	12,6	15,0	12,2	15,4	13,8	16,1	14,7	11,1
Mediana	11,5	13,0	11,0	13,0	13,0	13,5	13,0	9,0
D. T.	7,7	9,8	8,1	9,8	8,8	10,8	9,4	7,8
Mínimo	2,0	0,0	0,0	1,0	0,0	3,0	0,0	3,0
Máximo	36,0	41,0	36,0	41,0	41,0	40,0	41,0	25,0
3 ^{er} Cuartil	15,5	20,0	15,0	21,5	17,5	22,0	18,8	17,5
<i>Test t</i>	-1,264		-1,588		-1,034		1,100	
Accionista								
Sí	80,8	87,8	78,8	89,6	82,4	96,2	85,6	90,0
No	19,2	12,2	21,2	10,4	17,6	3,8	14,4	10,0
<i>Phi</i>	0,089		0,146		0,173*		0,038	
Formación universitaria								
Sí	34,6	27,0	39,4	23,9	29,7	26,9	30,0	20,0
No	65,4	73,0	60,6	76,1	70,3	73,1	70,0	80,0
<i>Phi</i>	-0,073		-0,161*		-0,027		-0,060	
Directivo								
Sí	100,0	94,4	100,0	93,8	94,5	100,0	95,5	100,0
No	0,0	5,6	0,0	6,2	5,5	0,0	4,5	0,0
<i>Phi</i>	-0,124		-0,147		0,121		0,070	

Presidente del consejo de administración

	Empresa familiar nivel 1		Empresa familiar nivel 2		Empresa familiar nivel 3		Empresa familiar nivel 4	
	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F
Edad (años)								
Media	53,3	59,5	55,9	58,4	56,2	58,8	57,8	55,7
Mediana	52,0	60,0	52,5	60,0	52,5	60,0	56,0	57,0
D. T.	9,9	13,1	12,9	11,9	12,8	11,6	12,1	13,4
Mínimo	38,0	35,0	38,0	35,0	35,0	36,0	35,0	36,0
Máximo	75,0	92,0	92,0	82,0	92,0	82,0	92,0	82,0
3 ^{er} Cuartil	262,0	69,2	62,7	65,7	65,0	65,2	65,0	65,5
<i>Test t</i>	-2,090**		-0,838		-0,904		0,607	

Tabla 3.17. Características del máximo responsable de la empresa

	Empresa familiar nivel 1		Empresa familiar nivel 2		Empresa familiar nivel 3		Empresa familiar nivel 4	
	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F
Antigüedad en el puesto (años)								
Media	12,1	16,6	12,8	16,6	13,1	17,6	14,3	16,7
Mediana	9,0	15,0	10,0	15,0	11,0	20,0	13,0	15,0
D. T.	9,7	10,3	9,4	10,7	9,2	11,3	9,7	11,8
Mínimo	0,0	2,0	0,0	2,0	0,0	2,0	0,0	2,0
Máximo	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0
3 ^{er} Cuartil	20,0	23,5	19,5	24,0	20,0	24,5	20,0	24,0
<i>Test t</i>	-1,856*		-1,583		-1,862*		-0,817	
Accionista (%)								
Sí	77,8	93,6	78,8	95,1	81,4	96,8	84,2	100,0
No	22,2	6,4	21,2	4,9	18,6	3,2	15,8	0,0
<i>Phi</i>	0,233**		0,248**		0,232**		0,203*	
Formación universitaria (%)								
Sí	70,4	40,4	66,7	39,0	62,8	35,5	56,1	35,3
No	29,6	59,6	33,3	61,0	37,2	61,1	43,9	64,7
<i>Phi</i>	-0,288**		-0,275**		-0,270**		-0,175	
Directivo (%)								
Sí	63,0	83,0	57,6	90,2	67,4	87,1	75,4	76,5
No	37,0	17,0	42,4	9,8	32,6	12,9	24,6	23,5
<i>Phi</i>	0,225*		0,378***		0,226*		0,010	

***: estadísticamente significativo al 1,5 y 10 por ciento, respectivamente.

En la tabla 3.18 se ofrecen los resultados en relación con el tamaño y la composición del consejo de administración en las empresas familiares y no familiares. En este sentido, los contrastes realizados no muestran diferencias estadísticamente significativas en cuanto a la dimensión de dicho órgano de gobierno en ninguno de los niveles de definición de empresas familiares. Sin embargo, se observa un mayor peso de los consejeros accionistas en el caso de las empresas familiares, para todos los niveles de definición, particularidad que llega a ser estadísticamente significativa en las empresas familiares de nivel 4. De igual forma, los consejos de administración de las empresas familiares presentan una mayor ponderación de consejeros directivos, diferencia que resulta estadísticamente significativa para las empresas familiares según el segundo criterio de definición.

Tabla 3.18. Tamaño y composición del consejo de administración

	Empresa familiar nivel 1		Empresa familiar nivel 2		Empresa familiar nivel 3		Empresa familiar nivel 4	
	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F
Tamaño del consejo								
Media	5,4	4,9	5,5	4,7	5,2	4,9	5,2	4,7
Mediana	4,0	5,0	4,0	4,5	4,0	5,0	4,0	5,0
D. T.	3,2	1,8	3,0	1,7	2,7	1,8	2,5	1,9
Mínimo	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Máximo	15,0	10,0	15,0	9,0	15,0	9,0	15,0	9,0
3 ^{er} Cuartil	8,0	6,0	7,5	5,7	6,0	5,2	6,0	5,5
<i>U de Mann-Witney</i>	-0,280		-0,618		-0,224		-0,434	
Consejeros accionistas (%)								
Media	69,9	76,9	70,0	77,8	70,4	79,7	69,9	88,6
Mediana	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
D. T.	41,5	32,9	40,6	32,2	39,7	30,5	38,9	20,5
Mínimo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,3
Máximo	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
3 ^{er} Cuartil	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>U de Mann-Witney</i>	-0,587		-0,758		-0,870		-1,711*	
Consejeros directivos (%)								
Media	46,1	56,4	44,4	59,3	47,9	59,1	52,2	59,1
Mediana	36,6	50,0	36,6	60,0	45,0	60,0	50,0	60,0
D. T.	38,1	31,2	37,7	29,4	35,7	30,7	35,1	30,7
Mínimo	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	1,0
Máximo	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
3 ^{er} Cuartil	75,0	80,0	75,0	85,0	75,0	95,0	81,2	95,0
<i>U de Mann-Witney</i>	-1,297		-1,912*		-1,427		-0,166	

***: estadísticamente significativo al 1,5 y 10 por ciento, respectivamente.

En referencia a las características de los miembros del consejo de administración, se presenta en la tabla 3.19 el análisis comparativo entre empresas familiares y no familiares para las variables edad, antigüedad y formación de los consejeros. A partir de dicha tabla se observa que no existen diferencias en cuanto a la edad y formación de los miembros de este órgano colegiado para ninguno de los niveles de definición de empresa familiar. No obstante, la antigüedad de los consejeros de las empresas familiares es superior a la de los consejeros de las empresas no familiares, para todos los criterios de definición, si bien las diferencias son únicamente significativas desde el punto de vista estadístico para las empresas familiares definidas según el criterio más restrictivo.

Tabla 3.19. Características de los consejeros

	Empresa familiar nivel 1		Empresa familiar nivel 2		Empresa familiar nivel 3		Empresa familiar nivel 4	
	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F
Edad media (años)								
Media	50,5	49,8	51,8	48,8	51,3	48,5	50,4	49,0
Mediana	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0
D. T.	7,5	8,9	7,7	8,8	8,3	8,5	8,4	8,5
Mínimo	38,0	30,0	38,0	30,0	38,0	30,0	30,0	34,0
Máximo	68,0	70,0	68,0	70,0	70,0	63,2	70,0	62,0
3 ^{er} Cuartil	52,0	57,2	56,5	55,0	55,0	55,5	54,7	57,5
<i>Test t</i>	0,315		1,480		1,352		0,587	
Antigüedad (años)								
Media	13,4	13,9	12,9	14,4	12,6	15,2	12,4	17,7
Mediana	7,0	11,0	9,0	12,0	10,0	13,0	10,0	19,0
D. T.	13,6	8,9	12,3	9,4	11,2	10,1	10,2	11,5
Mínimo	1,0	2,0	1,0	2,0	1,0	2,0	1,0	2,0
Máximo	51,0	45,0	51,0	45,0	51,0	45,0	51,0	45,0
3 ^{er} Cuartil	20,0	20,0	15,0	20,0	15,0	20,0	17,2	26,5
<i>Test t</i>	-0,189		-0,599		-0,989		-1,790*	
Consejeros con formación universitaria (%)								
Media	59,9	47,8	56,9	48,5	51,2	53,4	52,5	50,9
Mediana	69,0	50,0	58,3	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0
D. T.	40,3	34,0	39,1	34,5	37,5	35,8	37,3	35,1
Mínimo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Máximo	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
3 ^{er} Cuartil	100,0	66,6	100,0	70,8	100,0	100,0	100,0	83,3
<i>Test t</i>	1,356		0,971		-0,253		0,154	

***: estadísticamente significativo al 1,5 y 10 por ciento, respectivamente.

El funcionamiento del consejo de administración en empresas familiares y no familiares es analizado en la tabla 3.20. Los resultados obtenidos muestran diferencias en el nivel de asesoramiento del consejo y en los campos consultados por empresas familiares y no familiares. Así, se puede observar una menor utilización de asesores externos por parte del consejo en las empresas familiares, diferencia que llega a ser estadísticamente significativa en las empresas familiares de nivel 3. No obstante, cuando se aplica la definición más restrictiva de empresa familiar, el grado de asesoramiento empleado por estas empresas es equivalente al nivel mostrado por las empresas no familiares. En referencia a los campos objeto de asesoramiento, los resultados ponen de manifiesto que, excepto en el caso del criterio de definición más restrictivo, las empresas familiares recurren de forma estadísticamente significativa a un mayor asesoramiento en los campos relacionados con el *marketing* y los recursos humanos.

Tabla 3.20. Asesoramiento del consejo de administración

	Empresa familiar nivel 1		Empresa familiar nivel 2		Empresa familiar nivel 3		Empresa familiar nivel 4	
	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F
Asistencia de expertos a las reuniones del consejo								
Sí	85,2	71,1	84,8	69,2	85,7	63,3	76,4	76,5
No	14,8	28,9	15,2	30,8	14,3	36,7	23,6	23,5
<i>Phi</i>	-0,160		-0,183		-0,260**		0,001	
Ámbitos de asesoramiento								
	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F
Contable, Financiero, Fiscal	91,3	90,3	92,9	88,5	94,3	84,2	95,1	76,9
<i>Phi</i>	-0,017		-0,076		-0,166		-0,268**	
Laboral, Mercantil, Civil	34,8	48,7	35,7	50,0	31,4	63,2	36,6	61,5
<i>Phi</i>	0,136		0,144		0,306**		0,216	
<i>Marketing</i>	8,7	38,7	7,1	46,2	14,3	47,4	26,8	23,1
<i>Phi</i>	0,339**		0,445***		0,361***		-0,037	
Recursos humanos	8,7	32,3	7,1	38,5	14,3	36,8	19,5	30,8
<i>Phi</i>	0,280**		0,376***		0,259*		0,116	

***: estadísticamente significativo al 1,5 y 10 por ciento, respectivamente.

Por último, la tabla 3.21 recoge las diferencias encontradas en cuanto a la remuneración de los consejeros. Así, los resultados muestran que, a pesar de la mayor ponderación de las corporaciones que no remuneran a sus órganos de gobierno en ambos colectivos, un número más elevado de empresas familiares recompensa a sus consejeros en relación con las no familiares, resultado que se convierte en estadísticamente significativo en el caso de los niveles 2 y 3 de definición.

Tabla 3.21. Remuneración del consejo de administración

	Empresa familiar nivel 1		Empresa familiar nivel 2		Empresa familiar nivel 3		Empresa familiar nivel 4	
	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F
No existe	74,1	48,8	74,2	46,2	69,2	45,2	59,6	55,6
Fija	11,1	32,6	9,7	35,9	15,4	35,5	23,1	27,8
En función de los resultados	7,4	9,3	9,7	7,7	10,3	6,5	11,5	0,0
Una parte fija y otra en función de los resultados	7,4	9,3	6,5	10,3	5,1	12,9	5,8	16,7
<i>Phi</i>	0,26		0,313*		0,283*		0,235	

***: estadísticamente significativo al 1,5 y 10 por ciento, respectivamente.

3.3. EL GOBIERNO DE LA EMPRESA DE PROPIEDAD FAMILIAR. ANÁLISIS POR GENERACIONES

En este apartado se ofrece un análisis del sistema de gobierno de las empresas de propiedad familiar, es decir, el estudio se realiza partiendo del nivel I de definición de empresa familiar, que atiende exclusivamente al criterio de propiedad, de tal forma que en él se analiza el colectivo de 133 empresas bajo el control de una familia. No obstante, esta cifra se ve reducida en dos empresas debido a que ha sido necesario prescindir de las empresas que se encuentran en la tercera generación, al sumar un número insuficiente para ser objeto de análisis estadísticos. En el estudio se han tenido en cuenta aspectos tanto del ámbito de la empresa como de la familia. De esta forma, en primer lugar se ofrecerá una descripción de las características y el funcionamiento de los órganos de gobierno de las empresas, así como de las personas implicadas en los mismos. En este sentido, el análisis de los elementos de gobierno a los que se ha hecho referencia en los apartados anteriores se matizará aquí para tratar de descubrir el grado y la forma de la influencia de las familias sobre ellos. A continuación se tratarán aquellos mecanismos que se desarrollan en el ámbito de la familia con el fin de regular las relaciones entre esta y su empresa. Estos análisis se realizarán, además, diferenciando en función de la generación que se halla al frente de la empresa.

En relación con la forma que adopta el máximo órgano de administración de las empresas de propiedad familiar, los datos obtenidos de la encuesta señalan que el 28,8% de las empresas de primera generación tienen constituido un consejo de administración, porcentaje que alcanza un 59% en las de segunda generación, lo que supone una diferencia estadísticamente significativa¹³. Este hecho está en consonancia con la evolución natural de las empresas, que suele ir acompañada de un aumento de su tamaño, lo cual hace necesario contar con mecanismos de gobierno más complejos.

En referencia a las características de los responsables del gobierno, se puede decir que prácticamente la totalidad de las personas que ocupan los cargos de máxima responsabilidad, ya sea en calidad de presidentes del consejo de administración o de administradores, son miembros de la familia propietaria, tal como se observa en los datos que se muestran en la tabla 3.22. De la misma también se infiere que, en la mayoría de los casos, estas personas pertenecen a la generación que controla la empresa y poseen un porcentaje del capital de en torno al 50% en términos de mediana en las empresas en primera generación. Esta participación se reduce al 33% para las empresas de segunda generación, lo que constituye una diferencia entre las empresas de primera y segunda generación estadísticamente significativa. Este es un resultado lógico de la dispersión de capital que se produce con el crecimiento de las familias propietarias.

Tabla 3.22. Presidente del consejo/administradores: carácter familiar, generación y propiedad

	I ^a Generación	2 ^a Generación
Familiar (%)	94,3	96,0
<i>Phi</i>	0,032	
Generación (%)		
Primera	94,9	8,3
Segunda	3,8	91,7
Tercera y siguientes	1,3	0,0
Porcentaje de capital		
Media	60,8	40,0
Mediana	52,0	33,0
D. T.	26,0	29,5
Mínimo	0,0	5,0
Máximo	100,0	100,0
3 ^{er} Cuartil	85,0	51,0
Test t	3,120**	

***, ** : estadísticamente significativo al 1, 5 y 10 por ciento, respectivamente.

¹³ Significación al 5% ($Phi=0,258$).

Los datos sobre las características demográficas de los máximos responsables –presidentes del consejo o administradores– se muestran en la tabla 3.23. Como puede observarse, la edad y la antigüedad media no presentan diferencias importantes entre generaciones. Sin embargo, en las empresas de segunda generación es más frecuente que los máximos responsables sean accionistas y que proporcionalmente sean menos los que tienen formación universitaria y los que ocupan cargos directivos en la empresa, si bien no existe significación estadística para estas diferencias.

Tabla 3.23. Características demográficas de los máximos responsables de la empresa familiar canaria

	I ^a Generación	2 ^a Generación
Edad		
Media	54,5	52,4
Mediana	54,0	52,0
D. T.	12,0	14,2
Mínimo	22,0	25,0
Máximo	92,0	82,0
3 ^{er} Cuartil	62,0	63,5
Test t	0,730	
Antigüedad en el puesto		
Media	15,9	14,1
Mediana	14,0	10,0
D. T.	9,8	10,5
Mínimo	0,0	2,0
Máximo	41,0	40,0
3 ^{er} Cuartil	20,0	21,0
Test t	0,770	
Accionista (%)		
Sí	88,3	96,2
No	11,7	3,8
<i>Phi</i>	0,110	
Formación universitaria (%)		
Sí	33,0	26,9
No	67,0	73,1
<i>Phi</i>	-0,540	
Directivo (%)		
Sí	91,3	88,5
No	8,7	11,5
<i>Phi</i>	-0,410	

El análisis de los consejos de administración (véase la tabla 3.24) permite afirmar que su tamaño no presenta diferencias por generaciones y está en torno a 5 miembros. Los consejeros son mayoritariamente accionistas, especialmente en las empresas de segunda generación, siendo la diferencia de medias entre generaciones estadísticamente significativa. Este hecho puede deberse a que, en la segunda generación, normalmente la mayoría o todos los hermanos socios tienen presencia en el consejo. Es posible también que las empresas de primera generación incluyan con más frecuencia accionistas no familiares sin interés en participar en el consejo porque, o bien no nacen con vocación de familiares (con la consiguiente preocupación por mantener el capital exclusivamente en manos de la familia que suele caracterizarlas), o bien con el transcurso del tiempo experimentan un aumento en dicha vocación a medida que se vislumbra la posibilidad de transferencia generacional, acrecentándose, por tanto, el interés en concentrar el control en la familia.

Tabla 3.24. Tamaño y composición del consejo de las empresas familiares canarias

	1ª Generación	2ª Generación
Número de consejeros		
Media	5,0	4,9
Mediana	5,0	5,0
D. T.	1,8	1,9
Mínimo	3,0	3,0
Máximo	10,0	9,0
3 ^{er} Cuartil	6,0	5,7
Test t	0,270	
Consejeros accionistas (%)		
Media	70,0	87,0
Mediana	100,0	100,0
D. T.	37,0	21,0
Mínimo	0,0	33,0
Máximo	100,0	100,0
3 ^{er} Cuartil	100,0	100,0
Test t	-2,000**	
Consejeros directivos (%)		
Media	57,8	48,2
Mediana	50,0	45,0
D. T.	31,7	27,7
Mínimo	0,0	11,1
Máximo	100,0	100,0
3 ^{er} Cuartil	100,0	73,0
Test t	1,020	

Tabla 3.24. Tamaño y composición del consejo de las empresas familiares canarias

	1ª Generación	2ª Generación
Consejeros familiares (%)		
Media	47,0	84,0
Mediana	50,0	100,0
D. T.	43,2	24,7
Mínimo	0,0	0,0
Máximo	100,0	100,0
3 ^{er} Cuartil	100,0	100,0
Test t	-3,304***	
Consejeros familiares directivos (%)		
Media	74,0	54,0
Mediana	100,0	50,0
D. T.	33,1	30,0
Mínimo	0,0	0,0
Máximo	100,0	100,0
3 ^{er} Cuartil	100,0	78,0
Test t	2,150**	

***, **, *: estadísticamente significativo al 1, 5 y 10 por ciento, respectivamente.

En cuanto al carácter interno de estos consejeros, es decir, si a la vez son directivos en la empresa, se observa que dichos miembros ponderan en torno al 50%. En las empresas de segunda generación, este porcentaje se reduce ligeramente, lo que puede deberse al hecho de que no todos los herederos del patrimonio empresarial (sociedad de hermanos), y que tienen derecho a formar parte del consejo como propietarios, están vinculados laboralmente a la empresa.

Para las empresas de primera generación en torno a la mitad de los consejeros son familiares, pero ese porcentaje se duplica de manera estadísticamente significativa hasta alcanzar el 100% en términos de mediana en las empresas de segunda generación. Este hecho puede ser reflejo de la mayor incorporación de los nuevos miembros de la familia en el control de la empresa. Por otro lado, la mayoría de los consejeros familiares trabajan en la compañía en calidad de directivos. No obstante, ese porcentaje de consejeros familiares internos disminuye sensiblemente en las empresas de segunda generación, diferencia que es estadísticamente significativa, como consecuencia de la mencionada diversificación de los familiares propietarios.

Con respecto a las características de los consejeros (véase la tabla 3.25), estos presentan una edad media similar, independientemente de la generación al frente de

la empresa, si bien la antigüedad en el cargo es mayor en los consejeros de empresas de segunda generación, siendo esta diferencia estadísticamente significativa. Es posible que este hecho se deba a que las empresas de segunda generación son las que presentan una mayor edad, con lo cual es probable que dispongan de un consejo de administración desde hace más tiempo y, por tanto, los consejeros lleven más años en sus cargos. En cuanto al nivel formativo de los consejeros, se observa que en torno al 50% de los mismos cuenta con el grado universitario, sin que se produzcan diferencias relevantes en este aspecto con la evolución generacional.

Tabla 3.25. Características de los consejeros

	1ª Generación	2ª Generación
Edad media de los consejeros		
Media	50,4	49,0
Mediana	50,0	50,0
D. T.	9,3	8,8
Mínimo	30,0	34,0
Máximo	70,0	62,0
3 ^{er} Cuartil	57,5	58,7
Test t	0,479	
Antigüedad media de los consejeros		
Media	11,5	17,0
Mediana	10,0	17,0
D. T.	5,8	11,5
Mínimo	4,0	2,0
Máximo	25,0	45,0
3 ^{er} Cuartil	15,0	22,2
Test t	-1,770*	
Consejeros con formación universitaria (%)		
Media	46,1	44,4
Mediana	46,4	50,0
D. T.	33,9	32,0
Mínimo	0,0	0,0
Máximo	100,0	100,0
3 ^{er} Cuartil	68,7	60,0
Test	0,160	

***, **, * : estadísticamente significativo al 1, 5 y 10 por ciento, respectivamente.

En relación con el funcionamiento de los consejos, tal como se muestra en la tabla 3.26, no parecen existir diferencias importantes en cuanto al número o la duración de las reuniones en función de la generación, si bien se observa una tendencia a una reducción en ambos aspectos dentro de las empresas de segunda generación. La mayor parte de las empresas, independientemente de la generación, cuentan con asesoramiento externo en sus consejos. En cuanto a los ámbitos en los que se enmar-

ca dicho asesoramiento, en todos ellos se produce una disminución en las empresas de segunda generación, salvo en el aspecto laboral, mercantil y civil. Posiblemente, las empresas más evolucionadas hayan incrementado el personal interno con conocimientos contables, financieros y fiscales, así como en *marketing* y recursos humanos, lo cual hace menos necesario buscar asesoramiento externo en esos ámbitos. No obstante, la mayor complejidad de las empresas y de las relaciones entre esta y la familia puede hacer que las empresas en segunda generación necesiten de un asesoramiento en los ámbitos del derecho laboral, mercantil y civil que va más allá del alcance de los conocimientos de los empleados internos.

Tabla 3.26. Funcionamiento del consejo de administración

	1ª Generación	2ª Generación
Número de reuniones al año		
Media	6,0	4,6
Mediana	4,0	4,0
D. T.	5,5	3,2
Mínimo	0,0	1,0
Máximo	24,0	12,0
3 ^{er} Cuartil	12,0	5,7
Test t	1,130	
Duración de las reuniones (%)		
Menos de 1 hora	10,3	5,9
Entre 1 y 3 horas	58,6	76,5
Entre 3 y 6 horas	24,1	17,6
Más de 6 horas	6,9	0,0
V de Cramer	0,220	
Asistencia de expertos a las reuniones del consejo (%)		
Sí	79,6	73,1
No	20,4	26,9
Phi	-0,060	
Ámbitos de asesoramiento (%)		
Contable, financiero, fiscal	97,3	84,2
Laboral, mercantil, civil	65,8	73,7
Marketing	35,6	26,3
Recursos humanos	38,7	31,6

En referencia a la remuneración de los administradores o consejeros, los datos de la tabla 3.27 indican que, en aproximadamente la mitad de las empresas de propiedad familiar, aquella no existe, independientemente de la generación al frente. Para ambas generaciones, en aquellas empresas que sí remuneran, la forma fija es la

predominante, seguida de la mixta con parte en función de los resultados. Además, destaca que la remuneración basada exclusivamente en los resultados no es utilizada por las empresas de segunda generación.

Tabla 3.27. Sistemas de remuneración a los administradores/consejeros

	1ª Generación	2ª Generación
No existe	47,7	52,0
Fija	37,2	36,0
En función de los resultados	7,0	0,0
Una parte fija y otra en función de los resultados	8,1	12,0
V de Cramer	0,120	

Un aspecto importante cuando se habla de gobierno de las empresas de propiedad familiar está relacionado con las dinámicas potencialmente conflictivas que se dan entre los familiares propietarios que trabajan en la empresa y aquellos que no lo hacen, lo cual es el origen de las recomendaciones de buen gobierno en el ámbito de la familia. En este sentido, de la tabla 3.28 se desprende que la mitad de las empresas en primera generación tienen familiares propietarios que no trabajan en la empresa, los cuales poseen aproximadamente un tercio del capital. Se observa, además, que esa presencia es más acusada, tanto en número relativo (con una diferencia estadísticamente significativa) como en porcentajes de capital, para las empresas de segunda generación, como cabe esperar dada la habitual dispersión de capital entre grupos de hermanos, de los cuales no todos serán empleados en la empresa.

Tabla 3.28. Familiares propietarios no trabajadores

	1ª Generación	2ª Generación
Porcentaje de empresas	50,0	67,9
<i>Phi</i>	0,150*	
Porcentaje de capital		
Media	33,5	44,0
Mediana	27,6	39,0
D. T.	27,5	30,4
Mínimo	0,0	2,0
Máximo	100,0	99,0
3er Cuartil	50,0	72,7
Test t	-1,190	

***, ***: estadísticamente significativo al 1, 5 y 10 por ciento, respectivamente.

En cuanto al análisis de los equipos directivos, se puede observar que en casi la totalidad de las empresas de propiedad familiar, especialmente en las de segunda generación, el director general es un miembro de la familia propietaria (véase la tabla 3.29). La reducción –prácticamente a la mitad en términos de mediana– del porcentaje de capital en manos del director general de la empresa de la primera a la segunda generación es estadísticamente significativa, resultado lógico de la dispersión de capital que se produce a medida que avanzan las generaciones debido al crecimiento de las familias.

Tabla 3.29. Director general: carácter familiar, generación y propiedad

	1ª Generación	2ª Generación
Director general familiar (%)	85,60	88,90
<i>Phi</i>	0,04	
Porcentaje de capital		
Media	56,30	32,76
Mediana	51,00	25,00
D. T.	30,28	27,91
Mínimo	0,00	0,00
Máximo	100,00	100,00
3er Cuartil	80,00	50,0
Test t	3,05***	

***, ***: estadísticamente significativo al 1, 5 y 10 por ciento, respectivamente.

En relación con la dirección de la empresa, según los datos que aparecen en la tabla 3.30, el tamaño de los equipos directivos aumenta ligeramente de la primera a la segunda generación, tanto en términos de media como de mediana, lo que probablemente va asociado a un incremento del tamaño de las empresas y/o de las familias. Por otra parte, se observa que prácticamente la totalidad de los directivos son familiares, si bien el porcentaje medio se reduce ligeramente de la primera a la segunda generación.

Tabla 3.30. Dimensión y configuración de los equipos directivos

	1ª Generación	2ª Generación
Número de directivos		
Media	4,3	5,2
Mediana	3,0	3,5
D. T.	4,3	6,2
Mínimo	1,0	2,0
Máximo	32,0	27,0
3er Cuartil	5,0	5,7
Test t	-0,71	

Tabla 3.30. Dimensión y configuración de los equipos directivos

	1ª Generación	2ª Generación
Porcentaje de directivos familiares		
Media	71,0	68,0
Mediana	100,0	100,0
D. T.	33,9	38,7
Mínimo	0,0	0,0
Máximo	100,0	100,0
3 ^{er} Cuartil	100,0	100,0
Test t	0,34	

Gobierno en el ámbito familiar

Con relación a los órganos de gobierno en el ámbito de la familia, los datos que aparecen en la tabla 3.31 indican que, si bien solo un 22,6% de las empresas en primera generación cuentan con un consejo de familia, ese porcentaje aumenta hasta el 44% en las empresas de segunda generación, incremento que resulta estadísticamente significativo. Esto es congruente con una mayor complejidad de las familias y de las relaciones de estas con sus empresas al producirse el traspaso generacional, lo cual hace necesario incorporar órganos de gobierno en el ámbito familiar.

En cuanto a las funciones de dicho órgano, en la tabla 3.31 se presenta también el porcentaje de empresas en las que el consejo de familia cumple cada una de las funciones citadas. En este sentido, las dos que tienen más peso son, por un lado, la de servir de vínculo entre la familia, el consejo de administración y la dirección de la empresa y, por otro, tratar temas de estrategia o gestión de la empresa. Esta primacía se da fundamentalmente en las empresas de primera generación, donde es posible que no se tengan demasiado claros los límites entre los ámbitos de la gestión de la empresa y del gobierno de esta y de la familia. Es en la segunda generación donde adquieren más importancia relativa las funciones del consejo de familia relacionadas con el consejo de administración, con la redacción de protocolos y con el mantenimiento de los vínculos familiares mediante la organización de actividades y celebraciones (las dos últimas con una diferencia estadísticamente significativa). Todas estas funciones responden al propósito de mejorar las relaciones empresa-familia como objetivo fundamental de este órgano de gobierno familiar.

Tabla 3.31. Consejo de familia

	1ª Generación		2ª Generación	
	Sí	No	Sí	No
Porcentaje de empresas	22,6	77,4	44,4	55,6
<i>Phi</i>	0,210**			
Funciones del consejo de familia				
	Sí	No	Sí	No
Servir de vínculo entre la familia, el consejo de administración y la dirección de la empresa (%)	89,5	10,5	80,0	20,0
<i>Phi</i>	-0,130			
Sugerir y discutir propuestas de nombramiento de miembros del consejo de administración (%)	52,6	47,4	66,7	33,3
<i>Phi</i>	0,130			
Elaborar el borrador y revisar el protocolo familiar (%)	21,1	78,9	66,7	33,3
<i>Phi</i>	0,440**			
Organizar actividades y celebraciones de la familia (%)	47,4	52,6	88,9	11,1
<i>Phi</i>	0,390**			
Tratar temas de estrategia o gestión de la empresa (%)	89,5	10,5	69,2	30,8
<i>Phi</i>	-0,250			

***, **, *: estadísticamente significativo al 1, 5 y 10 por ciento, respectivamente.

Uno de los instrumentos considerados fundamentales para la organización de las relaciones entre la empresa y la familia es el protocolo familiar. No obstante, solamente 10 de las empresas analizadas, es decir, un 9,3%, afirman disponer de tal instrumento desde hace 4 años en término medio (dos años y medio según la mediana). Seis de esas empresas se encuentran en primera generación y las otras cuatro en segunda. Sin embargo, 25 empresas (un 30,9%) declaran estar elaborándolo o pensando en elaborarlo, de las cuales 19 se hallan en primera generación y las otras 6 en segunda. Se observa, por tanto, un aumento del interés, aunque todavía no mayoritario, por desarrollar fórmulas que favorezcan la continuidad de las empresas, tratando de regular la influencia que las familias tienen sobre ellas.

El desarrollo, por parte de las empresas canarias de propiedad familiar, de mecanismos que gobiernen las relaciones entre familia y empresa se muestra como un aspecto de especial relevancia, según los datos mostrados en la tabla 3.32 en relación con el proceso de sucesión. Así, se infiere que la muestra se divide al 50% entre

aquellas empresas donde la sucesión se va a producir en menos de diez años y aquellas donde el horizonte temporal es más largo o simplemente no está previsto.

Tabla 3.32. Tiempo previsto para la sucesión

	Porcentaje de empresas
5 años o menos	18,3
Entre 5 y 10 años	32,2
Más de 10 años	10,4
No está previsto	39,1

Los datos extraídos de la encuesta también indican que el número de personas que potencialmente pueden asumir la dirección de las empresas en los próximos diez años es de 2 en términos de mediana. Estas son miembros de la familia, y existe el 50% de posibilidades de que se trate tanto de hombres como de mujeres. No obstante, solo un 34,8% de la muestra ha decidido quién será el sucesor en la dirección de la empresa, y en un 92,5% de esos casos el sucesor designado no pertenece a la familia.

3.4. CONCLUSIONES

A partir de los datos aportados en el presente capítulo se concluye que la administración única es el mecanismo de gobierno utilizado de manera mayoritaria por las empresas canarias. Sin embargo, el consejo de administración como órgano colegiado de control destaca en las empresas pertenecientes a los sectores de industria, inmobiliarias y hoteles, restaurantes y ocio. En relación con las características del máximo responsable de las empresas canarias, su imagen puede ser descrita como una persona de unos 50 años, con aproximadamente 14 años de experiencia en el puesto, que mayoritariamente ocupa un puesto directivo y combina su papel con el de propietario. Además, en el caso de los presidentes de los consejos de administración, se aprecia una mayor formación universitaria en comparación con la mostrada por los administradores únicos.

En relación con el consejo de administración, sus características vienen determinadas por un tamaño medio de en torno a los 5 consejeros, encontrándose los consejos de mayor dimensión en las empresas de mayor tamaño y en los sectores de industria, venta de vehículos a motor, hoteles, restaurantes y ocio, y otros servicios. En cuanto a su composición, los resultados muestran un predominio casi absoluto de los consejeros que tienen el carácter de accionistas, así como un equilibrio entre consejeros internos y externos.

El funcionamiento del consejo de administración de las empresas canarias se define, en términos medios, por la realización de una reunión por trimestre, aproximadamente, y la presencia de asesores externos en dichas reuniones. Entre los aspectos en los que es asesorado el consejo de administración, destacan de manera general el contable, el financiero y el fiscal, si bien el asesoramiento aumenta en áreas como los recursos humanos o el *marketing* a medida que crece el tamaño de las empresas. Además, hay que señalar que las empresas canarias se caracterizan por la ausencia de remuneración a sus órganos de gobierno, destacando la cuantía fija entre las empresas que compensan a sus máximos responsables y la marginalidad de la compensación en función de los resultados corporativos.

En referencia al análisis comparativo de los sistemas de gobierno entre empresas familiares y no familiares, los resultados muestran que cuanto más exigente es el criterio de definición del carácter familiar de una corporación, mayor importancia toma el consejo de administración como órgano de control. Además, las características demográficas de la figura del presidente del consejo difieren entre empresas familiares y no familiares, de tal manera que en las empresas de naturaleza familiar los presidentes accionistas y con carácter ejecutivo tienen un mayor peso, aunque en este último caso las empresas familiares del nivel 4 de definición no presentan diferencias estadísticamente significativas con las no familiares. Así mismo, los presidentes de los consejos de las empresas familiares han recibido una menor formación universitaria. En relación con el tamaño y la composición del consejo de administración, se encuentran escasas diferencias entre empresas familiares y no familiares, situación similar a la mostrada en el caso de las características de los miembros del consejo. Sin embargo, si nos centramos en el funcionamiento de este órgano de control, los resultados señalan que las empresas familiares se asesoran en mayor medida en campos relacionados con el *marketing* y los recursos humanos. Por otro lado, los datos revelan escasas diferencias en la utilización de los sistemas de remuneración de los organismos controladores, excepto para los criterios de definición de nivel 2 y 3.

En cuanto a las características de gobierno de las empresas de propiedad familiar analizadas en función de la generación al frente de la corporación, los datos muestran una utilización más frecuente del consejo de administración como órgano de control en las empresas de segunda generación, reflejo de la mayor complejidad corporativa y familiar en las empresas de más edad. En referencia al máximo responsable de las empresas de propiedad familiar, este posee el carácter familiar de manera casi absoluta, y pertenece de forma mayoritaria a la generación que se encuentra al frente del proceso de toma de decisiones. Además, la participación en la propiedad de dicha figura disminuye de manera significativa en las empresas de segunda generación, reflejo quizás de la mayor dispersión de la propiedad entre los diferentes miembros de la familia. Por otro lado, para ambos colectivos de empresas, la figura del máximo responsable corporativo viene caracterizada por tener una edad de en torno a los 54 años y una antigüedad en su puesto de 15 años, así como por ser mayoritariamente

un accionista de la empresa, generalmente sin formación universitaria y en casi la totalidad de los casos con carácter ejecutivo. En relación con los consejos de administración, estos se caracterizan por tener un tamaño medio de 5 miembros, con una mayor presencia de consejeros accionistas y familiares en las empresas de segunda generación. Además, dichos consejos se reúnen en media unas 5 veces al año, y sus reuniones alcanzan una duración media de 1 a 3 horas.

Por último, es necesario destacar el escaso desarrollo, por parte de las empresas canarias de propiedad familiar, de los mecanismos de gobierno familiar, ya que tan solo un 44% de las empresas de segunda generación poseen un consejo de familia. Menor aún es el uso de protocolos familiares, pues únicamente 10 empresas de la muestra tienen protocolo familiar, aunque en torno al 30% de las empresas analizadas afirman estar elaborándolo o pensando en elaborarlo. Estos datos permiten resaltar la necesidad de desarrollar en mayor medida el sistema de gobierno familiar de las empresas canarias, puesto que en la mitad de las empresas de propiedad familiar analizadas la sucesión del máximo responsable corporativo se realizará en menos de 10 años.

Capítulo 4.

LA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

La política de recursos humanos

El debate sobre el valor estratégico de los recursos humanos (RR. HH.) y el análisis de sus repercusiones en la competitividad empresarial han despertado un gran interés entre los investigadores y teóricos del campo. Las razones que han llevado al surgimiento de este interés son muchas y variadas, pero indudablemente el incremento de la competencia a nivel global y la correspondiente búsqueda de las fuentes de la ventaja competitiva sostenible son dos de los motivos más poderosos para ello. En este sentido, y tal y como indica Cuervo (1993: 368), “[...] al contrario de lo que generalmente se piensa, la inversión en capital no suele ser la única variable explicativa de la competitividad; activos y tecnologías que otros puedan comprar en el mercado no añaden, *a priori*, ninguna ventaja competitiva. Las diferencias de beneficios se vinculan con diferencias entre empresas derivadas no de factores cuantitativos, como inversiones en bienes de equipo o dimensión, sino de activos no observables y específicos, en su mayoría intangibles, como recursos, habilidades de los miembros de la empresa, rutinas organizativas y cultura creada”. En esta línea, autores como Becker y Gerhart (1996) consideran que, aunque las fuentes tradicionales de ventaja competitiva crean valor, son muy fáciles de imitar, especialmente en comparación con una estructura social compleja como puede ser el sistema de RR. HH. Es precisamente este hecho el que hace que las estrategias de RR. HH. sean una fuente particularmente importante en la creación de una ventaja competitiva sostenida (Wright *et al.*, 1994; Lado y Wilson, 1994).

Sobre la base de estas consideraciones, un gran número de teóricos e investigadores del campo de la estrategia han comenzado a analizar la contribución de los RR. HH. al éxito competitivo de la empresa, lo que ha permitido el desarrollo de la dirección estratégica de los RR. HH. como campo de estudio (Ulrich, 1997; Dolan *et al.*, 1999). Si bien la investigación reciente ha hecho grandes progresos en este ámbito, son aún numerosos los interrogantes que quedan por contestar, como por ejemplo cómo se debe gestionar a los empleados en la actualidad.

La respuesta a esta cuestión se puede concretar en una gestión empresarial que incorpore prácticas y políticas de RR. HH. de alto compromiso que apuesten por la creación y desarrollo de un capital humano altamente cualificado, motivado y comprometido con la organización. La forma en que articule la empresa la gestión de sus empleados afectará al rendimiento de estos en el trabajo y a su fidelidad hacia la organización. A su vez, un trabajador satisfecho y comprometido con su empresa será la mejor imagen de esta organización ante la sociedad. Si bien gran parte de las responsabilidades de la empresa hacia sus empleados han sido incorporadas en la legislación –tratando de garantizar, entre otros aspectos, la igualdad en el empleo y la prevención de los riesgos laborales–, las empresas habrán de emprender muchas más acciones de carácter proactivo en esta área si desean ofrecer un tratamiento más adecuado a su personal que las distinga del resto de las organizaciones (Armstrong y Sweeney, 1994).

En tal sentido, asumir seriamente la gestión de los RR. HH. supone mucho más que cumplir con la legislación: requiere adoptar una filosofía de gestión en la que los empleados no sean vistos como un coste que conviene reducir, sino como un activo por el que apostar. Así pues, lograr el éxito supone, según Pfeffer (1994), alterar nuestra forma de pensar en relación con los trabajadores y con las relaciones de empleo, y conseguir el éxito trabajando con los empleados, no sustituyéndolos o limitando el alcance de sus actividades. Para lograr ese éxito es necesario ejercer un mayor compromiso hacia los trabajadores, adoptando sistemas de gestión basados en una mayor participación e implicación de los empleados en la empresa, lo que a su vez aumentará los resultados organizativos. Por tanto, los sistemas de alto compromiso se convierten en un elemento clave en la discusión sobre dirección de RR. HH. (Boxall, 1996).

Las prácticas de RR. HH. de alto compromiso, también denominadas de alto rendimiento o de alta implicación, incluyen, entre otras, la participación de los empleados, la preocupación por su formación y el cuidado en los procesos de selección. Frente a aquellas prácticas más tradicionales que lo que buscan es controlar a los trabajadores para que estos desarrollen unos comportamientos previamente definidos con exactitud, la dirección de RR. HH. de alto compromiso persigue mejorar las capacidades del trabajador y aumentar su motivación. El objetivo de estas prácticas es conseguir una mano de obra de mayor valor, seleccionando y reteniendo a aquellos individuos más capacitados, así como un mayor nivel de motivación en la plantilla existente, haciendo que esta tome como propios los objetivos de la compañía. A esto lo acompaña una estructuración y organización de las tareas que permite obtener el máximo partido posible de esa mayor capacidad y de esa mayor motivación de los trabajadores (Bayo y Merino, 2002).

Así pues, “[...] las compañías hoy –debido al aumento de la competencia global y al avance de la complejidad tecnológica– dependen mucho más que antaño de la confianza de los trabajadores, especialistas, directivos, etc.” (Hosmer, 1996: 501).

Dicha confianza es un elemento de estabilidad para la empresa, ya que afecta al comportamiento de los empleados y, a su vez, tiene importantes implicaciones en los resultados corporativos. Por tanto, aunque la implicación y el compromiso de los empleados con la empresa siempre han sido necesarios, el panorama competitivo actual hace que la colaboración de los trabajadores se presente como un factor esencial en el éxito empresarial.

En este sentido, las prácticas de dirección de alto compromiso pueden incidir sobre el comportamiento individual de los empleados a través de la influencia sobre sus capacidades y motivaciones. Tal y como demuestra Huselid (1995), este tipo de prácticas de alto compromiso aumentan el esfuerzo discrecional de los empleados, pues tratan de responder a las necesidades del trabajador mediante una política coordinada de formación, promoción, compensación equitativa y perspectivas de desarrollo futuro. De esta manera, es de esperar que el uso de dichas prácticas afecte directamente a los resultados intermedios, tales como la productividad y la rotación externa, sobre los que los empleados tienen un control directo. A su vez, la menor rotación externa de los empleados y su mayor productividad deberían incrementar los resultados financieros corporativos. Así pues, son numerosos los autores que han demostrado que los resultados organizativos asociados con la inversión en prácticas de gestión de alto compromiso son elevados (e. g., Huselid et al., 1997; Wright et al., 1999; Fey et al., 2000).

Por tanto, tal y como Hillaman y Keim (2001) demuestran, la construcción de buenas relaciones con los empleados conducirá a una mejora de los resultados financieros, al ayudar a que la empresa desarrolle activos intangibles valiosos que pueden ser fuente de ventajas competitivas.

Sobre la base de estas consideraciones, en este capítulo se explora la realidad de las empresas canarias en materia de gestión de RR. HH., intentando observar si dicha realidad está matizada por el carácter familiar. Así, en un primer apartado se realiza el estudio de la realidad de la empresa canaria en general, para en un segundo epígrafe analizar las posibles divergencias en materia de RR. HH. entre las empresas familiares y no familiares. Finalmente, se profundiza en aquellos aspectos de gestión de RR. HH. que pueden ser particularmente interesantes en el caso de las empresas de carácter eminentemente familiar.

4.1. LA POLÍTICA DE RR. HH. EN LAS EMPRESAS CANARIAS

En este apartado se tratará de responder a los siguientes aspectos sobre la realidad de la empresa canaria en materia de política de RR. HH.: ¿cómo se configura la plantilla de personal de las empresas?, ¿cómo se gestiona a dichos empleados?, ¿quién se responsabiliza de dicha gestión?, ¿qué resultados se logran? Para contestar

a estas cuestiones, en primer lugar, se estudian las características de la plantilla de las empresas en términos del número de trabajadores que la integran, así como del tipo de contratación, fija o eventual. En segundo lugar, se intenta comprender cómo se gestiona al personal y, en concreto, si existe alguna tendencia a adoptar prácticas de gestión de RR. HH. de alto compromiso o alto rendimiento. A continuación se analiza quién es el responsable de la gestión de los RR. HH. en las empresas canarias; en concreto, se intenta averiguar si las empresas han considerado importante que esta labor la asuma una persona interna (jefe de personal) o externa (asesor) y, en su caso, si han creído conveniente la creación de un departamento de RR. HH., lo que es un buen indicador de la importancia que la empresa concede a la gestión de su personal. Finalmente, se examinan las consecuencias de la política de RR. HH. en el comportamiento del empleado, en términos de rotación voluntaria (abandonos) e involuntaria (despidos) y de absentismo.

4.1.1. Características de la plantilla

La realización de cualquier tipo de análisis sobre la gestión de RR. HH. de las empresas conlleva la necesidad de conocer previamente los rasgos de sus empleados. Por ello, este primer apartado trata de determinar las características de la plantilla de las empresas canarias en lo que respecta al número de trabajadores y el tipo de contratación, fija o eventual.

La tabla 4.1 muestra información descriptiva sobre el dimensionamiento de la plantilla en las empresas canarias en términos de número de trabajadores totales, fijos y eventuales. Debido a la elevada dispersión que se observa, se ha considerado más conveniente hacer referencia a la mediana de las citadas variables. Así, se puede afirmar que en la mitad de las empresas canarias encuestadas el número de trabajadores es menor de 30, con un número de empleados fijos inferior a 24 y de eventuales menor de 5.

Tabla 4.1. Dimensionamiento de las plantillas

	Número de trabajadores	Número de trabajadores fijos	Número de trabajadores eventuales
Media	80,8	55,6	25,7
Mediana	30,0	24,0	5,0
D. T.	130,9	93,2	60,3
Mínimo	3,0	0,0	0,0
Máximo	750,0	590,0	450,0
3 ^{er} Cuartil	78,0	50,0	20,0

Tratando de profundizar en el tipo de empleados que predomina en las empresas, a continuación se analiza el nivel de estabilidad laboral según el tamaño de la entidad. Para ello se determina la tasa de empleados fijos en relación con el total de trabajadores. Debido a la cautela con la que deben ser observadas las medias, dada la alta dispersión, se incluye también la mediana como estimador más robusto de tendencia central. Tal y como se desprende de la información recogida en la tabla 4.2, las empresas pequeñas son las que muestran un mayor porcentaje de trabajadores fijos en su plantilla, seguidas de las medianas y, finalmente, las grandes empresas.

Tabla 4.2. Tasa de empleados fijos por tamaño

	Pequeñas (%)	Medianas (%)	Grandes (%)
Media	75,5	69,5	66,6
Mediana	84,9	76,5	73,1
D. T.	27,0	23,0	28,1
Mínimo	0,0	9,2	4,6
Máximo	100,0	100,0	100,0
3 ^{er} Cuartil	100,0	90,0	88,6

El análisis de la tasa de trabajadores fijos por sectores de actividad muestra importantes diferencias, según se recoge en la tabla 4.3. Las comparaciones entre sectores se realizan sobre la base de la mediana, dado el elevado índice de dispersión observado en algunos sectores, tal y como señalan los valores de la desviación típica.

Tabla 4.3. Tasa de empleados fijos por sectores

	Media	Mediana	D. T.	Mínimo	Máximo	3 ^{er} Cuartil
Agricultura, pesca y act. extractivas	81,6	91,6	18,4	57,5	100,0	96,0
Construcción	48,2	44,4	34,0	0,0	100,0	80,1
Industria	83,9	88,0	37,5	37,5	100,0	95,7
Actividades inmobiliarias	76,7	82,2	27,9	18,1	100,0	100,0
Comercio mayorista	84,9	87,5	17,0	16,6	100,0	100,0
Venta de vehículos a motor	87,4	86,6	10,6	66,6	100,0	97,9
Comercio minorista	78,6	82,1	19,3	25,0	100,0	98,3
Transportes	75,0	86,6	29,9	26,9	100,0	100,0
Hoteles, restaurantes y ocio	63,2	60,0	22,5	22,2	100,0	85,0
Otros servicios	74,4	75,0	18,6	45,0	100,0	91,5

De los datos se desprende que son las empresas del sector de la construcción, con una tasa mediana del 44,4%, y del sector de hoteles, restaurantes y ocio, con una tasa mediana del 60%, las que presentan unos menores niveles de empleo fijo. Por su parte, el sector agrícola (91,6%), el industrial (88%) y el comercio mayorista (87,6%) son los que tienen una mayor proporción de empresas con empleados fijos. Además, a excepción del sector denominado “otros servicios” (75%), el resto de sectores muestra una mediana superior al 80%, lo cual es indicativo de la alta estabilidad laboral que caracteriza a las empresas canarias participantes en el estudio.

4.1.2. La gestión de RR. HH.

Una vez analizada la configuración de las plantillas de empleados de las empresas canarias, en este segundo apartado se explica cómo son gestionados los RR. HH. y, en concreto, si existe alguna tendencia a adoptar prácticas de gestión de RR. HH. de alto compromiso o alto rendimiento. Como ya se ha explicado, esta forma de gestión de los RR. HH. busca la mayor implicación y colaboración por parte de los trabajadores con la empresa, en comparación con otras prácticas más tradicionales cuyo objetivo es controlarlos para que estos desarrollen unos comportamientos previamente definidos con exactitud. A la hora de elegir las prácticas de RR. HH. que se iban a analizar en este estudio se ha tenido en cuenta cuáles son las que se incluyen de manera más habitual en los trabajos empíricos (Becker y Gerhart, 1996), aunque limitando su número dadas las restricciones de espacio del cuestionario. Concretamente, se han establecido seis prácticas de RR. HH.: la promoción interna, la evaluación para la promoción, la participación, la formación planificada, la remuneración variable y la seguridad en el empleo medida como la contratación indefinida. Dichas prácticas fueron valoradas en escala Likert de 5 puntos, mediante la cual el encuestado expresaba su grado de acuerdo (5) o desacuerdo (1) con respecto a una serie de afirmaciones sobre el uso de dichas prácticas por parte de su empresa (véase la tabla 4.4).

Tabla 4.4. Prácticas de RR. HH. de alto compromiso

	Promoción	Evaluación/ Formación	Participación	Formación planificada	Remuneración variable	Contratación indefinida
Media	3,9	3,9	3,4	3,2	2,9	3,8
Mediana	4,0	4,0	3,0	3,0	3,0	4,0
D. T.	1,0	1,0	1,1	1,1	1,2	1,1
3 ^{er} Cuartil	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	5,0

Tal y como se desprende de los datos recogidos en la tabla 4.4, las prácticas más utilizadas por las empresas canarias son la promoción y la evaluación para la formación, mientras que la remuneración variable es la que muestra un menor valor medio. Las correlaciones positivas y significativas que presentan las prácticas de RR. HH. en-

tre sí (véase la tabla 4.5) revelan la existencia de complementariedades internas en el desarrollo de dichas prácticas. Por tanto, a la luz de los resultados, se ha optado por estudiar los determinantes de la implantación de las prácticas de RR. HH. de forma conjunta y no individualizada, siguiendo la línea de investigación que apuesta por el estudio de los sistemas de RR. HH.

Tabla 4.5. Matriz de correlaciones de las prácticas de RR. HH.

VARIABLES	Promoción	Evaluación/ Formación	Participación	Formación planificada	Remuneración variable
Promoción					
Evaluación y formación	,463**				
Participación	,179*	,301**			
Formación planificada	,047	,263**	,359**		
Remuneración variable	,162*	,143	,179*	,239**	
Contratación indefinida	,238**	,317**	,316**	,283**	,029

***, **, *: estadísticamente significativo al 1, 5 y 10 por ciento, respectivamente.

Para establecer una clasificación de las empresas canarias en función de la similitud de sus sistemas de RR. HH., se ha realizado un análisis *cluster* a partir de los valores que toman las 6 variables. Tras los oportunos análisis se considera apropiado clasificar a las empresas canarias en dos grupos o *clusters*, atendiendo a su sistema de prácticas de RR. HH. de alto compromiso. La tabla 4.6 recoge los valores medios y el valor discriminante de las variables originales para los dos grupos que surgen del análisis, así como el número de observaciones pertenecientes a cada uno de ellos.

Tabla 4.6. Implantación media de las prácticas de RR. HH. de alto compromiso en los dos grupos

VARIABLES	GRUPO 1 Empresas con prácticas de RR. HH. de bajo compromiso	GRUPO 2 Empresas con prácticas de RR. HH. de alto compromiso	F
Promoción	3,3	4,4	50,6***
Evaluación y formación	3,2	4,4	84,0***
Participación	2,6	3,9	91,1***
Formación planificada	2,5	3,6	39,8***
Remuneración variable	2,3	3,3	30,3***
Contratación indefinida	3,2	4,3	41,8***
Número de empresas ¹	67	100	

***, **, *: estadísticamente significativo al 1, 5 y 10 por ciento, respectivamente.

¹ En 22 de las 189 empresas encuestadas, se carece de información para alguna de las variables consideradas.

De los datos recogidos en la tabla 4.6 se desprende que en el primer grupo han sido ubicadas un menor número de empresas, así como que existen amplias diferencias entre la forma de gestionar a los empleados en ambos conjuntos. El primer grupo está compuesto por 67 empresas que se caracterizan por haber implantado sistemas de gestión de RR. HH. de bajo compromiso. Por su parte, las 100 empresas que constituyen el segundo grupo parecen hacer uso de una política más comprometida. Es decir, son empresas que utilizan la promoción interna para cubrir puestos de responsabilidad, y realizan dicha promoción de acuerdo con la evaluación y formación del empleado, que suele participar en la discusión de los temas relacionados con su trabajo. Además, se trata de empresas que planifican la formación de sus empleados, apuestan por la remuneración variable y la contratación indefinida.

Si se analiza el perfil de ambos grupos en cuanto al dimensionamiento de la plantilla, se puede observar que el número de empleados en términos de mediana es ligeramente superior en las empresas con una gestión de alto compromiso, al igual que la tasa de empleos fijos (véase la tabla 4.7).

Tabla 4.7. Gestión de RR. HH. y características de la plantilla

	Empresas con prácticas de bajo compromiso	Empresas con prácticas de alto compromiso
Número de empleados		
Media	69,1	87,8
Mediana	29,0	32,0
D. T.	112,1	136,6
Mínimo	3,0	3,0
Máximo	600,0	750,0
3 ^{er} Cuartil	55,2	95,0
Tasa empleados fijos (%)		
Media	65,8	76,3
Mediana	76,0	84,0
D. T.	29,2	24,6
Mínimo	2,8	0,0
Máximo	100,0	100,0
3 ^{er} Cuartil	89,3	95,7

Por su parte, en la tabla 4.8 se profundiza en la relación entre estos grupos y el tamaño de la empresa. Tal y como se observa, aunque el porcentaje de empresas que adoptan prácticas de alto compromiso siempre es mayor que el de aquellas que no lo hacen, para todas las categorías de tamaño, se constata que el uso de este tipo de prácticas es más frecuente en las empresas grandes y medianas en comparación con las pequeñas.

Tabla 4.8. Gestión de RR. HH. y tamaño

	Empresas con prácticas de bajo compromiso (%)	Empresas con prácticas de alto compromiso (%)
Pequeñas	43,4	56,6
Medianas	32,4	67,6
Grandes	33,6	66,7

En relación con el sector de actividad, tal y como se desprende de los datos de la tabla 4.9, los sectores que poseen un mayor número de empresas con una gestión de RR. HH. menos comprometida son los hoteles, restaurantes y ocio (64,3%) y, a continuación, el sector transportes (60%). Por su parte, los sectores con mayor proporción de empresas que muestran una política de RR. HH. más comprometida con los trabajadores son el de venta de vehículos (87,5%) y el comercio minorista (71,4%).

Tabla 4.9. Gestión de RR. HH. y sector

	Empresas con prácticas de bajo compromiso (%)	Empresas con prácticas de alto compromiso (%)
Agricultura, pesca y actividades extractivas	50,0	50,0
Construcción	48,6	51,4
Industria	38,1	61,9
Actividades inmobiliarias	42,9	57,1
Comercio mayorista	33,3	66,7
Venta de vehículos a motor	12,5	87,5
Comercio minorista	28,6	71,4
Transportes	60,0	40,0
Hoteles, restaurantes y ocio	64,3	35,7
Otros servicios	37,5	62,5

A continuación se analiza en qué medida las empresas canarias poseen un plan de RR. HH. que intente formalizar su gestión en esta materia. En primer lugar, y como se muestra en la tabla 4.10, es en las empresas grandes donde existe una mayor proporción de entidades (45%) que cuentan con este instrumento de gestión. No

obstante, tal y como los datos también reflejan, en general son aún muy pocas las empresas que se decantan por formalizar su política de RR. HH.

Tabla 4.10. Plan de RR. HH. y tamaño

	Empresas sin plan de RR. HH. (%)	Empresas con plan de RR. HH. (%)
Pequeñas	77,4	22,6
Medianas	68,4	31,6
Grandes	55,0	45,0

Con relación al sector de actividad, tal y como muestra la tabla 4.11, se observa cómo la tónica dominante en prácticamente todos los sectores es la de no hacer uso de planes formales de RR. HH. No obstante, en algunos sectores la proporción de empresas que emplean este instrumento de gestión de RR. HH. adquiere cierta relevancia, como es el caso del sector de venta de vehículos (50%), otros servicios (43,8%) y transportes (42,9%).

Tabla 4.11. Plan de RR. HH. y sector

	Empresas sin plan de RR. HH. (%)	Empresas con plan de RR. HH. (%)
Agricultura, pesca y actividades extractivas	100,0	0,0
Construcción	83,8	16,2
Industria	73,9	26,1
Actividades inmobiliarias	75,0	25,0
Comercio mayorista	68,3	31,7
Venta de vehículos a motor	50,0	50,0
Comercio minorista	83,3	16,7
Transportes	57,1	42,9
Hoteles, restaurantes y ocio	66,7	33,3
Otros servicios	56,3	43,8

Finalmente, como se aprecia en la tabla 4.12, aunque la adopción de planes de RR. HH. sigue siendo escasa, su porcentaje es mayor entre las empresas de alto compromiso (36,7%) que entre las de bajo compromiso (16,7%). Así, de las 47 empresas que poseen plan de RR. HH., 36 pertenecen al grupo de empresas de alto compromiso.

Tabla 4.12. Plan de RR. HH. y gestión de RR. HH.

	Empresas sin plan de RR. HH. (%)	Empresas con plan de RR. HH. (%)
Gestión de RR. HH.		
Bajo compromiso	83,3	16,7
Alto compromiso	63,3	36,7

4.1.3. El responsable de la gestión de los RR. HH.

Los datos recogidos en la tabla 4.13 revelan que el 54% de las empresas canarias posee un responsable de personal como encargado de la gestión de RR. HH., un 51,1% acude a los servicios de un asesor externo y tan solo el 15% tiene departamento de RR. HH. La información obtenida para este estudio también desvela que las empresas suelen utilizar varios responsables para la gestión de sus RR. HH. Así, de las 98 empresas que tienen un responsable de personal, 34 también son asesoradas externamente. A su vez, cuatro de las empresas que cuentan con departamento de RR. HH. poseen, además, un responsable de personal, y solo una empresa con departamento de RR. HH. es, a su vez, asesorada por un agente externo.

Tabla 4.13. Gestores de RR. HH.

	Responsable de personal (%)	Departamento de RR. HH. (%)	Asesor externo (%)
Sí	54,4	15,0	51,1
No	45,6	85,0	48,9

Por tamaños, en la tabla 4.14 se aprecia que son las empresas grandes y medianas las que realizan la gestión de sus empleados a través de un departamento de RR. HH., mientras que en las pequeñas empresas adquieren un mayor protagonismo el responsable de personal y el asesor externo.

Tabla 4.14. Gestores de RR. HH. y tamaño

	Responsable de personal (%)	Departamento de RR. HH. (%)	Asesor externo (%)
Pequeñas	67,3	12,0	81,5
Medianas	26,5	36,0	15,2
Grandes	6,1	52,0	3,3

Por sectores de actividad, tal y como se muestra en la tabla 4.15, se observa que la figura del responsable de personal es la más utilizada por las empresas del sector de la construcción (22,4%), así como del sector industrial (16,3%) y el comercio minorista (16,3%). Por su parte, es en los sectores catalogados como “otros servicios” donde existen más empresas con departamentos de RR. HH. (29,6%). Finalmente, se puede apreciar cómo el asesor externo es contratado principalmente en las empresas pertenecientes al sector del comercio mayorista (25%) y de la construcción (22,8%).

Tabla 4.15. Gestores de RR. HH. y sector

	Responsable de personal (%)	Departamento de RR. HH. (%)	Asesor externo (%)
Agricultura, pesca y activ. extractivas	4,1	0,0	3,3
Construcción	22,4	7,4	22,8
Industria	16,3	11,1	13,0
Actividades inmobiliarias	6,1	3,7	3,3
Comercio mayorista	16,3	11,1	25,0
Venta de vehículos a motor	1,0	11,1	5,4
Comercio minorista	15,3	3,7	14,1
Transportes	2,0	11,1	1,1
Hoteles, restaurantes y ocio	9,2	11,1	8,7
Otros servicios	7,1	29,6	3,3

Por otra parte, si se analiza quién es el responsable de la gestión de los RR. HH. en las empresas canarias catalogadas como de alto y bajo compromiso (véase la tabla 4.16), se puede observar como diferencia más importante que son las empresas de alto compromiso las que más recurren a la figura del departamento de RR. HH. Esto es significativo, por cuanto articular una política integrada de RR. HH. supone un gran esfuerzo y compromiso por parte de las empresas. No obstante, se ha de señalar que el número de empresas que siguen acudiendo a un asesor externo es muy elevado, lo cual refleja la escasa formación en aspectos de RR. HH. que caracteriza a gran parte del empresariado canario y que lo lleva a requerir los servicios de profesionales externos.

Tabla 4.16. Gestores y gestión de RR. HH.

	Responsable de personal (%)	Departamento de RR. HH. (%)	Asesor externo (%)
Gestión de RR. HH.			
Bajo compromiso	43,3	25,9	39,3
Alto compromiso	56,7	74,1	51,5

Finalmente, si se estudia la relación entre la existencia de un departamento de RR. HH. y un plan de gestión de RR. HH., ambos indicativos del valor estratégico que la empresa concede a su gestión de personal, se observa que el 72% de las empresas canarias que poseen departamento de RR. HH. también han formalizado un plan de RR. HH. (véase la tabla 4.17).

Tabla 4.17. Departamento y plan de RR. HH.

	E. sin departamento de RR. HH. (%)	E. con departamento de RR. HH. (%)
E. sin plan de RR. HH.	80,0	28,0
E. con plan de RR. HH.	20,0	72,0

4.1.4. Los resultados de la gestión de RR. HH.

En este último apartado se analizan las consecuencias de la política de RR. HH. en el comportamiento del empleado, medidas en términos de rotación voluntaria (abandonos) e involuntaria (despidos) y de absentismo. Los datos recogidos en la tabla 4.18 desvelan, en términos de mediana, la existencia de una baja tasa de rotación, tanto voluntaria como involuntaria, así como de absentismo.

Tabla 4.18. Resultados de la gestión de RR. HH.

	Despidos (%)	Rotación voluntaria (%)	Absentismo (%)
Media	4,9	7,1	5,0
Mediana	2,0	3,0	2,0
D. T.	8,0	11,0	8,3
Mínimo	0,0	0,0	0,0
Máximo	70,0	83,3	52,0
3 ^{er} Cuartil	7,6	8,3	7,4

Si se analiza esta información atendiendo al tamaño de las empresas (véase la tabla 4.19), se observa cómo la mediana de la variable despidos es igual en las empresas de tamaño mediano y grande, y se sitúa solo 0,6 puntos porcentuales por debajo de las pequeñas. Por su parte, el nivel de rotación voluntaria también es superior en las

empresas pequeñas. A su vez, la tasa de absentismo muestra un comportamiento bastante diferenciado según el tamaño de las empresas, de tal modo que resulta nulo en las pequeñas empresas y va aumentando su valor según el tamaño.

Tabla 4.19. Tamaño y resultados de la gestión de RR. HH.

	Despidos (%)	Rotación voluntaria (%)	Absentismo (%)
E. pequeñas			
Media	5,1	7,6	4,8
Mediana	2,6	3,5	0,0
D. T.	7,0	12,2	8,8
Mínimo	0,0	0,0	0,0
Máximo	40,0	83,3	52,0
3 ^{er} Cuartil	10,0	10,0	8,4
E. medianas			
Media	4,0	6,5	4,9
Mediana	2,0	2,9	3,0
D. T.	4,8	9,0	5,7
Mínimo	0,0	0,0	0,0
Máximo	22,0	33,0	25,0
3 ^{er} Cuartil	7,2	6,0	7,6
E. grandes			
Media	6,3	5,1	6,5
Mediana	2,0	3,2	3,6
D. T.	16,5	6,1	9,3
Mínimo	0,0	0,0	0,0
Máximo	70,0	20,0	40,0
3 ^{er} Cuartil	3,8	5,65	6,7

Por sectores de actividad, los datos recogidos en la tabla 4.20 desvelan, en términos de mediana, que la mayor tasa de despidos corresponde a las empresas pertenecientes al sector de venta de vehículos a motor (7,52%). Por su parte, son las empresas de los sectores de la construcción (5%), el comercio minorista (5%) y el de vehículos a motor (4%) las que muestran mayores niveles de rotación voluntaria (abandonos). A su vez, las entidades del sector de la construcción presentan una mayor tasa de absentismo, en torno al 4,34%.

Tabla 4.20. Sector y resultados de la gestión de RR. HH. (mediana)

	Despidos (%)	Rotación voluntaria (%)	Absentismo (%)
Agricultura, pesca y actividades extractivas	1,2	3,9	0,0
Construcción	3,0	5,0	4,3
Industria	0,9	0,9	3,0
Actividades inmobiliarias	1,8	1,5	0,0
Comercio mayorista	3,0	3,4	2,0
Venta de vehículos a motor	7,5	4,0	3,0
Comercio minorista	3,2	5,0	0,0
Transportes	1,0	0,6	0,0
Hoteles, restaurantes y ocio	2,3	5,0	3,0
Otros servicios	1,9	2,5	3,0

Finalmente, si se analizan las consecuencias que la política de RR. HH. de alto o bajo compromiso tiene sobre el nivel de rotación voluntaria (abandonos) e involuntaria (despidos) y de absentismo de los empleados, los datos son bastante reveladores. Tal y como se muestra en la tabla 4.21, las empresas que optan por aplicar una política de alto compromiso tienen una menor tasa de despidos, de rotación voluntaria y de absentismo en comparación con las que no aplican esta política de gestión de sus RR. HH.

Tabla 4. 21. Gestión de RR. HH. y resultados

	Despidos (%)	Rotación voluntaria (%)	Absentismo (%)
E. con prácticas de RR. HH. de bajo compromiso			
Media	5,0	10,0	5,7
Mediana	2,8	3,9	3,0
D. T.	6,9	14,5	9,7
Mínimo	0,0	0,0	0,0
Máximo	40,0	83,3	52,0
3 ^{er} Cuartil	8,0	15,6	9,0
E. con prácticas de RR. HH. de alto compromiso			
Media	4,5	5,7	5,0
Mediana	1,7	3,1	2,0
D. T.	6,1	8,2	7,8
Mínimo	0,0	0,0	0,0
Máximo	33,0	50,0	50,0
3 ^{er} Cuartil	7,4	7,0	8,2

4.2. LA POLÍTICA DE RR. HH. EN LAS EMPRESAS FAMILIARES VERSUS NO FAMILIARES

En esta sección se analiza la gestión de RR. HH. en las empresas canarias, a fin de hallar diferencias entre las empresas familiares y no familiares según los distintos criterios de clasificación de empresa familiar establecidos en el capítulo 1¹⁴. Así pues, siguiendo el mismo esquema de análisis realizado para la totalidad de las empresas del apartado anterior, en cada uno de estos grupos se intenta responder a las siguientes cuestiones: ¿cómo se configura la plantilla de personal?, ¿cómo se gestiona? ¿quién se encarga de dicha gestión? y ¿qué resultados se alcanzan?, diferenciando entre empresas familiares y no familiares. Para contestar a la primera pregunta, el indicador que se utiliza es la tasa de trabajadores fijos. A la segunda pregunta se responde analizando el uso de prácticas de RR. HH. de alto compromiso, así como la formalización de dichas prácticas a través de un plan de RR. HH. Seguidamente, se observa si existen diferencias a la hora de contar con un departamento de RR. HH. como responsable de la gestión del personal. Por último, los resultados son medidos en términos de despidos, abandonos y absentismo.

Tal y como se desprende de los resultados que aparecen en la tabla 4.22, las empresas canarias, independientemente de su carácter familiar o no, presentan una tasa de trabajadores fijos en torno al 83% en términos medianos, lo cual es indicativo de una alta estabilidad laboral. Así pues, no existen diferencias significativas entre el carácter familiar de las empresas y la proporción de empleados fijos que mantienen en sus plantillas, independientemente de la definición de empresa familiar utilizada.

Tabla 4.22. Tasa de trabajadores fijos en empresas familiares versus no familiares

	Empresa familiar nivel 1		Empresa familiar nivel 2		Empresa familiar nivel 3		Empresa familiar nivel 4	
	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F
Media	71,9	73,9	74,1	72,7	72,8	74,2	72,7	76,3
Mediana	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	84,5
D. T.	26,8	26,3	25,7	26,9	27,7	24,7	26,9	23,5
3 ^{er} Cuartil	91,1	94,8	92,7	94,4	93,1	94,7	93,2	94,4
Test t	-0,434		0,352		-0,328		-0,655	

¹⁴ Se considera que una empresa es familiar de nivel 1 si la propiedad está en manos de una familia en un grado de control de al menos el 50% y esta propiedad está representada en el consejo. Las empresas calificadas como familiares de nivel 2 son aquellas que, además de cumplir con el criterio de propiedad, presentan implicación familiar en la dirección de la empresa. Las empresas de nivel 3 cumplen con los criterios anteriores y además han experimentado sucesión generacional en la dirección, es decir, algún miembro de la segunda o posterior generación de la familia está en la dirección. Por último, una empresa es familiar de nivel 4 si, además de lo anterior, se ha producido sucesión en la propiedad.

A continuación, y con el fin de entender cómo son gestionados los RR. HH. en las empresas familiares, se estudia si existe alguna tendencia diferenciada a adoptar prácticas de gestión de RR. HH. de alto compromiso o alto rendimiento, así como a formalizar un plan de RR. HH., lo cual es un indicador de la importancia estratégica que las empresas conceden a sus empleados. Tal y como se aprecia en la tabla 4.23, tanto las empresas familiares como las no familiares apuestan en gran medida por la aplicación de prácticas de RR. HH. de alto compromiso. Se observa, además, que la proporción de empresas siempre es superior en este grupo que en el que se decanta por políticas menos comprometidas para cada uno de los niveles de empresa familiar estudiados. A la hora de identificar algún tipo de relación entre el carácter familiar o no de las empresas con el tipo de orientación hacia la gestión de RR. HH., los contrastes llevan a concluir que no existe dicha relación, independientemente de la definición de empresa familiar que se adopte. Como se puede comprobar, los porcentajes de empresas permanecen relativamente estables para todas las tipologías y similares a los de las empresas no familiares.

Tabla 4.23. Gestión de RR. HH. en empresas familiares versus no familiares

	Empresa familiar nivel 1		Empresa familiar nivel 2		Empresa familiar nivel 3		Empresa familiar nivel 4	
	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F
Gestión de RR. HH. (%)								
Bajo compromiso	40,4	40,0	39,4	40,6	39,8	40,8	40,3	39,1
Alto compromiso	59,6	60,0	60,6	59,4	60,2	59,2	59,7	60,9
Phi	0,004		-0,012		-0,009		0,008	
Plan de RR. HH. (%)								
Sí	16,7	27,5	29,0	26,3	27,6	26,8	28,4	21,4
No	73,2	72,4	71,0	73,7	72,4	73,2	71,6	78,6
Phi	0,008		-0,029		-0,008		-0,056	
Departamento de RR. HH. (%)								
Sí	16,4	14,4	20,3	11,7	11,7	14,8	14,2	20,0
No	83,6	85,6	79,7	88,3	88,3	85,2	85,8	80,0
Phi	-0,025		-0,117		-0,003		0,056	

Seguidamente, se analiza si las empresas concretan su visión comprometida hacia los RR. HH. en un plan formal, y si este hecho se ve afectado por el carácter familiar o no de las mismas. Tal y como se desprende de la información recogida la tabla 4.23, la realidad de las empresas canarias es la de no hacer uso de este instrumento de gestión en un elevado porcentaje (71,0%-78,6%). Aunque se pueden observar

algunos comportamientos diferenciados en términos porcentuales en el empleo de planes de RR. HH., no se pueden extraer resultados concluyentes sobre la existencia de una relación entre dicha variable y el carácter familiar de las empresas.

Con el objeto de confirmar si existen diferencias entre las empresas familiares y no familiares canarias en la apuesta por una gestión profesionalizada de su personal mediante la creación de un departamento de RR. HH. que les permita organizar dicha labor, en la tabla 4.23 también se muestran los resultados alcanzados sobre este particular. Los datos reflejan que el porcentaje de empresas –tanto familiares como no familiares– que apuestan por la creación de departamentos de RR. HH. es bastante bajo, pues oscila entre un 11,7% y un 20,3% en función del nivel de definición elegido. No obstante, se pueden apreciar ciertos comportamientos diferenciados en términos porcentuales entre las empresas familiares y no familiares a medida que cambia la conceptualización de empresa familiar. Así, el porcentaje de empresas no familiares que poseen un departamento de RR. HH. es siempre mayor que el de las familiares para todas las categorías, excepto para la última, donde se produce un cambio de tendencia. De esta manera, para este cuarto nivel de definición de empresa familiar son las empresas familiares las que tienen en mayor proporción departamentos de RR. HH. Este hecho puede ser debido a que las empresas familiares de esta categoría, que ya han experimentado una sucesión consumada, suelen presentar un mayor tamaño, lo que conlleva una mayor complejidad de gestión que también afecta a sus RR. HH. No obstante, tal y como los estadísticos de contraste reflejan, estas relaciones no son estadísticamente significativas.

Finalmente, se analizan las consecuencias que la política de RR. HH. tiene sobre el nivel de rotación involuntaria (despidos) y voluntaria (abandonos) y de absentismo de los empleados, atendiendo al carácter familiar o no de las empresas (véase la tabla 4.24).

Tabla 4.24. Resultados de la gestión de RR. HH. en empresas familiares versus no familiares

	Empresa familiar nivel 1		Empresa familiar nivel 2		Empresa familiar nivel 3		Empresa familiar nivel 4	
	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F
Despidos								
Media	5,3	4,8	4,8	5,0	4,6	5,5	4,3	8,2
Mediana	1,0	2,7	1,0	3,0	1,4	3,2	1,8	5,0
D. T.	7,6	8,2	7,3	8,4	6,9	10,0	6,4	13,6
Mínimo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Máximo	33,0	70,0	33,0	70,0	40,0	70,0	40,0	70,0
3 ^{er} Cuartil	10,0	7,0	8,8	7,5	7,6	7,6	7,0	7,0
Test t	0,373		-1,55		-0,678		-2,2**	

Tabla 4.24. Resultados de la gestión de RR. HH. en empresas familiares versus no familiares

	Empresa familiar nivel 1		Empresa familiar nivel 2		Empresa familiar nivel 3		Empresa familiar nivel 4	
	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F
Rotación								
Media	6,3	7,4	5,3	8,0	6,8	7,6	7,2	6,0
Mediana	3,0	3,5	2,0	4,7	3,0	4,2	3,0	4,0
D. T.	10,0	11,4	9,2	11,8	11,5	9,9	11,3	8,9
Mínimo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Máximo	53,8	83,3	53,8	83,3	83,3	35,0	83,0	33,0
3 ^{er} Cuartil	6,5	9,0	5,0	10,0	7,6	9,1	9,6	5,1
Test t	-0,058		-1,51*		-0,427		0,506	
Absentismo								
Media	4,0	5,4	3,8	5,7	5,1	4,6	4,9	5,0
Mediana	1,0	2,0	1,1	2,0	1,0	2,5	1,1	3,3
D. T.	5,5	9,2	5,1	9,6	9,0	6,4	8,6	5,8
Mínimo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Máximo	20,0	52,0	20,0	52,0	52,0	33,3	52,0	25,0
3 ^{er} Cuartil	7,5	7,5	6,7	8,2	8,1	7,0	7,0	8,7
Test t	-0,943		-1,383		-0,365		-0,038	

***, **, *: estadísticamente significativo al 1, 5 y 10 por ciento, respectivamente.

Se observa que, para todos los criterios de clasificación, los valores medianos de la tasa de despidos, rotación y absentismo son siempre mayores en las empresas familiares que en las no familiares. Las diferencias solo son estadísticamente significativas para la clasificación de empresa familiar de segundo y cuarto nivel y para algunas de las variables analizadas. De esta manera, en el nivel 2 se puede afirmar que las empresas familiares tienen una mayor tasa de abandonos que las no familiares. Por su parte, en el cuarto nivel de conceptualización de las empresas familiares, se aprecia cómo estas presentan una tasa de despidos significativamente superior a la de las empresas no familiares.

4.3. LA POLÍTICA DE RR. HH. EN LAS EMPRESAS DE PROPIEDAD FAMILIAR. ANÁLISIS POR GENERACIONES

En este epígrafe, se procede a analizar algunos aspectos de la gestión de RR. HH. de las empresas canarias de propiedad familiar, atendiendo al hecho de que se encuentren en la primera o segunda generación. Este análisis de la política de RR. HH. de las empresas familiares en función de la generación al frente se realiza partiendo del nivel I de definición de empresa familiar, es decir, el que contempla

exclusivamente el criterio de propiedad, de tal forma que en este apartado se analiza el colectivo de 133 empresas familiares¹⁵. En un primer momento, se tratan las prácticas de gestión de RR. HH. en función de los parámetros definidos en los epígrafes anteriores, y a continuación se profundiza en el tratamiento particularizado que se da en este tipo de empresas a los empleados familiares.

En primer lugar, y en lo relativo a la configuración de la plantilla en términos de tasa de trabajadores fijos, los datos de la tabla 4.25 muestran cómo las empresas familiares canarias poseen un elevado porcentaje de empleados fijos, proporción que aumenta ligeramente en las empresas de segunda generación, aunque no lo suficiente como para ser un incremento estadísticamente significativo.

Tabla 4.25. Tasa de trabajadores fijos en empresas familiares

	1ª Generación	2ª Generación
Media	73,1	76,7
Mediana	83,9	85,6
D. T.	27,1	24,1
3er Cuartil	94,9	95,4
<i>Test t</i>	-0,620	

En segundo lugar, y a fin de averiguar si existe alguna relación entre la distribución generacional de las empresas familiares canarias y el desarrollo de prácticas consideradas como de alto compromiso, la tabla 4.26 muestra información sobre dicho aspecto, así como sobre el grado en el que dichas prácticas son formalizadas a través de un plan de RR. HH.

Tabla 4.26. Gestión de RR. HH. en las empresas familiares

	1ª Generación	2ª Generación
Gestión de RR. HH. (%)		
Bajo compromiso	40,2	38,1
Alto compromiso	59,8	61,9
<i>Phi</i>	0,017	
Plan de RR. HH. (%)		
Sí	29,3	23,1
No	70,7	76,9
<i>Phi</i>	-0,056	

¹⁵ Esta cifra se ve reducida en dos empresas debido a que ha sido necesario prescindir de las empresas que se encuentran en tercera generación, al tratarse de un número insuficiente para ser objeto de análisis estadísticos.

Tal y como los datos reflejan, el porcentaje de empresas familiares que apuestan por la adopción de prácticas de RR. HH. de alto compromiso es siempre superior al de las empresas que no lo hacen, tanto para aquellas que se encuentran en primera como en segunda generación, aunque en este segundo caso este porcentaje aumenta ligeramente. Por su parte, en lo que respecta a la formalización de planes de RR. HH. se puede destacar que, si bien es una práctica poco habitual en las empresas estudiadas, el porcentaje de empresas de primera generación que declaran tener un plan de RR. HH. es ligeramente superior al de las empresas de segunda generación. Este hecho podría explicarse en función de los rasgos habituales de las empresas familiares en primera generación, caracterizadas por una centralización muy alta de todas las funciones directivas en la propia figura del propietario/directivo.

Cuando se pasa a analizar la figura encargada de la gestión de RR. HH., se observa cómo las empresas familiares, independientemente de la distribución generacional, apuestan fundamentalmente por tener un responsable de personal (56%). No obstante, los datos también revelan que son las empresas de segunda generación las que poseen en mayor medida un departamento de RR. HH. (el 21,7%, frente al 13% de las de primera generación), mientras que el asesor externo es una figura más vinculada a las empresas de primera generación (véase la tabla 4.27). La menor presencia de asesores externos en las empresas de segunda generación es congruente con el mayor número de las mismas que disponen de departamento de RR. HH., circunstancia esta última que hace menos necesario acudir a asesoramiento externo en este ámbito.

Tabla 4.27. Responsable de la gestión de RR. HH.

	1ª Generación	2ª Generación
Responsable de personal (%)		
Sí	56,0	56,5
No	44,0	43,5
<i>Phi</i>	0,004	
Departamento de RR. HH. (%)		
Sí	13,0	21,7
No	87,0	78,3
<i>Phi</i>	0,096	
Asesor externo (%)		
Sí	55,0	39,1
No	45,0	60,9
<i>Phi</i>	0,124	

En lo que se refiere a los resultados de la gestión de RR. HH., la tabla 4.28 muestra las cifras en relación con las tasas de despidos, rotación voluntaria (abandono) y ab-

sentismo. En primer lugar, destaca la elevada dispersión en estos datos, como reflejan las diferencias entre valores medios y medianos. En términos de estos últimos se puede afirmar que la tasa de despido y de absentismo aumenta con las generaciones mientras ocurre lo contrario con la rotación voluntaria, siendo estadísticamente significativa la diferencia de medias para el caso de la tasa de despidos. Esto puede ser reflejo de la pérdida del carácter paternalista propio del patrón cultural típico de las empresas familiares de primera generación.

Tabla 4.28. Resultados de la gestión de RR. HH. en las empresas familiares

	1ª Generación	2ª Generación
Despidos		
Media	3,9	8,3
Mediana	2,0	5,0
D. T.	5,7	14,0
Mínimo	0,0	0,0
Máximo	2,0	70,0
3 ^{er} Cuartil	5,0	10,3
Test t	-2,39**	
Rotación		
Media	7,7	5,7
Mediana	3,3	2,1
D. T.	12,0	9,1
Mínimo	0,0	0,0
Máximo	3,3	2,1
3 ^{er} Cuartil	10,0	5,0
Test t	0,743	
Absentismo		
Media	5,5	5,5
Mediana	2,0	4,3
D. T.	10,0	5,9
Mínimo	0,0	0,0
Máximo	52,0	25,0
3 ^{er} Cuartil	7,0	9,2
Test t	-0,005	

***, ** : estadísticamente significativo al 1, 5 y 10 por ciento, respectivamente.

La gestión de los empleados familiares

Un tema de especial relevancia en las empresas familiares es el que hace referencia a la implicación de la familia en la gestión de la empresa. En este sentido, resulta interesante abordar un aspecto relacionado con la gestión de RR. HH. en el ámbito de la empresa familiar: la gestión del personal miembro de la familia. Así pues, tal y como la tabla 4.29 muestra, el tratamiento que se da en materia de RR. HH. a

los trabajadores familiares pone de manifiesto que la formación es un aspecto clave como requisito para la incorporación de los miembros de la familia a la empresa. Por otro lado, se observa una tendencia a evaluar a estos empleados en función de su rendimiento, especialmente en las empresas de segunda generación, si bien esto no se refleja en la remuneración, la cual tampoco parece atender a criterios de mercado. Una explicación puede estar relacionada con la habitual confusión que existe en las empresas familiares entre la remuneración en concepto de empleado y la remuneración en concepto de propietario y/o administrador. Por otra parte, los empleados familiares tienen prioridad para ocupar puestos directivos, lo cual es congruente con la naturaleza de estas empresas, pero puede dar lugar a problemas en relación con la gestión de los RR. HH. en términos de equidad y falta de expectativas, y por lo tanto motivación, con respecto a los empleados no familiares. Finalmente, la práctica de exigir experiencia previa a los familiares antes de incorporarse no parece estar muy extendida. Tampoco son especialmente estrictas las normas de acceso en términos de adecuación de sus capacidades y experiencia.

Tabla 4.29. Prácticas de RR. HH. para los empleados familiares

	1ª Generación	2ª Generación
Se les exige formación adecuada al puesto que van a ocupar		
Media	3,8	3,9
Mediana	4,0	4,0
D. T.	1,2	1,3
3 ^{er} Cuartil	5,0	5,0
Test t	-0,39	
Se les forma para sus puestos		
Media	3,9	4,1
Mediana	4,0	4,0
D. T.	1,1	1,0
3 ^{er} Cuartil	5,0	5,0
Test t	-0,63	
Se les evalúa sobre criterios de rendimiento		
Media	3,4	3,3
Mediana	3,5	4,0
D. T.	1,2	1,1
3 ^{er} Cuartil	5,0	4,0
Test t	0,33	
Se les remunera sobre la base de su evaluación		
Media	3,3	3,4
Mediana	3,0	3,0
D. T.	1,2	1,0
3 ^{er} Cuartil	4,0	4,0
Test t	-0,30	

Tabla 4.29. Prácticas de RR. HH. para los empleados familiares

	1ª Generación	2ª Generación
Se les remunera sobre la base de criterios de mercado		
Media	3,2	3,1
Mediana	3,0	3,0
D. T.	1,3	1,2
3er Cuartil	4,0	4,0
Test t	0,24	
Tienen prioridad para ocupar puestos directivos^a		
Media	2,2	2,2
Mediana	2,0	2,0
D. T.	1,1	1,3
3er Cuartil	3,0	3,0
Test t	-0,03	
Se les exige experiencia en otra empresa antes de incorporarse		
Media	2,2	2,4
Mediana	2,0	2,0
D. T.	1,3	1,3
3er Cuartil	3,0	4,0
Test t	-0,74	
Se les contrata solo si sus capacidades y experiencia encajan en algún puesto		
Media	3,2	3,1
Mediana	3,0	3,0
D. T.	1,4	1,3
3er Cuartil	3,0	4,0
Test t	0,33	
Se les encuentra siempre un puesto en la empresa^a		
Media	3,2	3,0
Mediana	3,0	3,0
D. T.	1,4	1,4
3er Cuartil	5,0	4,0
Test t	0,59	

Escala Likert de 5 puntos (1 =nunca, 5=siempre).

^aCodificación inversa.

4.4. CONCLUSIONES

En este capítulo se ha presentado una visión general de la realidad de la empresa canaria en materia de gestión de RR. HH., intentando responder a las siguientes cuestiones: ¿cómo se configura su plantilla?, ¿cómo se gestiona a dichos empleados?, ¿quién se responsabiliza de dicha gestión? y ¿qué resultados se logran? Así mismo, se ha tratado de averiguar si dicha realidad podría estar matizada por el carácter familiar de las propias empresas y se estudia, específicamente, la evolución generacional de las empresas de propiedad familiar. A continuación se presentan los resultados más destacados.

En respuesta a la primera pregunta que se planteaba con respecto a cómo se configura la plantilla de personal de las empresas canarias, se puede afirmar que, aunque la cantidad de trabajadores de las empresas encuestadas oscila entre 3 y 750 empleados, en la mitad de las entidades dicho número es menor de 30, situándose la cantidad de trabajadores fijos en torno a 24 y el de eventuales a 5. También se aprecia que en el 75% de las empresas estudiadas estos datos ascienden a 78, 50 y 20 empleados, respectivamente. Además, los análisis revelan que son las empresas pequeñas las que cuentan con un mayor porcentaje de trabajadores fijos en sus plantillas, seguidas de las empresas medianas y, finalmente, de las grandes. En cuanto a la configuración de las plantillas por sectores de actividad, se puede concluir que las empresas del sector de la construcción y el que engloba a hoteles, restaurantes y ocio son las que presentan unos menores niveles de empleo fijo, en contraposición con el resto de sectores analizados, principalmente el agrícola, el industrial y el comercio minorista, donde se observan las mayores tasas de estabilidad en el empleo. Este comportamiento de alta estabilidad laboral que caracteriza a las empresas canarias, en general, es independiente de su carácter familiar o de la distribución generacional de las empresas de propiedad familiar, por lo que se puede afirmar que la estabilidad en el empleo es un rasgo distintivo del tejido empresarial canario.

En segundo lugar, y con respecto a la cuestión de cómo las empresas canarias gestionan a sus empleados, los resultados muestran que el 60% de las empresas estudiadas se caracteriza por hacer uso de prácticas de RR. HH. de alto compromiso. Es decir, son empresas que utilizan la promoción interna para cubrir puestos de responsabilidad y realizan dicha promoción en función de la evaluación y la formación del empleado, que suele participar en la discusión de los temas relacionados con su trabajo. Además, planifican la formación de sus empleados, y apuestan por la remuneración variable y la contratación indefinida. Dichas empresas son también las que poseen un mayor número de empleados, así como una mayor tasa de empleo fijo. Se caracterizan por ser empresas medianas y grandes, además de pertenecer a los sectores de venta de vehículos y comercio minorista, mayoritariamente. No obstante, también existe un importante porcentaje de empresas canarias (40%) cuyo comportamiento respecto a la gestión de RR. HH. es totalmente contrario. A pesar de estos

resultados, se ha de señalar que aún son muy pocas las empresas que se decantan por concretar su política de RR. HH. en un plan formal. A la hora de identificar alguna clase de relación entre el carácter familiar o no de las empresas estudiadas con el tipo de orientación hacia la gestión de sus RR. HH., los resultados mostraron que dicho comportamiento no depende del carácter familiar de la empresa. Únicamente puede resaltarse que cuando se profundiza en el comportamiento de las empresas familiares, la propensión a adoptar prácticas de alto compromiso aumenta ligeramente con las generaciones.

Con respecto a la cuestión de quién es el responsable de llevar a cabo la gestión de los RR. HH. en las empresas canarias analizadas, se puede afirmar que aproximadamente la mitad de las empresas estudiadas cuenta con un responsable de personal o acude a un asesor externo, mientras que el porcentaje de las que poseen un departamento de RR. HH. es muy pequeño (15%). Además, la información recogida también muestra que un importante número de entidades delega la responsabilidad de gestión de su personal a las dos primeras figuras de forma conjunta. Por otra parte, los datos revelan que son las empresas de alto compromiso las que más recurren a la figura del departamento de RR. HH. Esto es significativo, por cuanto articular una política integrada de RR. HH. supone un gran esfuerzo y compromiso por parte de las empresas. No obstante, se ha de señalar que el número de empresas que siguen acudiendo a un asesor externo es muy elevado, lo cual es indicativo de la escasa formación en aspectos de RR. HH. que caracteriza al empresariado canario y que lo lleva a requerir los servicios de profesionales externos. Esta misma pauta de comportamiento se observa cuando se particulariza en las empresas de tipo familiar, dentro de las cuales es en las de segunda generación donde más se apuesta por una gestión profesionalizada de los RR. HH.

En cuanto a los resultados de la política de RR. HH., se puede concluir la existencia de una baja tasa de despidos, abandonos (rotación voluntaria) y absentismo en las empresas estudiadas, en términos globales. No obstante, por tamaños se observa que la tasa de despidos es ligeramente superior en las empresas pequeñas con respecto a las medianas y las grandes, al igual que la tasa de abandonos, que también es significativa en las empresas grandes. Por su parte, la tasa de absentismo es nula en las pequeñas empresas, y su valor aumenta según el tamaño. Por sectores de actividad, las empresas con mayor tasa de despidos son las pertenecientes al sector de venta de vehículos a motor, y las que muestran un mayor abandono las de los sectores de la construcción, el comercio minorista y el de vehículos a motor; a su vez, las entidades del sector de la construcción son las que presentan una mayor tasa de absentismo. Finalmente, al comprobar las consecuencias que la política de RR. HH. de alto o bajo compromiso tiene sobre el nivel de despidos, abandonos y absentismo, los datos son bastante reveladores, ya que las empresas que optan por aplicar una política de alto compromiso experimentan una menor tasa de despidos, de rotación voluntaria y de absentismo en comparación con las que no ejercen esta política de gestión de sus

RR. HH. Cuando se analizan las consecuencias de la política de RR. HH. atendiendo al carácter familiar o no de las empresas se observa que, para todos los criterios de clasificación, los valores medianos de la tasa de despidos, rotación y absentismo son siempre superiores en las empresas familiares que en las no familiares. Dichas diferencias llegan a ser más significativas en el caso de los despidos y para la definición de empresa familiar más restrictiva, así como para la tasa de abandonos en el nivel 2. Curiosamente, cuando se particulariza el análisis de los resultados de la política de RR. HH. en las empresas familiares, se observa cómo la tasa de despidos y de absentismo aumenta con las generaciones, mientras sucede lo contrario con la tasa de rotación voluntaria o abandonos. Finalmente, hay que señalar que las empresas familiares siguen manteniendo una pauta de comportamiento particular al gestionar a los empleados miembros de la familia, que reciben un trato favorable con respecto a sus compañeros a la hora de ocupar puestos directivos o ser recompensados.

Capítulo 5.

LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

La gestión de la innovación

En los últimos años se han producido cambios fundamentales que han afectado a la realidad de las empresas. Estos cambios se deben, entre otros factores, a las transformaciones de carácter económico y político, derivadas de la globalización de los mercados y la desregulación de los sectores clave de la economía, así como a los avances de las tecnologías de la información, ejemplificados en el comercio electrónico e internet (Lev, 2001). El escenario de competencia al que se enfrentan las empresas se caracteriza por ser altamente dinámico, dándose lo que algunos autores han denominado un entorno de “hipercompetencia” empresarial (D’Aveni, 1994). Los cambios estructurales ocurridos en las economías de los países desarrollados, entre los cuales se encuentra España, han conducido a modificar la naturaleza de lo que resulta estratégico para las organizaciones, y con ello la gestión de la empresa. En este entorno, la clave está en el desarrollo, asignación y utilización de los activos intangibles de la empresa, especialmente su conocimiento para la generación de valor (Teece, 2002). En esta línea, la capacidad para innovar se constituye como la fuente de ventaja competitiva sostenible más importante para las empresas (Teece, 1998; Eisenhardt y Martin, 2000).

De acuerdo con Navas (1994: 33), se considera la innovación como “[...] la aplicación de la tecnología a distintos aspectos de la empresa, como pueden ser productos, servicios o procesos”, y es precisamente esta tipología de innovación (en productos/servicios y procesos)¹⁶ la que predomina en los estudios empíricos. Las innovaciones en productos y procesos se distinguen sobre la base de las diferentes áreas y actividades a las que cada una de ellas afecta dentro de la empresa, difiriendo en cómo soportan la estrategia de la organización (Gopalakrishnan *et al.*, 1999). Por ejemplo, las innovaciones en productos tienden a ocurrir con mayor frecuencia al principio del ciclo de vida de los productos, mientras que las innovaciones en proce-

¹⁶ En la literatura existen múltiples tipologías de innovación. Véase García y Calantone (2002) para una revisión de las diferentes tipologías y sus complementariedades.

Los productos generalmente tienen lugar al final. Además, hay que señalar que las innovaciones en productos se asocian con una estrategia de diferenciación de la empresa respecto de los competidores, mientras que las de proceso se vinculan con una estrategia de implementación efectiva de menores costes. Por tanto, en general, se puede afirmar que la innovación se centra en la realización de actividades para el desarrollo de los productos o servicios ofertados por la empresa o de actividades para el desarrollo de los procesos organizativos de gestión empresarial.

Ahora bien, cualquiera que sea el tipo de actividad innovadora realizada, esta se define como un proceso que se alimenta del conocimiento creado y mantenido en la organización (Grant, 1996; Nonaka *et al.*, 2000). Así, desde los planteamientos de la denominada visión de la empresa basada en los recursos y la visión basada en el conocimiento, se constata que es la gestión eficiente de los recursos idiosincrásicos de la empresa, especialmente su conocimiento organizativo, lo que le puede permitir alcanzar una ventaja competitiva e incrementar sus rentas (Zack, 1999; Von Krogh *et al.*, 2001). Como señala Teece (1998), la ventaja competitiva de las empresas no se explica solo por la posición de mercado, sino por la dificultad de replicar sus activos de conocimiento y la forma en la cual estos son utilizados con el objeto de generar valor.

En esta línea, el conocimiento se define como la aplicación y el uso productivo de la información, al implicar la interpretación de la misma, mediante las experiencias individuales u organizativas, habilidades y competencias empresariales (Nonaka *et al.*, 2000; Bollinger y Smith, 2001). A su vez, el conocimiento organizativo según el grado de codificación del mismo puede ser clasificado en dos grandes grupos: (1) conocimiento explícito y (2) conocimiento tácito. Por una parte, el *conocimiento explícito* se caracteriza por su carácter codificable; se trata de un conocimiento objetivo y racional, que puede ser expresado por datos, fórmulas científicas, manuales, etc. Así, su transferencia no precisa de un contacto presencial entre emisor y receptor, por lo que se lleva a cabo frecuentemente por medios impersonales (Nonaka, 1994; Zack, 1999; Schulz y Jobe, 2001). Por otra parte, el *conocimiento tácito* es personal, específico del contexto y difícil de formalizar y comunicar; está enraizado en las acciones, “*saber hacer*”, juicios, creencias y perspectivas de los individuos u organizaciones. Estas características implican que el conocimiento tácito no se pueda adquirir directamente en los mercados, al ser altamente específico, ya que es creado y transmitido por las interacciones entre los individuos que conforman la organización y su entorno.

Las empresas, en sus actividades de gestión de la innovación, pueden acometer acciones de adquisición o generación de conocimiento, en cualquiera de sus formas (explícita o tácita). Lógicamente, en la medida que el conocimiento adquirido o generado tenga un mayor carácter tácito, la ventaja competitiva que proporciona a la empresa estará mejor protegida y tendrá un carácter más duradero en el tiempo, si

bien será más difícil de gestionar. En el estudio que nos ocupa se analizan doce actividades de generación/adquisición de conocimiento como fuentes de innovación en las empresas canarias teniendo presente el grado de codificación de las mismas.

En esta línea, por ejemplo, dentro de las actividades de conocimiento explícito se incluyen los derechos de propiedad industrial, ya que son manifestaciones codificadas de ideas innovadoras, técnicas y productos que recogen el conocimiento generado (Patel y Pavitt, 1997; Nonaka *et al.*, 2000). Así, una empresa puede crear conocimiento a partir de sus propios derechos de propiedad industrial (patentes, modelos de utilidad, etc), o bien puede adquirir este conocimiento en el mercado mediante el pago por licencias de derechos de propiedad de otras instituciones. Por el contrario, el establecimiento de alianzas por parte de la empresa constituye una actividad de adquisición/generación de conocimiento tácito, ya que aquellas sirven como conductos a través de los cuales fluye el conocimiento entre las empresas, facilitando la integración del mismo (Grant y Baden-Fuller, 2004). Un caso similar es el de la contratación de personal con experiencia, que implica un flujo de entrada y salida de conocimiento tácito en la organización.

Sin embargo, no se puede obviar que la realidad pone de manifiesto que las empresas, cuando empiezan a introducirse en la filosofía de gestión del conocimiento, siguen líneas de esfuerzo similares, comenzando con la implantación de herramientas basadas en las tecnologías de información que permiten captar y compartir, fundamentalmente, conocimiento explícito, y solamente después de que existe esta base tecnológica abordan aquellos aspectos más relacionados con el conocimiento tácito (Ruggles, 1998).

En relación con el papel desempeñado por las tecnologías de información en el proceso de gestión del conocimiento, Bloodgood y Salisbury (2001) indican que aquellas pueden ejercer dos funciones en dicho proceso: la codificación y la creación de redes. En cuanto a la primera función, las tecnologías de información son un mecanismo altamente eficiente y eficaz para la transferencia de conocimiento explícito, así como para la codificación y posterior transferencia de cierto tipo de conocimiento de carácter más tácito. Respecto a la segunda función, la creación de redes, no implica la codificación del conocimiento, sino la difusión interna del mismo mediante la rápida comunicación e interacción entre los miembros de la empresa que tienen tal recurso estratégico, de forma que se puede facilitar la transferencia de conocimiento sin que este pierda parte de su valor al ser codificado (Stenmark, 2000). Por ello, para estudiar el grado de introducción de las empresas canarias en esta nueva filosofía, se ha analizado el nivel de implantación en las mismas de las tecnologías de información y comunicación más comunes.

Finalmente, la literatura más reciente sobre la *performance* corporativa de la empresa pone de manifiesto la importancia de la estructura de propiedad como determinante del proceso de toma de decisiones de la organización (Rajan y Zingales,

1998; Cui y Mak, 2002). En este sentido, la gestión del conocimiento organizativo se puede ver condicionada por la estructura de propiedad de la empresa, ya que la estrategia de conocimiento seguida por la organización en la fase de adquisición/generación está influida por las características del propietario de la empresa, lo que da lugar a un resultado diferente del proceso globalmente considerado.

Sobre la base de los planteamientos anteriores, el presente capítulo se estructura de forma que, en el primer epígrafe, se aborda el estudio de la gestión de la innovación, analizando tanto los resultados innovadores obtenidos por las empresas canarias como las actividades para la innovación realizadas por las mismas y el nivel de implantación de las tecnologías de información y comunicación. Para ello se considera el sector de actividad en el que opera la empresa, así como su tamaño. En el segundo apartado se ponen de relieve las diferencias existentes entre empresas familiares y no familiares en relación con los distintos aspectos vinculados con la gestión de la innovación. Con el objeto de profundizar en el estudio de la empresa canaria de propiedad familiar, el tercer epígrafe se ocupa de la gestión de la innovación a través de un análisis generacional de la empresa familiar. Por último, en el cuarto se exponen las principales conclusiones del estudio respecto a la gestión de la innovación en las empresas canarias familiares versus no familiares.

5.1. LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS CANARIAS

El análisis de la gestión de la innovación en las empresas canarias debe tener como punto de partida la consideración de los resultados innovadores obtenidos por la empresa, para en un segundo lugar abordar el estudio de las actividades innovadoras realizadas por las empresas canarias en los últimos años. Por último, se debe considerar el grado de implantación de las herramientas basadas en la tecnología de información en las empresas canarias. Todos estos aspectos son estudiados atendiendo al sector en el que opera la empresa y el tamaño de la misma, pues estos factores pueden incidir en la gestión de la innovación que practican las empresas.

5.1.1. Resultado innovador en las empresas canarias

En relación con los resultados de la gestión de la innovación, se observa que, de las empresas canarias que conforman la muestra, aproximadamente el 80% manifiesta haber obtenido algún tipo de innovación en los últimos cinco años. En concreto, un 56,4% de las empresas materializa sus innovaciones en el logro de nuevos productos o servicios, mientras que la obtención de innovaciones en procesos organizativos es llevada a cabo por un 70,4% (véase la tabla 5.1). En cuanto al número de innova-

ciones, mayoritariamente, el número de nuevos productos o servicios producidos se sitúa entre dos y tres por empresa, mientras que en el caso de innovaciones en proceso las empresas manifiestan, por término medio, haber llevado a cabo entre una y dos innovaciones.

Tabla 5.1. Innovación en las empresas canarias

	Empresas que innovan (%)	Empresas que innovan en productos o servicios (%)	Empresas que innovan en procesos organizativos (%)
Sí	79,1	56,4	70,4
No	20,9	43,6	29,6

Sin embargo, la tendencia innovadora varía en función de cuál sea el sector de actividad de la empresa objeto de estudio. Como puede observarse en la tabla 5.2, las empresas del sector de agricultura, pesca y actividades extractivas son las únicas en las que no se aprecia una tendencia hacia la innovación (el 80% manifiesta no innovar). En el resto de los sectores, la mayoría de las empresas señala haber obtenido algún tipo de innovación, bien en productos o servicios o bien en procesos organizativos, durante los últimos cinco años.

Tabla 5.2. Innovación por sectores en las empresas canarias

	Empresas que innovan (%)		Empresas que innovan en productos o servicios (%)		Empresas que innovan en procesos organizativos (%)	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Agricultura, pesca y actividades extractivas	20,0	80,0	20,0	80,0	20,0	80,0
Construcción	67,6	32,4	43,2	56,8	59,5	40,5
Industria	80,0	20,0	72,0	28,0	66,7	33,3
Actividades inmobiliarias	71,4	28,6	25,0	75,0	71,4	28,6
Comercio mayorista	83,8	16,2	58,5	41,5	70,3	29,7
Venta de vehículos a motor	100,0	0,0	75,0	25,0	100,0	0,0
Comercio minorista	86,4	13,6	58,3	41,7	85,7	14,3
Transportes	71,4	28,6	42,9	57,1	71,4	28,6
Hoteles, restaurantes y ocio	87,5	12,5	66,7	33,3	68,8	31,3
Otros servicios	94,1	5,9	70,6	29,4	87,5	12,5

Entre las empresas con mayores índices de innovación en productos o servicios destacan las pertenecientes a los sectores de industria, venta de vehículos a motor y el denominado “otros servicios”; mientras que en innovación en procesos sobresalen las empresas de los sectores de venta de vehículos a motor, el denominado “otros servicios” y el comercio minorista. Además, hay que señalar que las empresas de los sectores de construcción, actividades inmobiliarias y transporte presentan una pauta ligeramente diferente a las del resto de los sectores. Así, en estos sectores un mayor número de empresas manifiesta no realizar innovaciones en productos o servicios mientras que, mayoritariamente, sí realizan innovaciones en procesos organizativos.

Finalmente, en función del tamaño de las empresas, medido por el número de empleados, los resultados ponen de manifiesto (véase la tabla 5.3) que no existen grandes diferencias en relación con el nivel de innovación alcanzado, tanto en productos o servicios como en procesos organizativos. Ahora bien, se observa que cuanto mayor es la empresa mayor tendencia presenta a la innovación, salvo en productos o servicios, donde parecen ser las empresas medianas (67,4%) las que mantienen una mayor propensión a innovar respecto a las pequeñas (52,0%) y a las grandes (61,1%).

Tabla 5.3. Innovación por tamaño en las empresas canarias

	Empresas que innovan (%)		Empresas que innovan en productos o servicios (%)		Empresas que innovan en procesos organizativos (%)	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Pequeñas	74,4	25,6	52,0	48,0	66,1	33,9
Medianas	89,1	10,9	67,4	32,6	77,8	22,2
Grandes	88,9	11,1	61,1	38,9	83,3	16,7

5.1.2. Actividades para la innovación

Con respecto a las actividades de generación/adquisición de conocimiento que realizan las empresas con el objeto de mejorar sus productos, servicios o procesos de gestión, los resultados muestran que, mayoritariamente, las empresas canarias recurren a la adquisición de elementos que incorporen innovaciones tecnológicas, la asistencia a congresos, reuniones, ferias, exposiciones, etc., la colaboración con otras empresas o entidades, así como a la contratación de personal con experiencia profesional. Por el contrario, las actividades que menos se llevan a cabo en las empresas canarias son la contratación externa o realización interna de actividades de investigación y desarrollo y el registro de derechos de propiedad industrial (véase la tabla 5.4).

Tabla 5.4. Actividades para la innovación en las empresas canarias

	Sí (%)	No (%)
Adquisición de elementos que incorporen innovaciones tecnológicas	84,0	16,0
Elaboración de manuales de procedimientos internos	56,6	43,4
Asistencia a congresos, reuniones, ferias o exposiciones	84,5	15,5
Presentaciones en congresos, reuniones, ferias o exposiciones de sus productos o servicios	41,3	58,7
Contratación de personal con experiencia profesional	78,5	21,5
Contratación de recién licenciados	42,7	57,3
Colaboraciones con otras empresas o entidades	81,1	48,9
Seguimiento de los productos, servicios y procesos desarrollados por los competidores	65,9	34,1
Contratación de actividades de Investigación y Desarrollo (I+D)	13,7	86,3
Realización interna de actividades de I+D	17,7	82,3
Registro de patentes, modelos de utilidad, copyrights, etc.	29,1	70,9
Pagos por licencias	33,5	66,5

Teniendo en cuenta que las actividades desarrolladas para la innovación conllevan la adquisición y/o generación de conocimiento, y que este conocimiento se puede clasificar en función del grado de codificación, tal y como se explicó anteriormente, se pueden identificar cuatro grupos de actividades: (1) *actividades de adquisición de conocimiento explícito*: asistencia a congresos, contratación de recién licenciados y pagos por licencias; (2) *actividades de generación de conocimiento explícito*: elaboración de manuales, presentaciones en congresos y registros de patentes; (3) *actividades de adquisición y/o generación de conocimiento tácito*: colaboración con empresas, contratación de personal con experiencia y seguimiento de productos; y (4) *actividades que combinan conocimiento tácito y explícito*: adquisición de elementos con innovación tecnológica, contratación de I+D externo y realización de I+D internamente. A partir de cada uno de estos grupos se ha elaborado un índice que oscila entre 0 y 3 puntos, en función de que la empresa no realice ninguna actividad o, por el contrario, lleve a cabo una, dos o tres actividades propias de cada categoría. En la tabla 5.5 se muestran los estadísticos descriptivos en referencia a estos índices.

De los datos mostrados en la tabla 5.5 se deduce que las actividades que realizan las empresas canarias para obtener innovaciones en sus productos, servicios o procesos se distribuyen de forma casi equitativa entre las que conforman cada uno de los cuatro grupos definidos. Ahora bien, cabe destacar un mayor énfasis en las actividades de adquisición y generación de conocimiento tácito, ya que, aproximadamente, un 70% de las empresas canarias lleva a cabo dos o tres actividades englobadas en este índice. Por el contrario, las actividades que combinan conocimiento tácito y explícito son las menos utilizadas por este colectivo de empresas. Así, un 61,4% de las empresas solo realiza una de las actividades enmarcadas en este último grupo.

Tabla 5.5. Índices de actividades de innovación

	Actividades de adquisición de conocimiento explícito (%)	Actividades de generación de conocimiento explícito (%)	Actividades de adquisición y/o generación de conocimiento tácito (%)	Actividades que combinan conocimiento tácito y explícito (%)
0	10,5	26,0	8,3	14,8
1	35,9	31,8	19,3	61,4
2	35,9	30,6	39,8	16,5
3	17,7	11,6	32,6	7,4
Media	1,6	1,3	2,0	1,2
Mediana	2,0	1,0	2,0	1,0
D. T.	0,9	1,0	0,9	0,8
3 ^{er} Cuartil	2,0	2,0	3,0	1,0

Por otra parte, tal y como se observa en la tabla 5.6, independientemente del sector de actividad al que pertenezca la empresa objeto de estudio, las acciones para la innovación se centran, en primer lugar, en aquellas que conllevan la adquisición y/o generación de conocimiento tácito y, en segundo lugar, en las actividades de adquisición de conocimiento explícito. Además, hay que señalar que en ningún sector de actividad destaca el uso de actividades que combinen conocimiento tácito y explícito. Así mismo, también es reseñable que las empresas pertenecientes a los sectores de venta de vehículos a motor y transportes recurren en mayor medida a las actividades de generación de conocimiento explícito.

Al profundizar en el análisis de estos resultados, se observa que, por término medio, las empresas canarias del sector denominado “otros servicios” utilizan 2 mecanismos de adquisición de conocimiento explícito, valor superior al adoptado para el total de la muestra (1,6). En relación con el índice de generación de conocimiento explícito, en la tabla 5.6 se refleja que, como señala el valor de la mediana, el 50% de las empresas de agricultura, pesca y actividades extractivas y actividades inmobiliarias no emplean ninguna de estas actividades. Por el contrario, resulta llamativo que, por término medio, las empresas de venta de vehículos a motor recurren como poco a 2 (media de 2,4) de ellas. Respecto al índice de adquisición/generación de conocimiento tácito destacan las empresas de agricultura, pesca y actividades extractivas por tener un índice de utilización muy inferior al del conjunto de la muestra. En último lugar, en relación con las actividades que combinan conocimiento tácito y explícito, hay que subrayar que las empresas del sector de hoteles, restaurantes y ocio, junto con las englobadas bajo el título “otros servicios”, por término medio, recurren a un mayor número de actividades que el conjunto de las empresas de la muestra.

Tabla 5.6. Índices de actividades de innovación por sectores

	Actividades de adquisición de conocimiento explícito			Actividades de generación de conocimiento explícito			Actividades de adquisición y/o generación de conocimiento tácito			Actividades que combinan conocimiento tácito y explícito					
	Media	Mediana	3 ^{er} Cuartil	Media	Mediana	3 ^{er} Cuartil	Media	Mediana	3 ^{er} Cuartil	Media	Mediana	3 ^{er} Cuartil			
Agricultura, pesca y actividades extractivas	1,3	1,0	1,5	2,8	2,0	2,0	1,0	1,0	1,5	1,0	1,0	0,8	1,8		
Construcción	1,7	2,0	0,9	2,0	1,0	2,0	1,9	2,0	0,8	2,0	1,1	1,0	0,9	1,0	
Industria	1,7	2,0	0,8	2,0	1,4	2,0	2,0	2,0	1,0	3,0	1,3	1,0	0,8	2,0	
Actividades inmobiliarias	1,0	1,0	0,9	1,0	0,6	0,0	0,9	1,8	1,8	2,0	1,0	1,0	0,9	1,0	
Comercio mayorista	1,5	1,0	0,8	2,0	1,3	1,0	1,0	2,0	2,0	3,0	1,0	1,0	0,7	1,0	
Venta de vehículos a motor	1,9	2,0	0,8	2,8	2,4	3,0	0,8	3,0	3,0	3,0	2,4	2,5	0,7	3,0	1,0
Comercio minorista	1,4	1,0	0,8	2,0	1,1	1,0	0,8	2,0	2,0	3,0	1,3	1,0	0,8	1,0	
Transportes	1,7	1,0	1,3	3,0	2,0	2,0	0,7	2,5	2,5	3,0	1,8	2,0	1,2	3,0	2,0
Hoteles, restaurantes y ocio	1,7	2,0	1,0	2,0	1,4	1,0	0,8	2,0	2,0	3,0	2,3	2,0	0,7	3,0	2,0
Otros servicios	2,2	2,0	2,0	3,0	1,7	2,0	0,9	2,5	2,5	3,0	2,2	2,0	1,0	3,0	1,5

Índices en una escala de 0 a 3 puntos.

Por último, en la tabla 5.7 se relaciona el tamaño de la empresa con la utilización de los distintos tipos de actividades para la innovación. Como se observa en dicha tabla, a mayor dimensión empresarial se recurre más a la realización de este tipo de actividades. En ella se pone de manifiesto también que las actividades de adquisición y generación de conocimiento tácito son las más empleadas por las empresas canarias con independencia de su tamaño.

Tabla 5.7. Índices de actividades de innovación por tamaños

	Empresas pequeñas	Empresas medianas	Empresas grandes
Actividades de adquisición de conocimiento explícito			
Media	1,4	1,9	2,3
Mediana	1,0	2,0	2,0
D. T.	0,9	0,8	0,7
3 ^{er} Cuartil	2,0	2,0	3,0
Actividades de generación de conocimiento explícito			
Media	1,1	1,5	2,3
Mediana	1,0	1,5	2,0
D. T.	0,9	0,9	0,7
3 ^{er} Cuartil	2,0	2,0	3,0
Actividades de adquisición y/o generación de conocimiento tácito			
Media	1,8	2,2	2,7
Mediana	2,0	2,0	3,0
D. T.	0,9	0,8	0,6
3 ^{er} Cuartil	2,0	3,0	3,0
Actividades que combinan conocimiento tácito y explícito			
Media	1,0	1,5	1,4
Mediana	1,0	1,0	1,0
D. T.	0,7	0,8	0,9
3 ^{er} Cuartil	1,0	2,0	2,0

Índices en una escala de 0 a 3 puntos.

5.1.3. Implantación de las tecnologías de información y comunicación

La tabla 5.8 muestra el grado de utilización de las herramientas de tecnologías de información y comunicación por parte de las empresas canarias. De los datos presentados en dicha tabla cabe destacar el bajo nivel de implantación de intranet (36,2%), frente a un uso generalizado de internet y el correo electrónico (un 82,2% y un 89,7%, respectivamente). Así mismo, los resultados indican que, mayoritariamente, las empresas canarias cuentan con paquetes informáticos comunes como apoyo a sus labores de gestión.

Tabla 5.8. Herramientas de TIC en la empresa canaria

	Sí (%)	No (%)
Paquetes informáticos de uso común para la gestión	84,9	15,1
Internet	82,2	17,8
Correo electrónico	89,7	10,3
Intranet	36,2	63,8

TIC: Tecnologías de información y comunicación.

El análisis según el sector de actividad al que pertenecen las empresas, en línea con los resultados anteriormente expuestos, revela un uso generalizado de los paquetes informáticos de uso común para la gestión, internet y el correo electrónico por parte de las empresas de todos los sectores (véase la tabla 5.9). No obstante, cabe destacar que la totalidad de las empresas del sector de actividades inmobiliarias y de hoteles, restaurantes y ocio utilizan paquetes informáticos de uso común. De igual forma, todas las empresas de venta de vehículos a motor manifiestan hacer uso de internet y el correo electrónico. Esta última herramienta de información y comunicación también es empleada por el conjunto de las empresas de la muestra pertenecientes al sector de agricultura, pesca y actividades extractivas. Por último, se observa que el uso de intranet sobresale exclusivamente en las empresas pertenecientes a los sectores de venta de vehículos a motor, transportes y hoteles, restaurantes y ocio.

Tabla 5.9. Herramientas de TIC en la empresa canaria por sectores

	Paquetes informáticos de uso común para la gestión		Internet		Correo electrónico		Intranet	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Agricultura, pesca y actividades extractivas	80.0	20.0	60.0	40.0	100.0	0.0	0.0	100.0
Construcción	83.3	16.7	77.8	22.2	86.1	13.9	16.7	83.3
Industria	96.0	4.0	88.0	12.0	84.0	16.0	36.0	64.0
Actividades inmobiliarias	100.0	0.0	62.5	37.5	75.0	25.0	25.0	75.0
Comercio mayorista	76.9	23.1	79.5	20.5	89.7	10.3	43.6	56.4
Venta de vehículos a motor	75.0	25.0	100.0	0.0	100.0	0.0	62.5	37.5
Comercio minorista	78.3	21.7	91.3	8.7	95.7	4.3	21.7	78.3
Transportes	85.7	14.3	71.4	28.6	85.7	14.3	71.4	28.6
Hoteles, restaurantes y ocio	100.0	0.0	93.8	6.3	93.8	6.3	62.5	37.5
Otros servicios	88.2	11.8	82.4	17.6	100.0	0.0	47.1	52.9

TIC: Tecnologías de información y comunicación.

Al igual que en los casos anteriores, en la información reflejada en la tabla 5.10 se observa que a mayor dimensión de las empresas se produce un mayor uso de las herramientas de tecnologías de información y comunicación. Cabe destacar el empleo de intranet: mientras únicamente lo utiliza un 27% de las empresas clasificadas como pequeñas, en el caso de las medianas y grandes este porcentaje se eleva aproximadamente hasta un 60%.

Tabla 5.10. Herramientas de TIC en la empresa canaria por tamaño

	Pequeñas	Medianas	Grandes
Paquetes informáticos de uso común para la gestión (%)			
Sí	82,5	89,1	94,4
No	17,5	10,9	5,6
Internet (%)			
Sí	76,7	91,3	100,0
No	23,3	8,7	0,0
Correo electrónico (%)			
Sí	87,5	95,7	94,4
No	12,5	4,3	5,6
Intranet (%)			
Sí	26,7	52,2	61,1
No	73,3	47,8	38,9

TIC: Tecnologías de información y comunicación.

5.2. LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN. EMPRESAS FAMILIARES VERSUS NO FAMILIARES

En este apartado, una vez esbozada la realidad de las empresas canarias en relación con la gestión de la innovación, se procede a estudiar las posibles divergencias existentes en la gestión de la innovación en las empresas canarias teniendo en cuenta el carácter familiar o no de las mismas¹⁷. En esta línea, en primer lugar se plantea si la innovación en productos o servicios, así como en procesos organizativos, será similar o no para ambos colectivos. En la tabla 5.11 se puede apreciar cómo al analizar la innovación de forma genérica las empresas familiares clasificadas en el nivel 1 muestran una pauta más innovadora que las no familiares (un 83,7% y un 69,2%, respectivamente). Si se profundiza en el análisis, se advierte que este resultado viene determinado por la mayor frecuencia de innovaciones en productos o servicios manifestada por las empresas familiares clasificadas como de nivel 1 respecto a las no familiares, ya que en referencia a la innovación en procesos organizativos no se observa una relación estadísticamente significativa entre el carácter familiar y esta variable.

Tabla 5.11. Grado de innovación en las empresas canarias familiares versus no familiares

	Empresa familiar nivel 1		Empresa familiar nivel 2		Empresa familiar nivel 3		Empresa familiar nivel 4	
	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F
INNOVAN (%)								
Sí	69,2	83,7	72,4	82,6	76,2	86,4	77,0	93,1
No	30,8	16,3	25,8	17,4	23,8	13,6	23,0	6,9
<i>Phi</i>	0,163*		0,100		0,119		0,174**	
Innovan en productos/servicios (%)								
Sí	46,4	61,1	48,6	61,5	51,6	67,8	53,8	72,4
No	53,6	38,9	51,4	38,5	48,4	32,2	46,2	27,6
<i>Phi</i>	0,135*		0,127*		0,152**		0,136*	
Innovan en procesos (%)								
Sí	65,4	73,0	67,7	72,6	68,6	75,4	68,2	85,2
No	34,6	27,0	32,3	27,4	31,4	24,6	31,8	14,8
<i>Phi</i>	0,076		0,052		0,070		0,134*	

El coeficiente *Phi* es una medida del grado de asociación entre dos variables dicotómicas (es decir, que toman valores de cero y uno).

***, **, *: estadísticamente significativo al 1, 5 y 10 por ciento, respectivamente.

¹⁷ Como se especificó en el capítulo 2 de este trabajo, se considera que una empresa es familiar de nivel 1 si la propiedad está en manos de una familia en un grado de control de al menos el 50% y esta propiedad está representada en el consejo. Las empresas calificadas como familiares de nivel 2 son aquellas que, además de cumplir con el criterio de propiedad, presentan implicación familiar en la dirección de la empresa. Las empresas de nivel 3 cumplen con los criterios anteriores y además han experimentado sucesión generacional en la dirección, es decir, algún miembro de la segunda o posterior generación de la familia está en la dirección. Por último, una empresa es familiar de nivel 4 si, además de lo anterior, se ha producido sucesión en la propiedad.

Por el contrario, en la tabla 5.11 se puede ver que las empresas clasificadas como familiares según criterios más restrictivos, en el nivel 2 y el nivel 3 no son sustancialmente diferentes de las no familiares en relación con la obtención de innovaciones. Sin embargo, las empresas familiares de nivel 4 sí muestran un comportamiento innovador diferente a las no familiares. En este caso, la diferencia se explica tanto por una mayor propensión a incorporar nuevos productos o procesos como por una mayor tendencia a introducir modificaciones en los procesos organizativos de gestión.

Una vez analizado el comportamiento innovador en ambos colectivos de empresas, se plantea la posible existencia de diferencias en el recurso a las actividades de conocimiento que las empresas canarias pueden realizar para la obtención de innovaciones. En este sentido, en la tabla 5.12 se observa que las empresas clasificadas como familiares de nivel 1 y nivel 2 no se diferencian significativamente de las empresas no familiares en la utilización de las actividades de adquisición de conocimiento explícito. Lo mismo sucede si se estudia el comportamiento de ambos colectivos de empresas para las actividades de generación de conocimiento explícito, la adquisición y/o generación de conocimiento tácito y las actividades que combinan ambos tipos de conocimiento.

Por el contrario, cuando la definición de empresa familiar es más estricta y, por tanto, el análisis se centra en las empresas familiares de nivel 3 respecto a las no familiares, los resultados muestran que las familiares recurren en mayor medida que las no familiares a las actividades de adquisición de conocimiento explícito y a las actividades que combinan conocimiento tácito y explícito. Así, en el caso de estas últimas actividades, se observa que en términos medios las empresas no familiares realizan menos actividades de las englobadas en este índice que las empresas familiares. De igual forma, cuando el criterio para clasificar las empresas es el más restrictivo (nivel 4), se pone de manifiesto una relación estadísticamente significativa entre la utilización de las actividades de adquisición de conocimiento explícito, de adquisición/generación de conocimiento tácito y el carácter familiar o no de las empresas canarias. En esta línea, en la tabla 5.12 se puede apreciar que en términos medios las empresas no familiares según este nivel de definición realizan 1,5 actividades de adquisición de conocimiento explícito, mientras que las familiares recurren en media a 2 actividades.

Al profundizar en la relación existente entre la puesta en marcha de actividades para la innovación y el carácter familiar de las empresas (tabla 5.12), se observa cómo el porcentaje de empresas familiares, en los cuatro niveles, que no realizan ninguna de las actividades englobadas en los distintos índices es inferior al porcentaje de empresas no familiares. En esta línea, se puede destacar que solo un 3,4% de las empresas familiares de nivel 4 no recurre a ninguna de las actividades de adquisición de conocimiento explícito, mientras que el porcentaje se eleva a un 11,6% en el caso de las empresas no familiares. De igual forma, es importante resaltar que el porcentaje de empresas que realizan las tres actividades de adquisición de conocimiento

explícito es bastante mayor en las empresas de carácter familiar que en las no familiares, teniendo presente cualquiera de las definiciones de empresa familiar. Como se observa en la tabla 5.12, el porcentaje de empresas familiares que ponen en práctica las tres actividades que combinan conocimiento tácito y explícito es superior al de las no familiares cuando se consideran criterios más restrictivos de empresa familiar (niveles 3 y 4).

Tabla 5.12. Índices de actividades de innovación en las empresas canarias familiares versus no familiares

		Empresa familiar nivel 1		Empresa familiar nivel 2		Empresa familiar nivel 3		Empresa familiar nivel 4	
		NF	F	NF	F	NF	F	NF	F
Actividades de adquisición de conocimiento explícito									
Número actividades (%)	0	9,1	10,9	8,7	11,3	12,7	5,2	11,6	3,4
	1	41,8	33,3	40,6	33,0	36,5	34,5	36,8	31,0
	2	34,5	37,2	36,2	36,5	36,5	36,2	36,1	37,9
	3	14,5	18,6	14,5	19,1	14,3	24,1	15,5	27,6
Media		1,5	1,6	1,5	1,6	1,5	1,8	1,5	1,9
Mediana		1,5	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
D. T.		0,8	0,9	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8
3 ^{er} Cuartil		2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,7	2,0	3,0
<i>Contraste U de Mann-Whitney (Aproximación Z)</i>		3256,0 (-0,565)		3698,0 (-0,444)		2986,0 (-1,662)*		1754,0 (-1,834)*	
Actividades de generación de conocimiento explícito									
Número actividades (%)	0	33,3	22,0	29,4	23,0	24,8	26,8	27,5	14,3
	1	27,8	35,4	27,9	36,3	32,8	33,9	34,0	28,6
	2	27,8	31,5	30,9	30,1	29,6	32,1	27,5	46,4
	3	11,1	11,0	11,8	10,6	12,8	7,1	11,1	10,7
Media		1,2	1,3	1,2	1,3	1,3	1,2	1,2	1,6
Mediana		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0
D. T.		1,0	0,9	1,0	0,9	1,0	0,9	1,0	0,8
3 ^{er} Cuartil		2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
<i>Contraste U de Mann-Whitney (Aproximación Z)</i>		2871,0 (-0,949)		3465,0 (-0,215)		2977,0 (-0,465)		1354,5 (-1,985)**	
Actividades de adquisición y/o generación de conocimiento tácito									
Número actividades (%)	0	9,1	7,8	10,1	7,0	10,3	3,4	9,0	3,4
	1	20,0	20,9	17,4	22,6	19,8	22,4	20,6	20,7
	2	43,6	37,2	39,1	39,1	36,5	44,8	38,7	41,4
	3	27,3	34,1	33,3	31,3	33,3	29,3	31,6	34,5
Media		1,9	2,0	2,0	1,9	1,9	2,0	1,9	2,1
Mediana		2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
D. T.		0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8	0,9	0,8
3 ^{er} Cuartil		3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0

Tabla 5.12. Índices de actividades de innovación en las empresas canarias familiares versus no familiares

	Empresa familiar nivel 1		Empresa familiar nivel 2		Empresa familiar nivel 3		Empresa familiar nivel 4		
	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F	
Actividades que combinan conocimiento tácito y explícito									
Número actividades (%)	0	16,7	15,1	14,7	1,1	17,9	10,5	16,4	10,7
	1	61,1	61,1	63,2	59,8	61,8	59,6	63,2	50,0
	2	13,0	17,5	14,7	17,0	14,6	19,3	14,5	25,0
	3	9,3	6,3	7,4	7,1	5,7	10,5	5,9	14,3
Media		1,2	1,1	1,1	1,2	1,0	1,3	1,1	1,5
Mediana		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
D. T.		0,8	0,7	0,7	0,7	0,7	0,8	0,7	0,8
3 ^{er} Cuartil		1,0	1,0	1,0	1,5	1,0	2,0	1,0	2,0
Contraste U de Mann-Whitney (Aproximación Z)									
		3282,0 (-0,239)	3616,5 (-0,556)	3567,0 (0,000)	2079,0 (-0,511)				
Contraste U de Mann-Whitney (Aproximación Z)									
		3226,5 (-0,122)	3645,0 (-0,023)	2812,0 (-1,886)*	1524,0 (-2,294)**				

***, **, *: estadísticamente significativo al 1, 5 y 10 por ciento, respectivamente.

Por otro lado, como se señaló anteriormente, muchas empresas empiezan a introducirse en la filosofía de la gestión del conocimiento mediante la implantación de herramientas de tecnologías de información y comunicación. En este apartado, se plantea si las empresas familiares y las no familiares presentan pautas diferentes en cuanto al establecimiento de estas herramientas tecnológicas. En este sentido, como se observa en la tabla 5.13, no existen unos comportamientos muy divergentes entre ambos colectivos de empresas canarias para las distintas herramientas analizadas.

Tabla 5.13. Herramientas de TIC en las empresas canarias familiares versus no familiares

	Empresa familiar nivel 1		Empresa familiar nivel 2		Empresa familiar nivel 3		Empresa familiar nivel 4	
	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F
Paquetes informáticos de uso común para la gestión (%)								
Sí	81,1	87,0	83,6	86,3	85,6	84,7	85,8	82,8
No	18,9	13,0	16,4	13,7	14,4	15,3	14,2	17,2
Phi	0,075		0,037		-0,011		-0,031	
Internet (%)								
Sí	79,2	84,0	79,1	84,6	79,2	89,8	80,0	96,6
No	20,8	16,0	20,9	15,4	20,8	10,2	20,0	3,4
Phi	0,056		0,070		0,131*		0,159**	

Tabla 5.13. Herramientas de TIC en las empresas canarias familiares versus no familiares

	Empresa familiar nivel 1		Empresa familiar nivel 2		Empresa familiar nivel 3		Empresa familiar nivel 4	
	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F
Correo electrónico (%)								
Sí	94,3	88,5	92,5	88,9	88,8	93,2	89,7	93,1
No	5,7	11,5	7,5	11,1	11,2	6,8	10,3	6,9
Phi	-0,088		-0,059		0,069		0,042	
Intranet (%)								
Sí	41,5	34,4	41,8	33,3	36,0	37,3	37,4	31,0
No	58,5	65,6	58,2	66,7	64,0	62,7	62,6	69,0
Phi	-0,067		-0,085		0,012		-0,048	

***, **, *: estadísticamente significativo al 1, 5 y 10 por ciento, respectivamente.

TIC: Tecnologías de información y comunicación

No obstante, al profundizar en el análisis se pone de manifiesto que las empresas clasificadas como familiares en los dos primeros niveles recurren en mayor medida que las no familiares a la utilización de paquetes informáticos de uso común para la gestión. En cambio, el signo de la relación es el contrario cuando se analizan las empresas familiares y no familiares desde el punto de vista de criterios de clasificación más estrictos. Es decir, las empresas clasificadas como familiares para estos niveles acuden en menor medida que las no familiares a la utilización de paquetes informáticos de uso común para la gestión. Este mismo comportamiento se observa entre los dos colectivos cuando se considera la utilización de internet. Además, estas relaciones son estadísticamente significativas si se tienen en cuenta las empresas clasificadas como familiares bajo criterios más estrictos (nivel 3 y nivel 4) respecto de las no familiares.

En el caso del correo electrónico como herramienta de comunicación, se observan unos niveles de utilización muy próximos entre ambos colectivos. No obstante, se puede destacar que las empresas no familiares recurren en mayor medida a esta herramienta que las empresas familiares de nivel 1 y 2; esto es, aproximadamente un 88,5% de las empresas familiares clasificadas bajo el criterio menos estricto (nivel 1) utilizan el correo electrónico como herramienta de comunicación, frente a un uso del 94,3% por parte de las empresas no familiares. Por el contrario, los resultados muestran que esta relación comentada entre el empleo del correo electrónico y el carácter familiar de la empresa es inversa cuando se analizan las empresas clasificadas con criterios más estrictos como familiares (niveles 3 y 4); en estos casos, las empresas no familiares recurren en menor medida que las familiares a la utilización de esta herramienta de comunicación. Por último, el uso de intranet no presenta diferencias

sustanciales entre los dos grupos analizados, si bien se observa una ligera mayor adopción de esta herramienta por parte de las empresas no familiares respecto a las familiares de nivel 1, 2 y 4.

5.3. LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA DE PROPIEDAD FAMILIAR. ANÁLISIS POR GENERACIONES

En los apartados anteriores se ha realizado una descripción general de la gestión de la innovación en la empresa canaria, así como una comparativa entre empresas familiares y no familiares para esta actividad, lo que ha permitido poner de manifiesto la existencia de ciertas divergencias en las distintas etapas de gestión de la innovación entre empresas familiares y no familiares. Esta comparativa se ha realizado atendiendo a diversos niveles de definición de la empresa familiar que suponen un grado creciente de implicación de la familia en la empresa. Este apartado tiene como objetivo profundizar en el análisis de las características y el comportamiento innovador de las empresas canarias de propiedad familiar. Dicho análisis se enfoca a partir de la consideración de las generaciones de las empresas familiares en la muestra, dados los cambios estructurales, culturales y de comportamiento que suelen venir asociados a los procesos sucesorios. De esta forma, como se indicó en los capítulos precedentes, la distribución generacional será el criterio que se utilizará como base de la comparación entre empresas de propiedad familiar con respecto a la problemática de la gestión de la innovación. Para determinar la generación al frente de la empresa se ha considerado si ha habido traspaso en la dirección general y también en el capital, en un nivel de control de al menos el 50%.

En relación con el resultado de la gestión de la innovación, como se desprende de la tabla 5.14, el porcentaje de empresas familiares en segunda generación que declaran haber llevado a cabo algún tipo de innovación en los últimos cinco años es mayor que el correspondiente a las empresas en primera generación. Esta tónica se mantiene al distinguir entre innovación en productos/servicios y procesos, siendo más acusado incluso el aumento de la actividad innovadora en este último aspecto. Una explicación de este resultado puede encontrarse en el hecho de que el relevo generacional en las empresas familiares suele venir acompañado de presiones para el cambio en procesos y formas de trabajar. Esto es consecuencia, por un lado, de la llegada a los puestos de máxima responsabilidad de los miembros de la siguiente generación de la familia, que suelen tener formaciones y puntos de vista distintos a los de sus padres, y, por otro, de la mayor complejidad de las empresas y las familias, lo cual lleva aparejada una necesidad de mayor formalización y nuevas formas de organización.

Tabla 5.14. Innovación en las empresas canarias de propiedad familiar. Análisis por generaciones

	1ª Generación	2ª Generación
Empresas que innovan (%)		
Sí	81,0	92,6
No	19,0	7,4
<i>Phi</i>	0,128	
Empresas que innovan en productos/servicios (%)		
Sí	57,8	74,1
No	42,2	25,9
<i>Phi</i>	0,136	
Empresas que innovan en procesos organizativos (%)		
Sí	69,7	84,0
No	30,3	16,0
<i>Phi</i>	0,133	

Por otro lado, respecto a los tipos de actividades de adquisición y generación de conocimiento que las empresas pueden llevar a cabo para obtener innovaciones, se observa que todos se incrementan con la evolución generacional (véase la tabla 5.15). Esta mayor utilización se produce especialmente en las actividades de generación de conocimiento explícito (elaboración de manuales, presentaciones en congresos y registro de patentes) y las actividades que combinan conocimiento tácito y explícito, para las cuales la diferencia es estadísticamente significativa. Este hecho puede tener su origen en el aumento del nivel de formalización y profesionalización que suelen experimentar las empresas cuando superan la primera generación.

De esta forma, además de observarse una pauta distinta en el uso que realizan las empresas familiares de los distintos índices de actividades según la generación en la que se encuentren, también se pueden apreciar diferencias en la utilización de las actividades que conforman cada índice. En esta línea, el porcentaje de empresas que no realizan ninguna de las actividades englobadas en los cuatro índices siempre es superior para las empresas donde no se ha producido un cambio generacional. Por el contrario, las empresas donde la segunda generación ha asumido la propiedad y dirección de la empresa recurren a un mayor número de actividades dentro de cada índice. Así, por ejemplo, un 25,9% de las empresas familiares en segunda generación hacen uso de tres actividades de adquisición de conocimiento explícito, frente a un 16,3% en las empresas de primera generación. De igual forma, destaca que solo un 4,2% de las empresas de primera generación realizan las tres actividades que

combinan conocimiento tácito y explícito, frente a un 16% de empresas en segunda generación.

Tabla 5.15. Índices de actividad de innovación de la empresa canaria de propiedad familiar. Análisis por generaciones

	1ª Generación	2ª Generación
Actividades de adquisición de conocimiento explícito		
Número actividades (%)		
0	13,3	3,7
1	34,7	33,3
2	35,7	37,0
3	16,3	25,9
Media	1,5	1,8
Mediana	2,0	2,0
D. T.	0,9	0,8
3er Cuartil	2,0	3,0
Contraste U de Mann-Whitney (Aproximación Z)	1094,500	(-1,441)
Actividades de generación de conocimiento explícito		
Número actividades (%)		
0	24,7	13,6
1	37,1	27,3
2	26,8	45,5
3	11,3	13,6
Media	1,2	1,5
Mediana	1,0	2,0
D. T.	0,9	0,9
3er Cuartil	2,0	2,0
Contraste U de Mann-Whitney (Aproximación Z)	841,500	(-1,614)
Actividades de adquisición y/o generación de conocimiento tácito		
Número actividades (%)		
0	9,0	3,7
1	21,0	18,5
2	36,0	40,7
3	34,0	37,0
Media	1,9	2,1
Mediana	2,0	2,0
D. T.	0,9	0,8
3er Cuartil	3,0	3,0
Contraste U de Mann-Whitney (Aproximación Z)	1240,000	(-0,684)

Tabla 5.15. Índices de actividad de innovación de la empresa canaria de propiedad familiar. Análisis por generaciones

	1ª Generación	2ª Generación
Actividades que combinan conocimiento tácito y explícito		
Número actividades (%)		
0	16,7	8,0
1	63,5	56,0
2	15,6	20,0
3	4,2	16,0
Media	1,1	1,4
Mediana	1,0	1,0
D. T.	0,7	0,8
3er Cuartil	1,0	2,0
Contraste U de Mann-Whitney (Aproximación Z)	934,500	(-1,958)**

***, **, *: estadísticamente significativo al 1, 5 y 10 por ciento, respectivamente.

Por último, en relación con la implantación de herramientas de tecnología de información y comunicación como primer paso hacia la gestión de la innovación realizada por las empresas familiares canarias, a partir de los datos expuestos en la tabla 5.16, se puede apreciar que las herramientas más utilizadas por las empresas de propiedad familiar, con independencia de la generación, son el correo electrónico, los paquetes informáticos e internet. En cambio, como sucedía para la empresa canaria no familiar, la intranet es la menos empleada, debido quizá al desconocimiento de las posibilidades de esta herramienta o a haber sido considerada un instrumento de escasa utilidad.

Tabla 5.16. Herramientas de TIC en la empresa canaria de propiedad familiar. Análisis por generaciones

	1ª Generación	2ª Generación
Paquetes informáticos de uso común para la gestión (%)		
Sí	88,2	81,5
No	11,8	18,5
Phi	0,081	
Internet (%)		
Sí	80,4	96,3
No	19,6	3,7

Tabla 5.16. Herramientas de TIC en la empresa canaria de propiedad familiar. Análisis por generaciones

	1ª Generación	2ª Generación
<i>Phi</i>	0,175**	
Correo electrónico (%)		
Sí	87,3	92,6
No	12,7	7,4
<i>Phi</i>	0,068	
Intranet (%)		
Sí	35,3	33,3
No	64,7	66,7
<i>Phi</i>	-0,017	

***, **, * : estadísticamente significativo al 1, 5 y 10 por ciento, respectivamente.
TIC: Tecnologías de información y comunicación.

No obstante, dentro de la empresa familiar canaria se pone de relieve la existencia de pautas de utilización diferentes según la generación que se considere. En este sentido, las empresas en primera generación realizan una mayor utilización relativa de los paquetes de uso común para la gestión e intranet, mientras que las empresas de segunda generación apuestan en mayor medida por la utilización del correo electrónico e internet (con una diferencia estadísticamente significativa), lo cual está en sintonía con los resultados anteriormente comentados respecto al mayor dinamismo innovador en las empresas de segunda generación. En esta línea, la necesidad de adaptación a las nuevas tecnologías se ha identificado como uno de los factores desencadenantes de los procesos de sucesión en la empresa familiar, dada la escasa preparación de los fundadores en estos aspectos, que sí suelen dominar las generaciones más jóvenes.

5.4. CONCLUSIONES

En este capítulo se ha esbozado la realidad de las empresas canarias respecto a la gestión de la innovación, prestando especial atención a las divergencias existentes entre empresas familiares *versus* no familiares. De los resultados obtenidos, se puede concluir que, en general, las empresas canarias presentan un nivel de innovación coherente con los tiempos actuales. Además, se comprueba que, de las distintas actividades para la innovación que pueden realizar, mayoritariamente hacen uso de aquellas que están centradas en la adquisición y/o generación de conocimiento tácito (e. g., colaboración con empresas, contratación de personal con experiencia y seguimiento de productos) con el fin de mejorar sus productos, servicios y/o procesos.

Esto, a la luz de las indicaciones plasmadas en la literatura especializada, se corresponde con una estrategia adecuada para la protección y el sustento de la ventaja competitiva de la empresa.

Además, según el sector de actividad al que pertenecen las empresas, se observan niveles de innovación muy similares, si bien cabe resaltar las empresas de los sectores de venta de vehículos a motor y transportes como las más preocupadas por la innovación en sus procesos organizativos. De hecho, se puede apreciar que en estos sectores destaca la realización de actividades de generación de conocimiento explícito (e. g. elaboración de manuales, presentaciones en congresos y registros de patentes), así como el uso de las tecnologías de información y comunicación, como un primer paso para introducirse en la filosofía de gestión de la innovación. El proceso de gestión de la innovación también se puede ver influido por el tamaño de las empresas. En este sentido, los resultados ponen de relieve que cuanto mayor es el tamaño de las empresas canarias más énfasis se da al proceso innovador. Esto se ha visto reflejado en las innovaciones en productos o servicios y procesos organizativos alcanzados, en el nivel de utilización de las distintas actividades innovadoras y en el grado de uso de tecnologías de información y comunicación más avanzadas, como es el caso de la existencia de intranet.

Por otro lado, en cuanto a la comparativa entre empresas familiares *versus* no familiares respecto a la gestión de la innovación, lo que constituye uno de los objetivos principales de análisis de este estudio, los resultados permiten reseñar que, cuando se analiza la gestión de la innovación teniendo en cuenta el carácter familiar o no de las empresas canarias, se observa que existen ciertas diferencias tanto en el resultado del proceso innovador (obtención de innovaciones en productos o servicios y en procesos organizativos) como en las actividades de conocimiento realizadas para la innovación. En este sentido, de manera general, se puede destacar que las empresas familiares clasificadas en el nivel 1 y el nivel 4 muestran una pauta más innovadora que las no familiares, explicada, fundamentalmente, por las innovaciones en productos o servicios manifestadas por las empresas. Profundizando en el estudio de la empresa de propiedad familiar, los resultados muestran que el porcentaje de empresas familiares en segunda generación que declaran haber llevado a cabo algún tipo de innovación en los últimos cinco años es mayor que el correspondiente a las empresas en primera generación, tanto si consideramos la innovación en productos/servicios como en procesos.

En relación con las actividades de conocimiento realizadas para alcanzar un resultado innovador, debe comentarse la existencia de diferencias estadísticamente significativas en las actividades de adquisición de conocimiento explícito, de generación de conocimiento explícito y aquellas que combinan ambos tipos de conocimiento entre las empresas familiares y no familiares cuando el criterio para catalogar a una empresa como familiar es más restrictivo (nivel 3 y nivel 4). Además, todos los tipos

de actividades innovadoras que pueden llevar a cabo las empresas se incrementan con la evolución generacional.

Por último, muchas empresas empiezan a introducirse en la filosofía de la gestión del conocimiento mediante la implantación de herramientas de tecnologías de información y comunicación. En este sentido, el carácter familiar o no de la empresa no parece incidir de forma determinante en un mayor o menor empleo de las distintas herramientas analizadas: únicamente se observan diferencias estadísticamente significativas en el caso de la utilización de internet por parte de empresas familiares de nivel 4 y no familiares. Dentro de la empresa de propiedad familiar, se detecta la existencia de ciertas pautas de uso diferentes según la generación que se considere. En este sentido, las empresas en primera generación realizan un mayor empleo relativo de los paquetes de uso común para la gestión e intranet, mientras que las empresas de segunda generación apuestan en mayor medida por la utilización del correo electrónico e internet.

Por consiguiente, el estudio de la gestión de la innovación como fuente de ventaja competitiva de la empresa en general, y de la empresa familiar en particular, resulta relevante para afrontar los retos a los que los empresarios canarios se verán expuestos en los próximos años para mantener su posición competitiva.

Capítulo 6.

COMPROMISO CON LA REALIDAD SOCIOECONÓMICA

Compromiso con la realidad socioeconómica

En el entorno actual en que operan las organizaciones empresariales, la sociedad cada vez tiene mayores expectativas hacia la empresa. Se considera que esta última toma unos recursos de la sociedad en la que se establece y debe contribuir en contraprestación generando riqueza, creando empleo, demostrando una actitud ética y moral en sus actuaciones y cumpliendo en todo momento la normativa en términos de seguridad, protección del entorno, etc. Se trata, por tanto, de que la empresa incluya en sus procesos de toma de decisiones una serie de responsabilidades hacia los grupos que componen la sociedad (Waddock, 1991). Las dos últimas décadas se han caracterizado por un incremento en la especialización por parte de los grupos de interés que representan a todos los sectores sociales (consumidores, empleados, gobiernos, negocios). Dichos grupos podrán afectar a la actividad de la empresa o verse afectados por ella (Freeman, 1984).

Las relaciones entre la empresa y la sociedad parecen estar asociadas a diferentes factores o parámetros. Así, tales relaciones suelen ser analizadas desde la óptica de las empresas grandes, dado que son altamente visibles y, por tanto, es más probable que sean criticadas por el público. Por otra parte, la sociedad relaciona los negocios de mayor tamaño con “poder”, y los poderosos suelen estar sujetos a un mayor control. Aunque la realidad es que los pequeños negocios superan en número a los grandes y deben ajustarse a las mismas regulaciones que estos, el impacto, poder y visibilidad de los negocios de gran tamaño los convierte en el centro de atención en lo que a la cuestión social se refiere (Carroll, 1989, 1993).

Con respecto a los diferentes sectores, Carroll (1989, 1993) considera que algunos son más propensos a la creación de problemas sociales que otros. Muchas empresas de fabricación, por ejemplo, provocan polución en el aire y las aguas. Por tanto, es probable que estas empresas estén más sujetas a la crítica que otras compañías que no emitan una polución tan obvia. Algunos sectores son ampliamente visibles por la naturaleza intensiva de la publicidad de sus productos; otros, sin em-

bargo, son examinados por los posibles efectos de sus productos en la salud o por el papel que juegan en proporcionar productos relacionados con la salud (empresas farmacéuticas, por ejemplo).

En cualquier caso, todas aquellas empresas que sepan reconocer su interdependencia con el entorno, reflejar los estándares éticos apropiados a cada situación y reaccionar de forma adecuada y a tiempo a las exigencias que les plantean los grupos de interés edificarán una ventaja competitiva sustentada en unas capacidades valiosas, poco comunes, inimitables y no sustituibles, es decir, en unas capacidades estratégicas (Litz, 1996).

Con el objeto de evaluar la opinión de las empresas canarias en relación con la responsabilidad social corporativa (RSC), se planteó una serie de cuestiones encaminadas a identificar qué categorías de responsabilidad social preocupan más a las empresas. Estas categorías han sido enumeradas por Carroll (1989) como responsabilidades económica, ética, legal y discrecional o filantrópica. A continuación se define cada una de ellas.

Responsabilidades económicas. Los negocios deben estar orientados a producir bienes y servicios que la sociedad desee y venderlos a la misma a un precio justo: un precio que represente el valor de los bienes y servicios distribuidos y que proporcione a los negocios los beneficios adecuados para su perpetuación, crecimiento y la retribución de sus inversores. Se trata, por tanto, de una responsabilidad requerida por la sociedad.

Responsabilidades legales. La sociedad ha trazado las reglas generales -las leyes- bajo las cuales se espera que operen los negocios. Es responsabilidad de estos cumplir esas leyes. Se trata también de una responsabilidad requerida por la sociedad.

Responsabilidades éticas. Los comportamientos y actividades que no están contemplados en la ley también forman parte de los resultados que los miembros de la sociedad esperan de los negocios. En este caso se trata de una responsabilidad esperada por la sociedad.

Responsabilidades discrecionales, voluntarias o filantrópicas. Estas actividades son puramente voluntarias, guiadas solo por el deseo de los negocios de implicarse en actividades sociales que no son requeridas por ley y que no se esperan de ellos desde un punto de vista ético. Entre estas responsabilidades se podrían incluir las donaciones a causas caritativas, el establecimiento de guarderías para las madres que trabajan, etc. Se trata de una responsabilidad deseable por parte de la sociedad.

El principal peligro que conlleva el presentar este modelo cuatripartito de responsabilidad social es que puede dar la impresión de que los cuatro componentes son autónomos e independientes. Sin embargo, dichos componentes no solo están

interrelacionados, sino que crean cierta tensión a los directivos cuando intentan lograrlos todos simultáneamente. Por consiguiente, la separación tiene únicamente un propósito conceptual, ya que en la realidad el personal directivo ha de tomar decisiones e implicarse en acciones que sean rentables, conformes a la ley y la ética (Carroll, 1989).

En las cuestiones incluidas en el presente estudio se preguntaba a los encuestados qué opinión les merecía el logro de cada una de las responsabilidades anteriores. Más concretamente, se planteaban afirmaciones en relación con la importancia de la maximización del beneficio (responsabilidad económica), de implicarse en la resolución de problemas sociales en función de lo que dicta la legislación (responsabilidad legal), de observar unos principios éticos en su actuación en términos de no perjudicar a ningún grupo para beneficiar a otro, de no utilizar a las personas como medios y de no intentar lograr los objetivos empresariales por cualquier método (responsabilidad ética). Por último, se incluía una serie de cuestiones encaminadas a recoger la opinión de los empresarios acerca de si creen que tienen recursos y capacidades para implicarse en la resolución de problemas sociales (lo cual les permite asumir responsabilidades de tipo filantrópico), y si ello tendrá como resultado un aumento de las capacidades futuras de la empresa y de su viabilidad comercial. Estas afirmaciones habían de ser puntuadas en una escala de 5 puntos, donde 1 implica total desacuerdo con la afirmación y 5 total acuerdo con la misma.

A continuación se presentan los resultados de los análisis efectuados con el objeto de conocer la filosofía de gestión de las empresas canarias. Así, se analiza qué categorías de la responsabilidad social tienen más importancia en la toma de decisiones de las empresas y si estas consideran que la implicación social puede deparar ventajas futuras a la hora de competir o una mayor viabilidad comercial. Una vez determinadas las variables que mejor explican la posición corporativa respecto a la responsabilidad social, se describe dicha posición atendiendo al sector de actividad en el que operan las corporaciones analizadas. Así mismo, se analiza si las empresas adoptan una filosofía de gestión diferente dependiendo de su tamaño y, por último, se observa si la edad de las empresas se muestra como un factor diferenciador de dicha filosofía corporativa. En un siguiente paso se hace especial referencia a la importancia que confieren las empresas analizadas a la satisfacción de las necesidades de sus distintos grupos de interés. Dicho análisis se realiza tanto por sectores de actividad como por tamaño de las empresas. Finalmente, se trata de identificar las diferencias en la filosofía de gestión de las empresas no familiares y familiares. A su vez, la filosofía de gestión de las empresas de propiedad familiar será analizada atendiendo a las generaciones que se encuentran al frente de las mismas.

6.1. FILOSOFÍA DE GESTIÓN DE LAS EMPRESAS CANARIAS

Los análisis efectuados para conocer la filosofía de gestión de las empresas canarias permiten afirmar que estas consideran que cualquier método no es justificable para conseguir sus fines corporativos, que las personas no son un medio para lograr dichos fines, y que la empresa que se implica en acciones de mejora del bienestar de la sociedad, en el futuro, incrementará sus capacidades para competir. Tal y como se observa en la tabla 6.1, estos indicadores toman valores medios próximos a cuatro puntos, por lo que las empresas están bastante de acuerdo en que estos principios han de guiar su actuación. Por tanto, se advierte que las compañías analizadas otorgan una gran importancia en el desarrollo de su actividad a las responsabilidades de tipo ético, las cuales pueden llegar a convertirse en una capacidad estratégica de la empresa.

A su vez, las empresas también están de acuerdo en que no se debe perjudicar a ningún grupo de interés cuando se toman decisiones organizativas. Con relación a los recursos de que disponen las empresas analizadas para implicarse en la resolución de problemas sociales, las empresas participantes coinciden en la idea de que poseen los recursos necesarios para invertir en bienestar social y, además, consideran que dicha inversión permitirá incrementar en el futuro la clientela de la empresa. Los recursos disponibles podrían ser canalizados, entre otras opciones, hacia el cumplimiento con las responsabilidades de tipo discrecional. Sin embargo, las empresas objeto de estudio no creen que su actuación haya de ir mucho más allá de lo que dicta la ley, es decir, piensan que la legislación ya pone los medios para “atajar” comportamientos corporativos inadecuados, por lo que cumplir con la responsabilidad legal se considera la base de sus responsabilidades sociales.

Tabla 6.1. Filosofía de gestión de las empresas canarias

	Cualquier medio no justificable	No perjudicar a ningún grupo	Implicación social aumenta capacidades	Las personas no son medios	La empresa tiene recursos para RSC	La empresa actúa más allá de la ley	La implicación social aumenta la clientela
Media	3,8	3,0	3,7	4,0	2,6	2,6	2,8
Mediana	4,0	3,0	4,0	4,0	3,0	2,0	3,0
D. T.	1,3	1,2	1,2	1,1	1,3	1,2	1,2
3 ^{er} Cuartil	5,0	4,0	5,0	5,0	3,0	3,0	3,0

Con el fin de reducir la dimensión de los datos que se iban a utilizar para identificar la filosofía de las empresas analizadas en términos de su responsabilidad social, se efectuó un análisis factorial de componentes principales. Para dicha escala de siete ítems se calculó, en primer lugar, su grado de fiabilidad a través del estadístico *alpha*

de Cronbach. Dicho test arrojó un valor de 0,65¹⁸, tras eliminar aquellos ítems que empeoraban la fiabilidad de la escala. Los resultados del análisis factorial de componentes principales, recogidos en la tabla 6.2, reducen la escala de cinco ítems a dos factores principales, los cuales explican el 64,9% de la varianza total de las variables¹⁹.

Tabla 6.2. Factores de responsabilidad social

Ítems	Factores	
	F1	F2
Las personas no son medios	0,8	0,1
La implicación social aumenta capacidades	0,8	0,2
Cualquier medio no es justificable	0,7	-0,0
La empresa tiene recursos para RSC	0,0	0,8
La implicación social aumenta clientela	0,1	0,8

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: normalización Varimax con Kaiser.

Como se puede observar, el primer factor aglutina aquellas variables que indican que no se debe utilizar cualquier medio para el logro de los objetivos empresariales, que las personas no son un medio para lograr tales objetivos y que, en la medida en que la empresa se implique más en actividades sociales, ello le permitirá desarrollar capacidades futuras. A este factor, siguiendo la literatura existente en el campo, se lo puede denominar *ética no utilitarista*²⁰ que proporciona ventajas futuras a la empresa. El segundo factor reúne aquellas afirmaciones relativas a las capacidades de la empresa para implicarse en actividades sociales y a su efecto positivo en términos de mantenimiento y aumento de la clientela. Por ello, puede llamarse *disponibilidad de recursos y beneficios comerciales de su aplicación social*. Por tanto, es posible afirmar que la empresa canaria asocia su filosofía de gestión a la necesidad de observar una responsabilidad ética en su actuación y no solo a la defensa exclusiva de las responsabilidades económicas.

A partir de la puntuación de las empresas, en cada uno de los factores anteriores se puede realizar una agrupación de las mismas. Concretamente, se clasificó a las empresas objeto de estudio en tres bloques bien diferenciados, tal y como se observa en la tabla 6.3. Los factores de agrupación poseen un gran poder para discriminar entre esos conjuntos, según indica el estadístico F.

¹⁸ El valor de *alpha* puede oscilar entre 0 y 1, y cuanto más cerca esté de la unidad más fiable será dicha escala (Cronbach, 1951).

¹⁹ Una solución factorial se considera satisfactoria cuando explica más del 60% de la varianza de las variables (Hair, et al., 1995).

²⁰ Según la teoría utilitarista, cualquier acción emprendida por la empresa será ética si favorece a la mayoría. Se trata, por tanto, de hacer un análisis coste-beneficio y, en función del mismo, adoptar las decisiones.

Tabla 6.3. Grupos de empresas según su filosofía de gestión

Factores	Grupos			F
	1	2	3	
F1. Ética no utilitarista que proporciona ventajas futuras	-1,3	0,2	0,7	157,723***
F2. Disponibilidad de capacidades y beneficios comerciales de su aplicación social	-0,2	1,0	-0,6	80,275***
Total empresas	47	53	70	

***, **, *: estadísticamente significativo al 1, 5 y 10 por ciento, respectivamente.

El primer grupo (47 empresas) puntúa negativamente en los dos factores anteriormente expuestos. Por tanto, y en primer lugar, son empresas que consideran que los objetivos empresariales se han de lograr por cualquier medio, que las personas que trabajan en la empresa tienen como obligación alcanzar tales objetivos y que cualquier desviación de los objetivos empresariales hacia aspectos de responsabilidad social supondrá una desventaja en costes para la empresa. En segundo lugar, se estima que esta no posee capacidades para resolver problemas sociales, cuestión que atañería a las instituciones sociales y gubernamentales, y que, además, la clientela no sería consciente de tal implicación social. Por tanto, se trata de empresas con un enfoque utilitarista que no se consideran capacitadas para una implicación social y no asocian ventajas comerciales ni competitivas a la misma.

El segundo grupo (53 empresas) puntúa positivamente en los dos factores extraídos. Por tanto, tiene una visión no utilitarista a la hora de tomar decisiones que puede incrementar sus capacidades futuras. Además, este grupo de empresas considera que tiene capacidades para implicarse en la resolución de problemas sociales y que ello ayudará a mantener e incrementar la clientela.

Por último, el tercer grupo extraído (70 empresas), si bien considera que no tiene capacidades para la resolución de problemas sociales, no está de acuerdo en que los objetivos empresariales se hayan de lograr por cualquier medio, que las personas que trabajan en la empresa sean ante todo empleados con la obligación de contribuir al logro de los objetivos empresariales y que cualquier desviación de tales objetivos hacia aspectos de responsabilidad social suponga una desventaja en costes para la empresa. Es decir, se trata de empresas que, aunque adoptan una postura ética no utilitarista que consideran que podría incrementar su ventaja en el futuro, no creen tener capacidades para implicarse socialmente.

6.1.1. Filosofía de gestión de las empresas canarias por sector de actividad

La realización de un análisis sectorial para los grupos anteriores permite apreciar que las empresas del grupo 1 (filosofía utilitarista con capacidades para la implicación social pero sin asociar ventajas a la misma) pertenecen sobre todo al sector de comercio mayorista y construcción (véase la tabla 6.4). En segundo lugar, las empresas del grupo 2 (filosofía no utilitarista y con dotación de capacidades para la implicación social, la cual incrementará su competitividad y viabilidad comercial) corresponden principalmente a los sectores de comercio mayorista, construcción e industria, por orden de mayor a menor importancia; y el grupo 3 (filosofía no utilitarista que lleva a la obtención de ventajas pero con escasez de capacidades para la implicación social) a los sectores de construcción, comercio mayorista e industria, de mayor a menor importancia.

Las empresas del sector extractivo y agrícola se engloban sobre todo en el grupo 3. Lo mismo ocurre con el sector de venta de vehículos a motor, puesto que el 50% de las empresas pertenecientes al mismo están integradas en el grupo 3, y con el sector de los transportes y de hoteles, restaurantes y ocio. Para el sector denominado “otros servicios”, la mayoría de las empresas forma parte del grupo 2. También se observa que existen sectores en los cuales las empresas pertenecientes a los mismos se distribuyen por igual entre las tres categorías de filosofía de gestión. Este es el caso de las empresas que operan en los sectores de actividades inmobiliarias, comercio mayorista y transportes.

Tabla 6.4. Filosofía de gestión por sectores de actividad

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Agricultura, pesca y actividades extractivas	1	0	4
Construcción	8	10	15
Industria	7	6	10
Actividades inmobiliarias	2	2	2
Comercio mayorista	12	12	14
Venta de vehículos a motor	1	3	4
Comercio minorista	6	8	7
Transportes	1	1	3
Hoteles, restaurantes y ocio	4	3	8
Otros servicios	4	8	3

En cualquier caso, los cuatro sectores mencionados son los que, a su vez, aglutinan a la mayor parte de las empresas de la muestra, tal y como se puso de manifiesto en las características demográficas de la misma. Por tanto, el que estos grupos se posicionen en estos sectores puede ser simplemente reflejo del predominio de empresas de estos sectores en el análisis.

6.1.2. Filosofía de gestión de las empresas canarias según su tamaño

Teniendo en cuenta que las empresas de la muestra pueden ser catalogadas como pequeñas (menos de 50 empleados), medianas (50-250 empleados) o grandes (más de 250 empleados), en este apartado se analiza el tamaño al que corresponden las empresas que conforman los grupos 1, 2 y 3 en función de su filosofía hacia la implicación social corporativa.

Atendiendo a los resultados que se recogen en la tabla 6.5, se observa que las empresas del grupo 1 son, en su mayoría, empresas pequeñas. Lo mismo ocurre con las empresas del grupo 2. Sin embargo, para el grupo 3, si bien la gran mayoría son también pequeñas, un 30% puede catalogarse de medianas. Con ello podemos afirmar que, a medida que crecen en tamaño, las empresas se inclinan hacia una posición menos utilitarista. Esto es así porque entre las empresas medianas el grupo más numeroso es el grupo 3, y entre las grandes el grupo 2. Sin embargo, y nuevamente atendiendo a las características demográficas de la muestra, se advierte que la gran mayoría de las empresas encuestadas tiene menos de 50 empleados.

Tabla 6.5. Distribución de los grupos de empresas según su tamaño

		Pequeñas	Medianas	Grandes
Empresas (%)	Grupo 1	74,0	19,5	6,5
	Grupo 2	68,0	20,7	11,3
	Grupo 3	61,4	30,0	8,6

6.1.3. Filosofía de gestión de las empresas canarias atendiendo a su edad

En cuanto a la edad media de las empresas de cada grupo, no se aprecian grandes diferencias en los valores medios que ostenta cada grupo para esta variable (véase la tabla 6.6). No obstante, las empresas del grupo 2 son ligeramente más antiguas que el resto, y las del grupo 1 son comparativamente las más jóvenes. Esto puede indicar que las empresas más jóvenes son más utilitaristas en su comportamiento y creen que no tienen recursos para la implicación social, quizá porque están preocupadas

por su supervivencia. Sin embargo, las empresas más antiguas consideran que tienen las capacidades necesarias para implicarse en la resolución de problemas sociales y, además, son de la opinión de que el fin no justifica cualquier medio (ética no utilitarista). En cualquier caso, hay que tomar con precaución estos resultados porque se observa una dispersión muy alta en los valores de la variable edad.

Tabla 6.6. Grupos de empresas y edad

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Media	17,5	21,1	19,7
Mediana	14,5	18,0	16,0
D. T.	12,8	15,3	13,3
Mínimo	2	3	2
Máximo	67	75	73
3 ^{er} Cuartil	24,0	26,0	28,3

6.1.4. Importancia concedida por la empresa canaria a la satisfacción de los distintos grupos de interés

El cuestionario enviado a las empresas pretendía también conocer la importancia que estas asignaban a la satisfacción de los diversos grupos que pueden influir en su actividad o verse afectados por ella. Así, los encuestados habían de contestar en una escala de 5 puntos la importancia que confería su empresa a la satisfacción de las demandas de sus diferentes grupos de interés, siendo 1 ninguna importancia y 5 máxima importancia. Los resultados de la tabla 6.7 indican que, efectivamente, los participantes en el presente estudio conceden mucha importancia a todos los grupos analizados, con unos valores medios iguales o superiores a cuatro puntos para los accionistas, clientes, empleados y directivos. En el caso de los proveedores y acreedores, las empresas analizadas también opinan que son grupos bastante significativos que deben tenerse en cuenta en la toma de decisiones. Sin embargo, las instituciones sociales y gubernamentales, si bien se consideran importantes, no reciben puntuaciones medias tan altas como el resto de los colectivos.

Tabla 6.7. Grupos de interés a los que satisfacer

	Media	Mediana	D.T.	3 ^{er} Cuartil
Accionistas	4,1	5,0	1,3	5,0
Acreedores	3,8	4,0	1,1	5,0
Clientes	4,6	5,0	0,7	5,0
Proveedores	4,0	4,0	1,0	5,0
Empleados	4,2	4,0	0,9	5,0
Directivos	4,2	5,0	1,02	5,0
Instituciones gubernamentales	3,2	3,0	1,3	4,0
Instituciones sociales	3,1	3,0	1,2	4,0

Si se analiza la atención que prestan las empresas adscritas a los diferentes sectores de actividad a la satisfacción de los grupos anteriores, la tabla 6.8 indica que en todos los sectores se le da una importancia elevada a la satisfacción de los accionistas. La satisfacción de los intereses de los acreedores, sin embargo, tiene menor protagonismo en el sector transporte y agrícola, sector este último que también confiere un papel menos destacado que el resto a la satisfacción de los proveedores. Con respecto a los empleados, el sector que menor importancia otorga a su satisfacción es el de comercio minorista. Las instituciones gubernamentales se tienen más presentes en las empresas de los sectores de construcción, industria, venta de vehículos, comercio minorista, hoteles, restaurantes y ocio. Las empresas que operan en el resto de los sectores conceden poca significación a estas instituciones, siendo las empresas del sector agrícola las que menos en cuenta las tienen. Finalmente, las instituciones sociales reciben escasa atención por parte de las empresas en todos los sectores analizados.

Tabla 6.8. Importancia atribuida a los grupos de interés por los diferentes sectores de actividad

	Accionistas				Acreedores			
	Media	Mediana	D. T.	3 ^{er} Cuartil	Media	Mediana	D. T.	3 ^{er} Cuartil
Agricultura, pesca y actividades extractivas	3,7	4,5	1,9	5,0	3,0	2,5	1,4	4,5
Construcción	4,4	5,0	0,9	5,0	3,7	4,0	1,2	5,0
Industria	4,7	5,0	0,7	5,0	4,6	5,0	0,7	5,0
Actividades inmobiliarias	3,9	4,0	1,3	5,0	4,0	4,0	0,9	5,0
Comercio mayorista	4,7	5,0	0,5	5,0	3,9	4,0	0,6	4,0
Venta de vehículos a motor	4,0	5,0	1,5	5,0	3,7	4,0	1,1	5,0
Comercio minorista	4,0	5,0	1,7	5,0	4,0	4,0	1,0	5,0
Transportes	4,4	5,0	0,8	5,0	3,4	3,0	1,3	5,0
Hoteles, restaurantes y ocio	4,3	5,0	0,9	5,0	3,9	4,0	1,0	5,0
Otros servicios	4,0	5,0	1,3	5,0	3,8	4,0	1,1	5,0

Tabla 6.8. Importancia atribuida a los grupos de interés por los diferentes sectores de actividad (continuación)

	Clientes				Proveedores			
	Media	Mediana	D. T.	3 ^{er} Cuartil	Media	Mediana	D. T.	3 ^{er} Cuartil
Agricultura, pesca y actividades extractivas	4,7	5,0	0,5	5,0	3,5	3,5	1,3	4,7
Construcción	4,7	5,0	0,7	5,0	4,0	4,0	1,1	5,0
Industria	4,6	5,0	0,5	5,0	4,6	5,0	0,5	5,0
Actividades inmobiliarias	4,6	5,0	0,8	5,0	4,2	4,0	1,0	5,0
Comercio mayorista	4,7	5,0	0,4	5,0	4,0	4,0	0,7	4,7
Venta de vehículos a motor	4,9	5,0	0,4	5,0	4,2	4,0	0,8	5,0
Comercio minorista	4,4	5,0	0,9	5,0	3,5	3,0	1,2	5,0
Transportes	4,5	5,0	0,8	5,0	3,5	4,0	1,4	5,0
Hoteles, restaurantes y ocio	4,7	5,0	0,4	5,0	3,8	4,0	0,8	4,0
Otros servicios	4,6	5,0	0,7	5,0	4,1	4,0	1,0	5,0

Tabla 6.8. Importancia atribuida a los grupos de interés por los diferentes sectores de actividad (continuación)

	Empleados				Directivos			
	Media	Mediana	D. T.	3 ^{er} Cuartil	Media	Mediana	D. T.	3 ^{er} Cuartil
Agricultura, pesca y actividades extractivas	4,3	5,0	1,5	5,0	3,8	4,0	1,3	4,7
Construcción	4,2	4,0	0,9	5,0	4,3	4,5	0,9	5,0
Industria	3,9	4,0	1,1	5,0	4,7	5,0	0,5	5,0
Actividades inmobiliarias	4,0	4,0	1,0	5,0	3,9	4,0	1,2	5,0
Comercio mayorista	4,6	5,0	0,7	5,0	4,7	5,0	0,4	5,0
Venta de vehículos a motor	4,5	5,0	0,7	5,0	4,6	5,0	0,9	5,0
Comercio minorista	3,8	3,5	1,0	5,0	3,6	4,0	1,7	5,0
Transportes	3,9	5,0	1,3	5,0	4,2	4,0	0,9	5,0
Hoteles, restaurantes y ocio	4,5	5,0	0,8	5,0	4,5	5,0	0,7	5,0
Otros servicios	4,1	4,0	1,0	5,0	4,2	5,0	1,1	5,0

Tabla 6.8. Importancia atribuida a los grupos de interés por los diferentes sectores de actividad (continuación)

	Inst. gubernamentales				Instituciones sociales			
	Media	Mediana	D. T.	3 ^{er} Cuartil	Media	Mediana	D. T.	3 ^{er} Cuartil
Agricultura, pesca y actividades extractivas	2,5	2,5	0,6	3,0	2,5	2,5	0,6	3,0
Construcción	3,1	3,0	1,3	4,0	3,2	3,0	1,2	4,0
Industria	3,9	4,0	1,4	5,0	3,0	3,0	1,5	4,0
Actividades inmobiliarias	3,1	3,0	1,3	4,0	3,0	3,0	1,3	4,0
Comercio mayorista	2,9	3,0	1,0	3,0	2,6	3,0	0,5	3,0
Venta de vehículos a motor	2,9	3,0	1,3	4,0	3,2	3,0	1,3	4,0
Comercio minorista	3,6	4,0	1,7	5,0	3,4	3,0	1,5	5,0
Transportes	2,7	3,0	1,5	4,0	2,9	3,0	1,5	4,0
Hoteles, restaurantes y ocio	3,7	4,0	1,4	5,0	3,4	3,0	1,2	4,2
Otros servicios	3,1	3,0	1,3	4,0	3,0	3,0	1,2	4,0

Por último, y atendiendo a su tamaño, todas las empresas (pequeñas, medianas y grandes) conceden una importancia elevada a los grupos de interés analizados (véase la tabla 6.9). Únicamente es preciso señalar que las empresas grandes le confieren mayor protagonismo a la satisfacción de los intereses de las instituciones gubernamentales, y las pequeñas prestan menor atención a los empleados.

Tabla 6.9. Importancia atribuida a los grupos de interés según el tamaño de las empresas

	Empresas pequeñas	Empresas medianas	Empresas grandes
Accionistas			
Media	4,0	4,4	4,5
Mediana	5,0	5,0	5,0
D. T.	1,3	0,9	1,0
3 ^{er} Cuartil	5,0	5,0	5,0
Acreedores			
Media	3,7	3,9	4,2
Mediana	4,0	4,0	4,0
D. T.	1,1	1,1	0,9
3 ^{er} Cuartil	5,0	5,0	5,0
Clientes			
Media	4,6	4,6	4,8
Mediana	5,0	5,0	5,0
D. T.	0,7	0,7	0,4
3 ^{er} Cuartil	5,0	5,0	5,0
Provedores			
Media	4,1	3,8	3,8
Mediana	4,0	4,0	4,0
D. T.	1,1	1,1	1,2
3 ^{er} Cuartil	5,0	5,0	5,0
Empleados			
Media	4,1	4,3	4,4
Mediana	4,0	5,0	5,0
D. T.	1,0	,9	0,9
3 ^{er} Cuartil	5,0	5,0	5,0
Directivos			
Media	4,2	4,2	4,4
Mediana	5,0	4,5	5,0
D. T.	1,1	1,0	0,8
3 ^{er} Cuartil	5,0	5,0	5,0

Tabla 6.9. Importancia atribuida a los grupos de interés según el tamaño de las empresas

	Empresas pequeñas	Empresas medianas	Empresas grandes
Inst. gubernam.			
Media	3,1	3,2	3,7
Mediana	3,0	3,0	4,0
D. T.	1,3	1,3	1,4
3 ^{er} Cuartil	4,0	5,0	5,0
Inst. sociales			
Media	3,0	3,3	3,2
Mediana	3,0	3,0	3,0
D. T.	1,2	1,2	1,3
3 ^{er} Cuartil	4,0	4,0	4,7

6.2. FILOSOFÍA DE GESTIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES VERSUS NO FAMILIARES

En esta sección se analiza la filosofía de gestión de las empresas canarias, a fin de hallar diferencias entre las empresas familiares y no familiares según los distintos criterios de clasificación de empresa familiar establecidos en el capítulo 2²¹. Los resultados alcanzados en relación con la filosofía de gestión de las empresas familiares *versus* no familiares permiten concluir que no se observan divergencias significativas entre estos dos grupos de empresas según el primer criterio utilizado para definir a las empresas familiares (véase la tabla 6.10).

No obstante, las puntuaciones medias de los factores de responsabilidad social en los dos grupos de empresas indican lo siguiente: la mediana del primer factor para las empresas no familiares es muy inferior a la mediana del mismo factor para las empresas familiares. Por tanto, aunque sin apoyo estadístico, se advierte una visión no utilitarista más pronunciada en las empresas familiares de nivel I frente a las no familiares. Con respecto al segundo factor, las medidas de tendencia central nos indican visiones similares entre las empresas familiares de nivel I y las no familiares.

²¹ Se considera que una empresa es familiar de nivel I si la propiedad está en manos de una familia en un grado de control de al menos el 50% y esta propiedad está representada en el consejo. Las empresas calificadas como familiares de nivel 2 son aquellas que, además de cumplir con el criterio de propiedad, presentan implicación familiar en la dirección de la empresa. Las empresas de nivel 3 cumplen con los criterios anteriores y además han experimentado sucesión generacional en la dirección, es decir, algún miembro de la segunda o posterior generación de la familia está en la dirección. Por último, una empresa es familiar de nivel 4 si, además de lo anterior, se ha producido sucesión en la propiedad.

Concretamente, ambos grupos de empresas tienen una puntuación positiva pero muy baja en este factor. Los dos conjuntos creen que no disponen de muchos recursos y que no hay posibilidad de obtener ventajas comerciales si aplican esos recursos a la resolución de problemas sociales.

Tabla 6.10. Compromiso con la realidad socioeconómica

	Empresa familiar nivel 1		Empresa familiar nivel 2		Empresa familiar nivel 3		Empresa familiar nivel 4	
	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F
F1. Ética no utilitarista que proporciona ventajas futuras								
Media	-0,04	0,05	0,05	0,07	-0,04	0,17	0,04	-0,06
Mediana	-0,05	1,80	0,05	0,09	0,03	0,14	0,18	-0,16
Mínimo	-2,36	-2,59	-2,36	-2,59	-2,59	-1,87	-2,59	-1,87
Máximo	1,48	1,48	1,50	1,50	1,48	1,41	1,48	1,26
D. T.	0,92	0,97	0,90	1,00	0,98	0,89	0,98	0,80
3 ^{er} Cuartil	0,70	0,82	0,80	0,80	0,67	1,06	0,89	0,65
Test t	-0,523		0,270		-1,371		0,471	
F2. Disponibilidad de capacidades y beneficios comerciales de su aplicación social								
Media	0,03	0,00	-0,04	0,04	0,03	-0,03	0,03	0,09
Mediana	-0,08	0,04	-0,12	0,05	0,00	0,06	0,00	0,85
D. T.	1,08	0,95	1,01	0,98	1,05	0,84	1,00	0,95
Mínimo	-1,95	-2,11	-1,95	-2,01	-1,95	-2,01	-1,96	-2,01
Máximo	2,40	2,29	2,41	2,29	2,41	2,00	2,41	2,00
3 ^{er} Cuartil	0,68	0,55	0,57	0,57	0,60	0,43	0,60	0,31
Test t	0,171		-0,547		0,452		0,577	

Con respecto a las empresas familiares de nivel 2, tampoco se observan diferencias entre la filosofía de gestión de las mismas y de las no familiares. Los resultados recogidos en la tabla 6.10 permiten comprobar la inexistencia de discrepancias entre ambos grupos de empresas para ambos factores de responsabilidad social. Si se atiende a las medidas de tendencia central del primer factor, no se aprecia una visión diferente con respecto a la responsabilidad social de las empresas familiares de nivel 2 y las no familiares, tal y como establece el test de la t. Lo mismo indican las medidas de tendencia central y el test de la t para el segundo factor.

Para la tercera definición de empresa familiar, no se observan diferencias entre su filosofía social y la de aquellas empresas no familiares. Estas conclusiones se pueden extraer de los tests efectuados a tal efecto, que se muestran también en la tabla 6.10. No obstante, las medidas de tendencia central para el primer factor muestran, aunque sin apoyo estadístico, una visión ligeramente menos utilitarista de las empresas familiares de nivel 3 frente a las empresas no familiares.

Por último, para la cuarta definición de empresa familiar, los análisis efectuados indican que no existen diferencias entre la filosofía de gestión de las empresas no familiares y la de las empresas familiares de nivel 4. No obstante, las medidas de tendencia central señalan que cuando se es más exigente a la hora de definir a la empresa familiar, son las empresas no familiares las que muestran una visión menos utilitarista que las empresas consideradas familiares. Sin embargo, para el factor referente a la disponibilidad de capacidades para la implicación social y las ventajas comerciales derivadas de esta última, se observa cómo las empresas familiares tienen una puntuación mayor que las empresas no familiares, esto es, consideran en mayor medida que poseen altas capacidades y que si las aplicaran a la implicación social ello repercutiría positivamente en sus ventas.

6.2.1. La satisfacción de los grupos de interés en las empresas familiares versus no familiares

La importancia que conceden las empresas familiares versus no familiares (para los cuatro niveles de empresa familiar) a la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés se muestra en la tabla 6.11. Tal y como se aprecia en la misma, para la primera definición de empresa familiar, nivel 1, solo existen diferencias significativas en la atención que prestan a la satisfacción de las instituciones gubernamentales. Más concretamente, el test de la *t* indica que las empresas no familiares dan más importancia a la atención de este grupo de interés que las empresas familiares de nivel 1.

Tabla 6.11. Importancia atribuida a la satisfacción de los grupos de interés

	Empresa familiar nivel 1		Empresa familiar nivel 2		Empresa familiar nivel 3		Empresa familiar nivel 4	
	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F
Accionistas								
Media	4,2	4,2	4,2	4,1	4,2	4,2	4,2	3,9
Mediana	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,5
D. T.	1,3	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,4
3 ^{er} Cuartil	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Test t	0,095		0,474		0,088		0,968	

Tabla 6.11. Importancia atribuida a la satisfacción de los grupos de interés

	Empresa familiar nivel 1		Empresa familiar nivel 2		Empresa familiar nivel 3		Empresa familiar nivel 4	
	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F
Acreeedores								
Media	3,9	3,8	3,9	3,8	3,8	3,9	3,8	3,9
Mediana	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
D. T.	1,2	1,0	1,2	1,0	1,1	1,0	1,1	1,0
3 ^{er} Cuartil	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Test t	0,236		0,953		-0,662		-0,323	
Cientes								
Media	4,5	4,7	4,6	4,7	4,6	4,8	4,6	4,8
Mediana	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
D. T.	0,7	0,7	0,6	0,7	0,7	0,5	0,7	0,5
3 ^{er} Cuartil	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	0,5	5,0
Test t	-1,305		-1,083		-2,038**		-2,111**	
Proveedores								
Media	3,9	4,0	4,0	4,0	4,0	3,9	4,0	3,7
Mediana	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
D. T.	1,1	1,1	1,0	1,1	1,0	1,2	1,0	1,3
3 ^{er} Cuartil	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Test t	-0,518		-0,326		0,610		1,316	
Empleados								
Media	4,1	4,2	4,2	,2	4,1	4,3	4,2	4,4
Mediana	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0
D. T.	1,0	0,9	0,9	0,9	1,0	0,8	1,0	0,8
3 ^{er} Cuartil	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Test t	-0,766		-0,129		-1,233		-1,077	
Directivos								
Media	4,3	4,2	4,3	4,2	4,2	4,3	4,3	4,1
Mediana	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0
D. T.	0,9	1,1	0,9	1,1	1,1	0,9	1,0	1,0
3 ^{er} Cuartil	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Test t	0,368		0,385		-0,531		0,856	
Inst. gubernamentales								
Media	3,5	3,0	3,3	3,1	3,3	3,0	3,2	3,2
Mediana	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
D. T.	1,3	1,3	1,4	1,3	1,3	1,4	1,3	1,4
3 ^{er} Cuartil	5,0	4,0	5,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,5
Test t	2,194**		1,244		1,315		0,003	
Inst. sociales								
Media	3,1	3,0	3,1	3,1	3,1	3,0	3,1	3,0
Mediana	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
D. T.	1,2	1,3	1,2	1,3	1,2	1,3	1,2	1,3
3 ^{er} Cuartil	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Test t	0,507		0,008		0,330		0,124	

***, **, * : estadísticamente significativo al 1, 5 y 10 por ciento, respectivamente. Las variables analizadas estaban todas en escala Likert de 5 puntos.

Atendiendo a la segunda definición de empresa familiar, se realizó una comparación de las puntuaciones medias recibidas por los distintos grupos de interés en términos de la satisfacción de sus necesidades para empresas no familiares y empresas familiares de nivel 2. Los resultados alcanzados, recogidos también en la tabla 6.11, indican que no existen diferencias con relación a la importancia que otorgan las empresas familiares de nivel 2 y las no familiares a satisfacer a los diferentes grupos de interés.

Para la tercera definición de empresa familiar, los datos obtenidos ponen de manifiesto la existencia de diferencias significativas en la opinión que tienen tales empresas acerca de la satisfacción de los clientes. Más concretamente, se observa una mayor importancia asignada a satisfacer a los clientes en las empresas familiares de nivel 3 que en las no familiares.

Por último, la comparación de las puntuaciones de las empresas no familiares y las familiares de nivel 4 a través del test de la *t* permite comprobar que existen diferencias significativas entre estos dos grupos de empresas, tal y como aparece reflejado en la tabla 6.11, para el grupo clientes. Así, las empresas familiares de nivel 4 asignan una importancia mayor a la satisfacción de los intereses de este grupo que las empresas no familiares. No obstante, en términos de medidas de tendencia central, también se observa que la mediana de la variable importancia de la satisfacción de los empleados es superior para las empresas familiares de nivel 4 que para las empresas no familiares. Además, para el caso de la satisfacción de los directivos son las empresas no familiares las que atribuyen un mayor protagonismo a la satisfacción de este grupo de interés.

6.3. FILOSOFÍA DE GESTIÓN DE LAS EMPRESAS DE PROPIEDAD FAMILIAR. ANÁLISIS POR GENERACIONES

Tal y como ha sido indicado en los capítulos precedentes, la distribución generacional será el criterio que se utilizará como base de la comparación entre empresas familiares. Para determinar la generación al frente de la empresa se ha considerado si ha habido traspaso en la dirección general y también en el capital, en un nivel de control de al menos el 50%.

A fin de conocer los principios de actuación que guían a las empresas de propiedad familiar que integran la muestra resulta necesario analizar las puntuaciones que alcanzan en cada uno de los factores definidos previamente en este trabajo, y que aparecen reflejados en la tabla 6.12. Tal como indican los datos, la orientación de las empresas de propiedad familiar que están en primera y segunda generación con respecto al primer factor es opuesta en signo. De este modo, las empresas de segunda generación parecen abandonar la idea de que cualquier medio no es justificable

para conseguir sus fines y de que la implicación en acciones de mejora social pueda mejorar sus capacidades para competir. En sintonía con lo anterior, la ubicación de las empresas de segunda generación en relación con el factor 2 señala que estas empresas consideran en menor medida que las de primera generación que disponen de capacidades para implicarse en la resolución de problemas sociales y que ello puede ser la base de ventajas comerciales.

Tabla 6.12. Filosofía de gestión en las empresas familiares canarias

	Total de empresas	1ª Generación	2ª Generación
F 1. Ética no utilitarista que proporciona ventajas futuras			
Media	0,05	0,07	-0,08
Mediana	1,80	0,24	-0,16
D. T.	0,97	1,01	0,78
Mínimo	-2,59	-2,59	-1,86
Máximo	1,48	1,48	1,25
3 ^{er} Cuartil	0,82	0,91	0,61
Test t	0,672		
F2. Disponibilidad de capacidades y beneficios comerciales de su aplicación social			
Media	0,00	0,03	-0,17
Mediana	0,04	0,01	0,08
D. T.	0,95	0,95	0,87
Mínimo	-2,11	-1,95	-2,01
Máximo	2,29	2,29	1,15
3 ^{er} Cuartil	0,55	0,56	0,31
Test t	0,911		

En relación con la importancia que conceden las empresas de propiedad familiar a la satisfacción de los distintos grupos de interés, los datos de la tabla 6.13 ilustran esta cuestión. Se puede observar que para las empresas de primera generación el grupo de interés más relevante son los clientes, los cuales mantienen esa primacía en las empresas de segunda generación, aumentando incluso su importancia en términos de media. Para las empresas de primera generación, los siguientes grupos más importantes son los accionistas y los directivos de forma equivalente, lo cual es lógico si se tiene en cuenta la casi absoluta coincidencia de los integrantes de ambos grupos en estas empresas. Sin embargo, para las empresas de segunda generación, el segundo grupo más importante son los empleados, pasando a ocupar los directivos y los accionistas el tercer y cuarto lugar en grado de importancia, respectivamente, aunque se encuentran prácticamente igualados. Las instituciones gubernamentales y sociales

son los grupos cuya satisfacción recibe una menor importancia percibida cualquiera que sea la generación de las empresas.

Tabla 6.13. Grupos de interés a los que satisfacer

	1ª Generación				2ª Generación			
	Media	Mediana	D. T.	3er Cuartil	Media	Mediana	D. T.	3er Cuartil
Accionistas	4,2	5,0	1,2	5,0	3,8	4,0	1,4	5,0
Test t	1,256							
Acreedores	3,8	4,0	1,0	5,0	3,8	4,0	1,0	5,0
Test t	-0,359							
Clientes	4,6	5,0	0,7	5,0	4,8	5,0	0,5	5,0
Test t	1,444							
Proveedores	4,1	4,0	1,0	5,0	3,7	4,0	1,3	5,0
Test t	1,306							
Empleados	4,2	4,0	0,9	5,0	4,4	5,0	0,8	5,0
Test t	-1,156							
Directivos	4,2	5,0	1,1	5,0	4,1	4,0	1,0	5,0
Test t	0,571							
Instituciones gubernamentales	3,0	3,0	1,3	4,0	3,1	3,0	1,4	4,0
Test t	-0,422							
Instituciones sociales	3,0	3,0	1,3	4,0	2,9	3,0	1,3	4,0
Test t	0,383							

Escala Likert de 5 puntos (1 = ninguna importancia, 5 = mucha importancia).

En el análisis de los grupos de interés de las empresas de propiedad familiar hay que tener en cuenta la importancia fundamental que tiene la familia propietaria como grupo de interés en sí mismo. La vinculación de los intereses empresariales con los familiares puede convertirse en subordinación, tal y como reflejan los datos en la tabla 6.14. Como puede observarse, en el 75% de las empresas prevalecen, al menos en algunas ocasiones, los intereses de la familia sobre los de la empresa, aunque en las empresas de segunda generación este hecho se produce con una frecuencia ligeramente inferior.

Tabla 6.14. Grado en el que prevalecen los intereses familiares sobre los de la empresa

	Total de empresas	1ª Generación	2ª Generación
Nunca (%)	25,9	24,4	28,0
Algunas veces (%)	44,0	43,3	48,0
Normalmente (%)	14,7	15,6	12,0
Casi siempre (%)	10,3	11,1	8,0
Siempre (%)	5,2	5,6	4,0
V de Cramer	0,074		

6.4. CONCLUSIONES

En síntesis, se puede afirmar que la percepción que tienen los empresarios canarios acerca de la responsabilidad social corporativa se refiere sobre todo a los principios éticos que guían su actuación y a la normativa legal que han de observar. Así, es posible diferenciar tres grupos de empresas atendiendo a su filosofía de gestión y a los resultados que se esperan de la implicación social. Un primer grupo (que aglutina al 28% de las empresas) es aquel que posee una filosofía utilitarista, con capacidades para la implicación social, pero que no percibe ventajas derivadas de la misma. Un segundo grupo (31% de las empresas) sigue una filosofía no utilitarista, posee una dotación de capacidades para la implicación social y cree que esta incrementará su competitividad y viabilidad comercial. El tercer grupo (41% del total de empresas) actúa de acuerdo con una filosofía no utilitarista, y considera que la implicación social lleva a la obtención de ventajas pero tiene escasez de capacidades para ponerla en práctica.

Las tres categorías de empresas anteriormente citadas operan principalmente en los sectores de comercio mayorista, construcción e industria. Si bien hay sectores en los cuales las empresas se distribuyen por igual entre las tres categorías, las empresas de los sectores agrícola y extractivo, venta de vehículos, transportes y hoteles, restaurantes y ocio pertenecen en su mayoría al grupo 3, mientras que las empresas del sector denominado "otros servicios" se sitúan sobre todo en el grupo 2.

La relación existente entre el tamaño de las empresas canarias y su filosofía de gestión es directa, es decir, cuanto mayor es la empresa más tendencia existe hacia la adopción de una filosofía menos utilitarista y hacia el convencimiento de que la implicación social puede convertirse en una capacidad distintiva para competir. Por otra parte, y apoyando en cierta medida este argumento, también se observa que las empresas del grupo 2 son ligeramente más antiguas que el resto y que las del grupo 1 son comparativamente las más jóvenes.

En cuanto a la importancia que conceden las empresas objeto de estudio a la satisfacción de los diferentes grupos de interés, se observa que todos los grupos reciben una importancia muy elevada, aunque ello depende, en cierta medida, del sector de actividad en que operan las empresas. Así, se ha de señalar que si bien la satisfacción de los accionistas recibe atención por parte de las empresas de todos los sectores de actividad, no ocurre lo mismo con los empleados, a cuya satisfacción se dedican menos esfuerzos entre las empresas del sector de comercio minorista. Con respecto al tamaño de las empresas analizadas y su relación con la importancia que le conceden a los grupos de interés, únicamente hay que señalar que las empresas grandes confieren mayor atención a la satisfacción de los intereses de las instituciones gubernamentales y las pequeñas menor importancia a la satisfacción de los empleados.

Por otra parte, es posible concluir que la filosofía de gestión que impregna la toma de decisiones corporativa no está influida por el nivel de restricción que se establezca para definir a la empresa familiar, dado que no existen diferencias significativas entre empresas familiares (atendiendo a los distintos niveles de definición) y no familiares. No obstante, y analizando únicamente las medidas de tendencia central, sí se aprecia que tanto las empresas familiares de nivel 1 como las de nivel 3 tienen una postura menos utilitarista que las empresas no familiares. Esta tendencia no se mantiene cuando se incorpora una mayor exigencia a la hora de definir a la empresa familiar, puesto que las empresas familiares de nivel 4 presentan una filosofía más utilitarista que las empresas no familiares, si bien reconocen tener recursos para emplear en acciones de responsabilidad social y consideran que ello repercutiría positivamente en sus ventas. Para las empresas de nivel 2 no se advierte una filosofía de gestión diferente con respecto a las empresas no familiares.

Por otra parte, y en relación con la importancia que la empresa concede a la satisfacción de los diferentes grupos de interés, se observa que las instituciones gubernamentales reciben una mayor atención por parte de las empresas no familiares, los empleados por parte de las empresas familiares de nivel 3, y los clientes y empleados por las empresas familiares de nivel 4. No obstante, la satisfacción de los intereses de los directivos recibe una mayor atención en el caso de las empresas no familiares.

Cuando se centra la atención solamente en las empresas familiares, se comprueba que las que están en segunda generación tienen una visión ligeramente más utilitarista que las que están en primera generación y, además, consideran que tienen menos capacidades que estas últimas para implicarse socialmente. No obstante, los tests estadísticos aplicados no permiten establecer diferencias significativas entre ambos grupos en cuanto a su filosofía de gestión. Con respecto a la importancia que conceden las empresas familiares a la satisfacción de los diferentes grupos de interés, se observa que los clientes son atendidos principalmente por las empresas de primera y segunda generación, los accionistas y directivos por las empresas de primera generación y los empleados por las de segunda generación. Tal y como resultó de la

comparación entre el comportamiento de las empresas familiares y no familiares, la satisfacción de los intereses de las instituciones sociales y gubernamentales recibe muy poca importancia por parte de las empresas familiares, tanto de primera como de segunda generación.

Capítulo 7.

COMPORTAMIENTO
ECONÓMICO-FINANCIERO

Comportamiento económico-financiero

En los capítulos anteriores se han analizado distintos aspectos de la realidad de la empresa canaria: el gobierno, los recursos humanos, la innovación y la responsabilidad social. Para ello hemos partido de la información obtenida de una encuesta diseñada al efecto y remitida a un importante colectivo de empresas canarias, de las que respondió un total de 189 empresas. En este capítulo se completa el estudio abordando el comportamiento económico-financiero de este colectivo de empresas, a partir de la base de datos SABI, referida al año 2001. Concretamente, se trata de contestar a cuestiones tales como en qué invierten las empresas, qué caracteriza su financiación y cuáles son sus niveles de rentabilidad y solvencia. Para responder a estos interrogantes, se utiliza la metodología de las ratios, las cuales permiten efectuar comparaciones entre empresas o colectivos de empresas. Dada la extensa lista de posibles ratios al uso en la literatura financiera, se ha seleccionado un conjunto de indicadores que proporcionen información sobre las cuestiones planteadas.

A continuación se procede a analizar, desde la perspectiva teórica, los distintos aspectos objeto de análisis: la estructura económica, la estructura de capital, la rentabilidad y la solvencia. Posteriormente, se realiza el estudio empírico referido a las empresas canarias, el cual se divide en tres apartados. El primero de ellos se refiere al conjunto total de empresas, el segundo distingue entre los colectivos de empresas familiares y no familiares, y el tercero ofrece el análisis, dentro de las empresas de propiedad familiar, en función de la generación al frente de las mismas²².

Estructura económica

La estructura económica refleja el tipo de inversiones que realiza la empresa para desarrollar su actividad, entre las que se distinguen recursos permanentes (activo fijo

²² Diversos estudios han tratado de analizar las implicaciones de la estructura de propiedad y del carácter familiar en las decisiones financieras de la empresa (e. g., González y Menéndez (1993), Gallo y Vilaseca (1996); referido a empresas canarias, Aguiar y Santana (2003)).

o inmovilizado) y recursos vinculados al ciclo de explotación (activo circulante). Tanto en el activo fijo como en el circulante se pueden encontrar elementos de carácter material, inmaterial y financiero.

Un indicador típico de la estructura económica es la ratio de intensidad de capital, la cual relaciona el activo fijo o inmovilizado con el activo total neto. El valor de esta ratio debe venir condicionado por la clase de actividad realizada por las empresas, la cual a su vez determina el tipo de inversión necesaria. La decisión de acometer determinados proyectos de inversión depende, por un lado, de la estrategia de crecimiento de la empresa, y por otro de la disponibilidad de recursos. Si bien el activo circulante de carácter financiero suele estar vinculado a la tesorería de la empresa, no ocurre lo mismo con el inmovilizado, ya que mantener con carácter permanente cierto tipo de inversiones financieras puede ser indicativo de que la empresa no tiene oportunidades rentables de inversión, o bien de que ha optado por un crecimiento externo, mediante la adquisición de empresas o participaciones en otras empresas²³.

La partida de inversiones financieras permanentes recoge la adquisición de activos financieros de renta fija (deuda pública, bonos y obligaciones de otras empresas), o de renta variable representativa de la participación en el capital de otras empresas. Con objeto de valorar la magnitud relativa de este tipo de inversiones, se ha calculado una ratio que mide la proporción de inmovilizado financiero sobre el total. Valores relativamente elevados de esta ratio pueden interpretarse como una señal de que las empresas carecen de oportunidades de inversión en activos de naturaleza económica, susceptibles de ser vinculados a la explotación o actividad habitual de la empresa, lo cual, a su vez, puede estar relacionado con un posible excedente de recursos que, por razones de índole financiera o fiscal, no procede retirar de la empresa. Este sería el caso de la materialización de la Reserva para Inversiones en Canarias.

Estructura de capital

La estructura de capital o estructura financiera viene dada por la composición de los distintos recursos financieros que la empresa utiliza para financiar sus inversiones, los cuales se agrupan en recursos ajenos y recursos propios. La relación entre ambos refleja el nivel relativo de endeudamiento relativo de una empresa. Además, se analiza la estructura de la deuda en función del vencimiento, así como el coste que representa la utilización de los recursos financieros.

La literatura financiera aporta, desde distintos enfoques teóricos, argumentos a favor y en contra del endeudamiento. Así, por una parte, las teorías fiscales (Miller,

²³ La empresa puede adoptar una estrategia de diversificación de sus actividades invirtiendo en empresas del mismo sector o de sectores afines (diversificación relacionada), o bien en sectores que no mantienen relación con su actividad principal (diversificación no relacionada). La incidencia de dichas estrategias en los resultados de la empresa ha sido analizada en la literatura de diversificación estratégica.

1977) sostienen que el ahorro fiscal derivado de la deducibilidad de los intereses de la deuda representa un incentivo para mantener un elevado nivel de endeudamiento. No obstante, este argumento no considera la existencia de otros mecanismos de índole fiscal que permiten a la empresa un ahorro impositivo. En contraposición a las teorías fiscales, la teoría del *trade-off* plantea que el ahorro fiscal puede verse reducido e incluso anulado por el efecto de los posibles costes de insolvencia, que se producirían en caso de que la empresa no pudiera hacer frente a sus deudas (Scott, 1977). La teoría financiera de la agencia (Jensen y Meckling, 1976) señala que la existencia de deuda reduce el posible conflicto de intereses entre accionistas y directivos, al suponer un mecanismo de control externo sobre las actuaciones de la dirección. Por su parte, la teoría informativa (Myers y Majluf, 1984) afirma que la deuda puede ser utilizada por los directivos como una señal con objeto de reducir la asimetría informativa existente entre estos y los aportantes de recursos. En relación con la esta última teoría, la denominada teoría del *Pecking Order* o de la Jerarquía (Donaldson, 1961; Myers, 1984) sostiene que las preferencias de sus directivos hacen que las empresas utilicen preferentemente la autofinanciación o retención de beneficios, seguida de la deuda, y, en último término, la ampliación de capital²⁴.

Es de señalar que tanto la teoría de la agencia como la teoría informativa fueron formuladas inicialmente sobre la base de la existencia de separación entre propiedad y control característica de las grandes empresas cotizadas, y más concretamente del ámbito anglosajón. No obstante, en la Europa continental, y en España en particular, diversos estudios han demostrado que la propiedad de las empresas se encuentra concentrada en unos pocos accionistas, y que, en gran parte de los casos, el último propietario es una familia²⁵. En esta situación, el conflicto más relevante surge entre los accionistas mayoritarios, que constituyen el núcleo de control de la empresa, y los accionistas minoritarios. Los problemas de agencia y de información asimétrica se producen previsiblemente entre estos dos colectivos. Los recientes estudios sobre gobierno corporativo se centran en esta problemática. La revisión de la literatura, tanto teórica como empírica, ha permitido extraer un conjunto de factores que se consideran determinantes de la decisión de estructura de capital, entre los que destacan el tamaño de la empresa, el sector de actividad, la edad, la estructura de propiedad y, en particular, el carácter familiar.

Como indicador de la estructura financiera o composición de los recursos financieros que la empresa utiliza para financiar sus inversiones, existe un elevado consenso en torno a la ratio de endeudamiento, medida por el cociente entre la deuda total y los recursos totales²⁶.

²⁴ A partir de los trabajos seminales señalados, se han publicado numerosos estudios que han discutido y revisado los planteamientos iniciales. Una síntesis de las aportaciones puede consultarse en Azofra y De Miguel (1991) y Menéndez (1995).

²⁵ Véanse La Porta et al. (1999), Faccio y Lang (2000) y Santana y Aguiar (2004).

²⁶ Los valores "normales" de esta ratio deben situarse entre cero y cien; sin embargo, cuando una empresa presenta recursos propios negativos, puede ocurrir, dependiendo de la magnitud de los mismos, que esta ratio adopte valores superiores al cien por cien.

En relación con el endeudamiento resulta relevante analizar la estructura de la deuda en función del vencimiento de la misma, lo que se mide a través del cociente entre acreedores a corto plazo y deuda total. La utilización de deuda a corto presenta ventajas e inconvenientes. Las ventajas de la deuda a corto plazo se pueden sintetizar en la inexistencia de costes financieros para determinados tipos de fuentes (como las denominadas espontáneas o el crédito comercial), la facilidad de adaptación a las necesidades financieras y los menores tipos de interés y gastos de formalización. Entre los inconvenientes del uso de la deuda a corto plazo destaca el mayor riesgo financiero que se deriva tanto del riesgo de refinanciación, es decir, las posibles dificultades para renovar los créditos en caso de que existan restricciones crediticias, como del riesgo de subida de los tipos de interés.

Los vencimientos de la deuda están relacionados con la liquidez de los activos que han de financiar. En este sentido, si bien el inmovilizado y una parte del activo circulante se deben financiar con recursos permanentes, otros activos circulantes, vinculados al ciclo de explotación, se pueden financiar con recursos a corto plazo. No obstante, debido a la existencia de información asimétrica, las entidades financieras son reticentes a ceder fondos a largo plazo, dado el riesgo que conlleva. De ahí que el uso de deuda a corto por parte de las empresas pueda ser considerado como una señal de buena calidad. Diamond (1991) plantea que las empresas bien calificadas estarán en disposición de aprovechar las ventajas de la deuda a corto plazo y hacer frente al riesgo de refinanciación, mientras que las empresas con mala calificación no podrán recurrir al uso de la deuda a largo plazo, debido a los elevados costes de selección adversa que soportan. Por ello, este autor concluye que serán las empresas de calidad intermedia las que en mayor medida acudan al uso de deuda a largo plazo.

El coste de los recursos financieros

La elección de las fuentes de financiación viene condicionada, entre otros factores, por el coste de los distintos recursos. El coste de capital ha sido otro de los temas recurrentes en la literatura financiera. Paralelamente a los estudios sobre la estructura de capital, desde el trabajo seminal de Modigliani y Miller (1968) hasta la actualidad, son numerosos los estudios tanto teóricos como empíricos que han tratado de analizar los determinantes del coste de capital de las empresas.

El coste de los recursos financieros viene determinado por las exigencias de los aportantes de fondos. Estos, ya sean acreedores o accionistas, pretenden obtener un rendimiento por la cesión de fondos, así como por la asunción del riesgo que ello implica. El coste de los recursos propios puede considerarse como un coste implícito o de oportunidad para los accionistas. En este sentido, la literatura asocia el coste de los recursos propios a la rentabilidad exigida por los accionistas; de ahí que, toman-

do como base la información proporcionada por los mercados de valores, se hayan propuesto y contrastado distintos modelos que tratan de explicar las diferencias en el rendimiento proporcionado por los títulos de distintas empresas cotizadas.

Los recursos ajenos, a excepción de las fuentes espontáneas y el crédito comercial, tienen un coste explícito, es decir, viene dado en forma de un tipo de interés. En este tipo de interés la entidad financiera incluye implícitamente una prima de riesgo, que, sumada al tipo de interés del mercado en cada momento, determina el coste de la operación para el prestatario. El tipo vigente en el mercado difiere en función del tipo de operación, así como de la coyuntura de los mercados financieros²⁷. La prima de riesgo viene definida fundamentalmente por la calidad crediticia de la empresa. En este sentido, Bergés y Soria (1993) distinguen entre los problemas asociados a la evaluación a priori de la calidad crediticia de los prestatarios y otros *ex post* relacionados con la dificultad de controlar al prestatario, una vez que se ha concedido la financiación (azar moral). El coste de la deuda ha sido estimado como es habitual en la literatura, por el cociente entre gastos financieros y deuda total²⁸.

Rentabilidad y solvencia

La rentabilidad y la solvencia constituyen los objetivos financieros básicos que rigen el comportamiento de las empresas. Cuervo (1994) reconoce explícitamente que la rentabilidad es un indicador de la creación de valor de las empresas, el cual constituye el objetivo financiero por excelencia en la literatura financiera actual. La rentabilidad mide la eficiencia con que la empresa gestiona sus recursos y se estima relacionando el resultado con la inversión realizada. La rentabilidad se ha analizado en sus dos vertientes: económica y financiera²⁹.

La rentabilidad económica representa la rentabilidad que la empresa alcanza en relación con el capital total invertido (activo total neto), independientemente de cómo haya obtenido los recursos financieros necesarios para ello. De ahí que se calcule por cociente entre el resultado antes de intereses e impuestos y el activo total. La rentabilidad financiera mide la rentabilidad que la empresa proporciona a los accionistas, es decir, a los aportantes de recursos propios, por lo que se averigua relacionando el beneficio obtenido (antes o después de impuestos) con la cifra de recursos propios³⁰.

²⁷ La denominada ETTI, estructura temporal de los tipos de interés, determina la relación entre los tipos de interés a corto y a largo plazo, de tal forma que en función de las expectativas, entre otros factores, en un momento determinado los tipos a corto pueden ser mayores o menores que los tipos a largo. Estas expectativas determinan la conveniencia de endeudarse a corto o a largo plazo, ya que puede ser más económico renovar la operación si se espera que los tipos descendan.

²⁸ La distinción entre deuda bancaria y no bancaria no está disponible para todas las empresas de la muestra, por lo que no ha podido ser considerada.

²⁹ Una amplia discusión sobre concepto y medida de la rentabilidad empresarial puede consultarse en Aguiar Díaz (1989).

³⁰ En los casos de empresas que presentan recursos propios negativos, no se procede a calcular la rentabilidad financiera, ya que el cociente entre un resultado, sea positivo o negativo, sobre un importe negativo carece de sentido económico. Para estas empresas, se ha tratado como un dato no disponible.

Por otra parte, para analizar la rentabilidad de los recursos propios se ha calculado la rentabilidad financiera distinguiendo antes y después de impuestos, con el objeto de aislar el efecto fiscal sobre la rentabilidad, debido a las peculiaridades fiscales existentes en Canarias a este respecto (Reserva para Inversiones en Canarias, RIC).

Como indicadores de la solvencia a corto plazo se ha considerado, por una parte, la ratio de circulante que relaciona las masas patrimoniales de activo y pasivo a corto plazo, la cual indica la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo con los recursos a corto. Esta ratio es considerada como un indicador del equilibrio financiero, de tal forma que es de esperar que las empresas, en general, presenten ratios de circulante superiores al cien por cien³¹. La ratio de liquidez, por otro lado, es similar, si bien excluye del activo circulante las existencias, bajo la consideración de su menor disponibilidad.

El cuadro 7.1 sintetiza las ratios comentadas. Es de señalar que la interpretación de las ratios debe efectuarse con cautela, ya que no existen, en general, valores ideales, sino valores de referencia. Debido al carácter agregado del estudio, se han de considerar los valores medios, lo cual implica tener presente la posible existencia de valores extremos que desvirtúen los resultados. Por esta razón, según el nivel de dispersión observada, en algunos casos se recurre a la mediana.

Cuadro 7.1. Ratios financieras

Denominación	Composición de la ratio
Intensidad de capital	Activo inmovilizado/ Activo total neto
Inversiones financieras permanentes	Inmovilizado financiero / Inmovilizado
Autofinanciación	Reservas/Recursos propios
Endeudamiento	Deuda total / Pasivo total
Endeudamiento a corto plazo	Deuda a corto plazo / Deuda total
Coste de la deuda	Gastos financieros / Deuda total
Rentabilidad económica	Resultado antes de intereses e impuestos/ Activo total neto
Rentabilidad financiera antes de impuestos	Resultado antes de impuestos / Recursos propios
Rentabilidad financiera	Resultado neto / Recursos propios
Ratio de circulante	Activo circulante / Pasivo circulante
Ratio de liquidez	Activo circulante – Existencias / Pasivo circulante

³¹ No obstante, en el caso de determinado tipo de empresas, tales como las grandes superficies comerciales, esta ratio puede adoptar valores inferiores a cien, y sin embargo no ser un indicador de problemas financieros. Ello es debido a que estas empresas, aprovechando su elevado poder de negociación, consiguen alargar sus plazos de pago a proveedores, mientras que el plazo medio de cobro suele ser bastante menor.

7.1. COMPORTAMIENTO ECONÓMICO-FINANCIERO DE LAS EMPRESAS CANARIAS

En este apartado se efectúa el análisis del comportamiento económico-financiero del conjunto total de empresas, para posteriormente distinguir por tamaño y sector de actividad. Los estadísticos descriptivos de las ratios utilizadas para analizar la estructura económica y financiera del total de la muestra se presentan en la tabla 7.1.

Tabla 7.1. Ratios de estructura económica, financiera y coste de la deuda (%)

	Intensidad de capital	Inversiones financieras permanentes	Autofinanciación	Endeudamiento	Endeudamiento a corto plazo	Coste deuda
Media	38,7	14,1	65,5	52,5	77,1	3,5
Mediana	38,7	4,1	74,5	52,9	83,6	2,5
D. T.	21,0	20,4	30,4	22,9	22,6	3,7
Mínimo	2,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Máximo	97,5	97,2	181,0	98,6	100,0	26,3
3 ^{er} Cuartil	54,4	18,8	85,03	68,7	96,3	4,6

El colectivo de empresas que constituye la muestra objeto de análisis presenta una estructura económica caracterizada por mantener un volumen relativo de inversión en inmovilizado del 38%, con un rango comprendido entre el 2% y el 97%. El amplio rango es debido a que la muestra está integrada por empresas de distintos sectores, aspecto este que determina el nivel de intensidad de capital. Por otra parte, es de señalar que, entre las partidas del inmovilizado, las inversiones permanentes de carácter financiero representan, en términos medios, un 14%, si bien el valor de la mediana se sitúa en el 4%. Obsérvese en este caso también el amplio rango de fluctuación que oscila entre las empresas que no mantienen en absoluto inversiones en activos financieros y el extremo opuesto de empresas con la práctica totalidad de su inmovilizado en estas inversiones. No obstante, solo una cuarta parte de las empresas supera el 18%. Estas inversiones se materializan tanto en activos financieros de renta fija como de renta variable. En el caso de Canarias, hay que destacar que esta partida recoge la suscripción de deuda emitida por la Comunidad Autónoma, que constituye una de las alternativas para invertir los fondos procedentes de la Reserva para Inversiones en Canarias (RIC).

La ratio de autofinanciación refleja que casi un 75% de los recursos propios de las empresas provienen de reservas acumuladas. Este hecho está en íntima conexión con la aludida Reserva para Inversiones en Canarias, la cual, como es sabido, representa un importante incentivo fiscal a la retención de beneficios.

En cuanto al endeudamiento, se observa que las empresas financian más de la mitad (un 52%) de sus inversiones con recursos ajenos, suponiendo la deuda a corto plazo un 77% de la deuda total. No obstante, el coste medio de la deuda es relativamente bajo (un 3,5%), lo cual se corresponde con los niveles de tipos de interés vigentes en el período objeto de estudio.

Las ratios de rentabilidad y solvencia se presentan en la tabla 7.2. Con respecto a la rentabilidad, las empresas que conforman la muestra obtienen una rentabilidad económica media de un 10,5%, sin que se produzca una excesiva dispersión de esta variable. No obstante, algunas empresas presentan valores extremos, por lo que se observa un rango desde un -4,9% hasta cerca de un 60%. A partir de los cuartiles podemos afirmar que un 75% de las empresas obtiene una rentabilidad económica por debajo del 13,7% (tercer cuartil). Es de destacar que tan solo cuatro empresas presentan una rentabilidad económica negativa en el ejercicio analizado.

La rentabilidad financiera antes de impuestos adopta un valor medio del 19,4%, porcentaje que es algo superior a la mediana (15,2%) debido a la elevada dispersión existente en esta ratio, cuyo rango oscila entre -87% y 142%, si bien solo ocho empresas presentan rentabilidades negativas.

Tabla 7.2. Ratios de rentabilidad y solvencia a corto (%)

	Rentabilidad económica	Rentabilidad financiera antes imp.	Rentabilidad financiera	Circulante	Liquidez
Media	10,5	19,4	17,4	200,0	132,3
Mediana	8,9	15,2	13,9	146,7	99,1
D. T.	8,1	23,5	21,6	246,7	143,6
Mínimo	-4,9	-87,5	-87,5	7,8	0,0
Máximo	58,7	142,8	97,2	281,1	1295
3 ^{er} Cuartil	13,7	27,3	23,1	220,0	145,1

Como es de esperar, la incidencia fiscal en las empresas analizadas es muy pequeña, debido al incentivo fiscal que representa la RIC: de ahí que apenas se observe una diferencia de dos puntos porcentuales entre la rentabilidad antes y después de impuestos. Debemos señalar que una gran mayoría (un 90%) de las empresas presenta una rentabilidad financiera antes de impuestos superior a la rentabilidad económica, lo que demuestra un efecto favorable del endeudamiento, es decir, un efecto de apalancamiento positivo, en la medida en que permite aumentar la rentabilidad a disposición de los accionistas.

Por último, la ratio de circulante, que mide la capacidad de la empresa de hacer frente a sus deudas a corto con sus recursos circulantes, adopta un valor medio del 200% con una mediana de 146%. La ratio de liquidez indica que aun cuando se excluyan las partidas menos disponibles (existencias), los niveles medios de la ratio siguen siendo superiores a la unidad. Ello supone que, a pesar del elevado endeudamiento a corto plazo, las empresas cuentan, en general, con una cierta solvencia para hacer frente a sus deudas a corto plazo, al menos desde una perspectiva patrimonial, es decir, con los activos a corto plazo de que disponen.

7.1.1. Análisis del comportamiento económico-financiero de las empresas por sector

En primer lugar, se observa una gran dispersión a nivel intrasectorial, en la práctica totalidad de los sectores, en relación con la estructura y rentabilidad, tanto en su vertiente económica como financiera. Además, también es de señalar que en algunos casos, como el sector de agricultura, pesca y actividades extractivas, los datos han de tomarse con cautela debido al escaso número de empresas que componen la muestra del sector. Los estadísticos descriptivos de estas variables se presentan en la tabla 7.3.

Con estas matizaciones, se pueden extraer algunas pinceladas respecto al comportamiento económico-financiero de las empresas a nivel sectorial. De esta forma, la mayor intensidad de capital se observa en las empresas del sector hoteles, restaurantes y ocio, seguidas de las empresas de transportes e industria; mientras que los menores porcentajes de inmovilizado sobre activo se producen en el sector de actividades inmobiliarias.

En cuanto al pasivo, se observa que el sector más endeudado es, con diferencia, el de actividades inmobiliarias, con un 63,5%. Los restantes se hallan, en promedio, entre el 47% y el del 56% (la media del colectivo global se sitúa en torno al 50%). La única excepción la constituye el sector de agricultura, pesca y actividades extractivas, que presenta una media del 42%, con una muy elevada dispersión, siendo la mediana del 26%.

Antes de efectuar el análisis comparativo intersectorial en relación con la rentabilidad, es preciso comentar la existencia de una gran variabilidad en la rentabilidad en algunos de los sectores (agricultura, actividades inmobiliarias y construcción), lo cual aconseja realizar el análisis a partir de las medianas. La rentabilidad económica mediana presenta el valor más bajo (6,5%) en el sector de actividades inmobiliarias, seguido por el 7% del sector industrial. El más alto (11,7%) se produce en el sector de agricultura, pesca y actividades extractivas, seguido del sector de construcción, que es el único que supera en mediana una rentabilidad económica del 10%; los

restantes, comerciales y de servicios, se sitúan entre un 7,8% y un 9,8%. Como puede observarse, existen importantes diferencias entre los sectores de construcción e industria, lo cual justifica el estudio de ambos de forma separada. Por otra parte, conviene señalar que la rentabilidad económica mediana del total de empresas se encuentra en torno al 9%, mientras que el análisis sectorial revela ciertas diferencias entre las distintas actividades.

Por último, en cuanto a la rentabilidad financiera, analizada en términos de mediana, es el sector de venta de vehículos a motor el que ofrece una mediana más baja (9,9%), siendo los sectores de agricultura, pesca y actividades extractivas y el de construcción los que presentan mayores valores (18%). Es de destacar que la actividad industrial posee una rentabilidad financiera mediana superior al sector de hoteles, restaurantes y ocio y de algunos sectores comerciales, como es el caso del comercio mayorista y el de venta de vehículos a motor. No obstante, el comercio minorista es el más rentable (16%), con un rango de fluctuación de la mediana entre un 10% y un 16%.

Tabla 7.3. Ratios económico-financieros por sector (%)

	Intensidad de capital					Endeudamiento						
	Media	Mediana	D. T.	Mínimo	Máximo	3 ^{er} Cuartil	Media	Mediana	D. T.	Mínimo	Máximo	3 ^{er} Cuartil
Agricultura, pesca y actividades extractivas	26,7	37,7	16,9	2,7	39,4	39,2	42,5	26,2	26,8	19,9	79,0	71,2
Construcción	35,6	31,9	20,9	3,3	97,5	50,4	53,5	50,4	24,7	7,1	95,2	72,4
Industria	45,7	49,6	19,4	11,7	87,4	57,4	47,1	45,4	23,6	3,6	92,5	67,1
Actividades inmobiliarias	23,3	19,5	17,8	4,4	59,4	34,6	63,5	69,7	27,9	12,7	88,5	97,6
Comercio mayorista	32,1	32,7	16,3	3,0	70,6	42,5	56,8	55,4	23,4	15,2	98,6	78,2
Venta de vehículos a motor	33,7	28,2	17,0	10,0	55,2	53,5	51,0	47,8	21,6	22,4	74,1	72,5
Comercio minorista	42,5	41,8	20,3	2,6	80,2	55,1	49,2	58,7	21,7	0,0	81,9	65,0
Transportes	47,0	50,8	19,1	6,8	65,1	60,5	56,7	56,1	9,8	42,7	66,7	66,0
Hoteles, restaurantes y ocio	57,8	63,9	23,9	15,3	91,0	74,8	52,3	55,5	24,3	13,7	95,8	68,2
Otros servicios	38,1	34,1	23,2	11,3	78,6	57,1	49,8	54,2	15,8	26,5	71,6	63,4

Tabla 7.3. Ratios económico-financieros por sector (%) (Continuación)

	Rentabilidad económica					Rentabilidad financiera						
	Media	Mediana	D. T.	Mínimo	Máximo	3 ^{er} Cuartil	Media	Mediana	D. T.	Mínimo	Máximo	3 ^{er} Cuartil
Agricultura, pesca y actividades extractivas	16,0	11,7	11,1	7,5	34,9	25,8	33,0	18,4	35,7	5,8	92,6	65,9
Construcción	13,0	10,6	9,2	-1,8	37,4	19,5	21,3	18,3	29,6	-87,5	90,7	31,1
Industria	8,4	7,1	5,2	-2,6	21,4	10,8	14,3	13,0	13,6	-5,0	63,7	19,0
Actividades inmobiliarias	13,8	6,5	18,9	2,5	58,7	17,1	30,9	13,2	37,2	-1,0	97,2	68,1
Comercio mayorista	8,4	7,8	5,0	3,9	20,3	12,3	15,3	12,5	14,2	-0,1	59,2	20,5
Venta de vehículos a motor	7,8	8,6	2,0	5,3	9,7	9,6	11,5	9,9	5,4	6,4	20,6	16,0
Comercio minorista	11,1	9,8	7,1	0,4	26,9	13,8	17,9	16,1	15,6	-5,0	74,7	23,7
Transportes	10,5	8,2	6,9	3,7	20,1	17,6	21,6	16,1	21,4	1,1	51,0	43,5
Hoteles, restaurantes y ocio	10,3	8,1	10,7	-4,9	44,3	13,1	8,0	12,7	27,5	-63,0	36,4	21,9
Otros servicios	9,9	8,1	5,5	1,7	20,5	15,0	16,0	14,3	10,5	0	242,1	22,7

7.1.2. Análisis del comportamiento económico-financiero de las empresas por tamaño

El análisis del comportamiento económico-financiero por tamaños se realiza dividiendo la muestra en tres grupos en función del número de empleados. Siguiendo el criterio expuesto con anterioridad, se consideran pequeñas las empresas que cuentan con menos de 50 trabajadores, medianas las que tienen entre 50 y 250 y grandes las que contratan a más de 250 empleados. Los estadísticos descriptivos de las ratios seleccionadas se presentan en la tabla 7.4. Antes de entrar en el análisis detallado de las distintas ratios, se ha detectado que el colectivo de empresas pequeñas presenta, en algunas de las variables, niveles medios similares a las empresas medianas, de tal forma que en estos casos se ha optado por denominarlas genéricamente pymes.

Comenzando por la estructura económica, en términos medios, existe una relación directa entre tamaño e intensidad de capital, de tal forma que las empresas grandes son las que utilizan un mayor porcentaje de inmovilizado para desarrollar su actividad.

En cuanto a la estructura financiera, se observa, en primer lugar, que el endeudamiento adopta niveles superiores al 50% en todos los colectivos, siendo algo superior en las empresas grandes y ligeramente inferior en las medianas que en las pequeñas. Es de destacar que es el colectivo de empresas pequeñas el único en el que se encuentran empresas sin deudas, si bien una cuarta parte de ellas se sitúa por debajo del 35%. Se puede afirmar que, en líneas generales, el endeudamiento es mayor en las empresas grandes que en las pymes.

En relación con el vencimiento de la deuda, la ratio de endeudamiento a corto plazo muestra que las empresas más pequeñas están más endeudadas a corto plazo que las medianas y las grandes, circunstancia que refleja una relación inversa entre endeudamiento a corto plazo y tamaño. Al mismo tiempo, también se observa que las empresas pequeñas soportan un mayor coste financiero, lo que revela de nuevo una relación inversa entre tamaño y coste de la deuda. Se ha de matizar, no obstante, que en el colectivo de empresas pequeñas se han detectado dos casos con valores extremos (como se indica en la tabla, el máximo es del 26%). Así, el coste medio de la deuda en este colectivo, si se excluyen estas dos empresas, pasaría a ser de 3,41%, muy similar al de las medianas. De nuevo, se puede afirmar que existe una similitud en las pequeñas y medianas empresas, y que el coste de la deuda de estas es superior al de las grandes.

Tabla 7.4. Ratios económico-financieras por tamaño (%)

	Pequeñas	Medianas	Grandes
Intensidad de capital			
Media	35,9	43,6	45,7
Mediana	36,3	47,4	44,5
D. T.	19,2	22,8	24,9
Mínimo	2,6	2,7	10,0
Máximo	82,6	91,0	97,5
3 ^{er} Cuartil	50,5	59,3	61,7
Endeudamiento			
Media	52,6	51,4	55,1
Mediana	51,9	53,3	53,9
D. T.	23,5	22,9	18,5
Mínimo	0,0	3,6	28,5
Máximo	98,6	95,2	95,8
3 ^{er} Cuartil	70,5	68,4	65,1
Endeudamiento a c. p.			
Media	78,1	76,2	72,7
Mediana	83,9	77,3	83,5
D. T.	22,1	22,7	26,0
Mínimo	0,0	10,1	0,0
Máximo	1,0	1,0	1,0
3 ^{er} Cuartil	98,3	97,0	87,9
Coste de la deuda			
Media	3,7	3,3	2,6
Mediana	2,5	3,3	2,0
D. T.	4,2	2,4	2,2
Mínimo	0,0	0,0	0,0
Máximo	26,3	9,4	7,5
3 ^{er} Cuartil	4,7	5,0	4,4
Rentabilidad económica			
Media	10,7	10,1	9,7
Mediana	8,8	8,8	9,5
D. T.	8,2	8,3	7,5
Mínimo	-0,4	-2,6	-4,9
Máximo	58,7	44,3	21,4
3 ^{er} Cuartil	13,8	12,9	15,3
Rentab. financiera a. i.			
Media	19,9	20,4	12,9
Mediana	15,2	14,9	17,3
D. T.	19,3	30,1	31,4
Mínimo	13,5	-87,5	-63,0
Máximo	102,6	142,8	51,8
3 ^{er} Cuartil	24,3	28,4	31,8
Rentabilidad financiera			
Media	18,1	17,6	11,3
Mediana	13,8	14,7	14,4
D. T.	18,6	25,6	29,7
Mínimo	-13,5	-87,5	-63,0
Máximo	97,2	92,6	51,0
3 ^{er} Cuartil	22,1	23,7	29,7

Tabla 7.4. Ratios económico-financieras por tamaño (%)

	Pequeñas	Medianas	Grandes
Ratio circulante			
Media	207,4	212,0	119,1
Mediana	150,1	133,3	119,2
D. T.	264,9	238,2	57,6
Mínimo	19,7	35,7	7,8
Máximo	2811,4	1348,4	221,7
3 ^{er} Cuartil	235,9	195,7	163,8

Esta relación inversa entre endeudamiento a corto, por un lado, y coste financiero, por otro, con respecto al tamaño, se explica en parte por el hecho de que las entidades financieras perciben mayor riesgo en las pymes. De ahí que, o bien estas no tienen acceso o lo tienen con restricciones, o bien las entidades incorporan una mayor prima de riesgo, lo cual implica un tipo de interés más elevado en las operaciones bancarias.

El análisis de la rentabilidad muestra escasas diferencias por tamaño en cuanto a la rentabilidad económica, que está en torno al 9-10%. En términos de mediana son similares las pequeñas y medianas y algo superior la rentabilidad de las grandes empresas. En cuanto a la rentabilidad financiera, las pequeñas y medianas empresas presentan valores medios en torno al 18%, mientras que en las grandes, dicha rentabilidad desciende hasta el 11% de media. Es de señalar que el efecto fiscal apenas representa dos puntos porcentuales, en términos medios, en todos los colectivos.

Por otra parte, hay que destacar, respecto a la rentabilidad económica, que es el colectivo de empresas pequeñas el que presenta los valores mínimos de la distribución más elevados (rentabilidad negativa mayor en valor absoluto); sin embargo, en la rentabilidad financiera, los valores inferiores de la distribución se producen en las medianas y grandes.

En relación con la solvencia a corto plazo, en términos medios, todos los colectivos presentan ratios de circulante superiores al 100%, lo que revela una cierta holgura para hacer frente a sus deudas a corto plazo. En esta última ratio, es de destacar que el colectivo de empresas grandes presenta un valor medio sensiblemente inferior al de las pymes. Esto puede explicarse por el mayor poder de negociación que ostentan las empresas de este colectivo, lo que les permite alargar sus períodos de pago, disponiendo de un mayor volumen relativo de créditos a corto plazo en relación con sus necesidades de inversión a corto plazo. Todo ello redundará en una mayor solvencia a corto plazo.

7.2. COMPORTAMIENTO ECONÓMICO-FINANCIERO. EMPRESA FAMILIAR VERSUS NO FAMILIAR

En este apartado se trata de detectar la existencia de diferencias en el comportamiento económico-financiero de las empresas en función del carácter familiar o no familiar de las mismas. Para ello se siguen los mismos criterios de clasificación, así como los cuatro niveles de implicación familiar, utilizados en los capítulos anteriores, los cuales representan un grado de exigencia creciente para catalogar una empresa como familiar.

Partiendo de las clasificaciones obtenidas de acuerdo con los niveles comentados, la tabla 7.5 contiene los estadísticos descriptivos de los colectivos de empresas no familiares y familiares, para una selección de cinco ratios, las cuales ofrecen información relativa a la estructura económica y financiera de las empresas, así como al coste de la deuda.

Como puede observarse en la citada tabla, la estructura económica de las empresas familiares no difiere sensiblemente de la de las no familiares, de modo que la ratio de intensidad de capital se sitúa entre un 36% y un 40% en ambos colectivos, para los distintos niveles analizados. Cuando presentan algunas diferencias, se aprecia una relativa mayor inversión en inmovilizado en las empresas familiares, más acentuadas, en términos de la mediana, para los niveles 3 y 4 de definición de empresa familiar.

En cuanto a la estructura financiera, se analiza en primer lugar la composición de los recursos propios, concretamente la autofinanciación vía reservas. Se observa que las empresas familiares mantienen un mayor volumen relativo de reservas que las no familiares, independientemente del nivel de análisis. Ello evidencia una mayor propensión a la autofinanciación por parte de las empresas de carácter familiar.

En cuanto a los recursos ajenos, la ratio de endeudamiento presenta niveles inferiores en las empresas familiares, tanto en términos medios como en mediana, excepto en el nivel cuatro. Ello parece estar en concordancia con la aversión al riesgo financiero que suele caracterizar a las empresas controladas por grupos familiares. Si se analiza el vencimiento de la deuda, se observa cómo, en mediana, los valores son muy similares en todos los colectivos y niveles.

El coste de la deuda sí es claramente superior en todos los niveles en las empresas familiares, siendo además significativo en términos estadísticos en el primer criterio. Es decir, se observa un significativo mayor coste de la deuda en las empresas familiares caracterizadas exclusivamente en función de que la propiedad de la misma esté en manos de una familia, sin que exista implicación de los miembros de la familia en la gestión. La interpretación en sentido contrario permite afirmar que, cuando las empresas familiares cuentan con una mayor implicación de la familia en la gestión, ello contribuye a reducir el coste de la deuda.

Tabla 7.5. Ratios de estructura. Empresa familiar versus no familiar (%)

	Empresa familiar nivel 1		Empresa familiar nivel 2		Empresa familiar nivel 3		Empresa familiar nivel 4	
	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F
Intensidad de capital								
Media	36,4	39,7	38,4	38,9	38,8	38,6	38,4	40,6
Mediana	38,2	38,8	41,0	37,3	37,7	39,1	37,7	40,3
D. T.	20,3	21,2	20,9	21,1	21,4	20,2	20,8	22,2
Mínimo	2,6	3,0	2,6	3,0	2,6	3,3	2,6	5,8
Máximo	87,4	97,5	91,0	97,5	97,5	80,2	97,5	80,2
3 ^{er} Cuartil	50,1	55,3	52,3	55,3	53,4	55,4	53,8	58,3
Test t	-0,988		-0,179		0,077		-0,512	
Autofinanciación								
Media	60,9	67,4	61,5	67,7	63,7	69,2	64,6	70,5
Mediana	71,3	76,2	70,0	76,8	72,3	76,9	73,3	76,0
D. T.	30,3	30,3	33,5	28,4	30,8	29,3	29,8	33,9
Mínimo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Máximo	98,4	181,7	181,7	159,4	181,7	159,4	181,7	159,4
3 ^{er} Cuartil	84,3	85,3	84,0	85,3	84,6	88,0	84,9	89,8
Test t	-1,302		-1,307		-1,129		-0,901	
Endeudamiento								
Media	60,9	53,9	60,2	53,4	58,1	51,3	55,6	57,6
Mediana	58,2	52,6	58,0	51,9	57,9	49,2	55,3	53,8
D. T.	36,4	25,6	34,9	25,2	30,4	26,4	30,3	23,0
Mínimo	12,7	0,0	9,9	0,0	7,1	0,0	0,0	16,6
Máximo	269,1	111,7	269,1	105,0	269,1	105,0	269,1	105,0
3 ^{er} Cuartil	70,0	72,5	70,7	72,3	71,9	69,4	71,4	71,8
Test t	1,513		1,554		1,477		-0,332	
Endeudamiento a c. p.								
Media	79,0	76,4	77,5	76,9	77,4	76,5	78,1	71,6
Mediana	83,8	83,6	81,0	84,0	83,6	83,5	83,8	83,0
D. T.	20,4	23,4	20,4	23,8	21,1	25,6	21,2	28,8
Mínimo	0,1	0,0	11,1	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0
Máximo	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
3 ^{er} Cuartil	98,0	96,1	94,8	97,8	95,1	98,8	96,5	94,4
Test t	0,720		0,173		0,269		1,156	
Coste de la deuda								
Media	2,7	3,8	2,9	3,8	3,4	3,8	3,4	3,9
Mediana	1,9	3,0	2,2	3,1	2,5	3,3	2,4	3,5
D. T.	2,1	4,1	2,7	4,1	3,5	4,1	3,6	4,3
Mínimo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Máximo	9,4	26,3	16,2	26,3	26,3	24,9	26,3	24,9
3 ^{er} Cuartil	4,3	4,8	4,4	4,8	4,4	4,8	4,6	4,5
Test t	-2,474***		-1,568		-0,702		1,156	

***: estadísticamente significativo al 1, 5 y 10 por ciento, respectivamente.

Las ratios utilizadas para el análisis de la rentabilidad y la solvencia se presentan en la tabla 7.6. Como puede observarse en dicha tabla, la rentabilidad económica de las empresas familiares resulta, en términos medios, superior a la de las no familiares para los dos primeros niveles de definición, tendencia que se invierte cuando se analizan los niveles 3 y 4. En este caso, se detecta que el criterio de definición de la empresa familiar puede afectar a las conclusiones, de tal forma que cuando el nivel de exigencia es mayor, es decir, cuando las empresas se consideran familiares en sentido más estricto, la rentabilidad económica es más alta en el colectivo de empresas no familiares.

En cuanto a la rentabilidad financiera, en términos medios se reproduce la misma pauta comentada en relación con la rentabilidad económica. No obstante, si se analizan las medianas, se observa que la rentabilidad es superior en las empresas no familiares, independientemente del criterio seguido para su adscripción. Esta diferencia se acentúa en el nivel 3, en el que, además, es estadísticamente significativa. Si se analiza el diferencial entre la rentabilidad financiera antes y después de impuestos, se detecta que mientras en el colectivo de empresas no familiares la diferencia entre ambas es aproximadamente de un punto porcentual, en las familiares alcanza los dos puntos (referido a las medianas). Ello evidencia una mejor estrategia fiscal por parte de las empresas no familiares, lo que les permite obtener superiores tasas de rentabilidad de los recursos propios. Es de señalar el cambio que se produce en los niveles 3 y 4, en los que las empresas no familiares presentan tasas de rentabilidad financiera sensiblemente mayores que las familiares. Ello indica que la mayor implicación de la familia en la dirección de la empresa no incide favorablemente en la rentabilidad de la misma, lo cual puede ser reflejo de una influencia negativa de las dinámicas familiares en la gestión empresarial.

Por último, en relación con la solvencia, y en términos de mediana, debemos subrayar que, si bien la solvencia a corto en las empresas familiares se encuentra ligeramente por debajo de la de las no familiares, la liquidez de las empresas familiares es ligeramente mejor que la de las no familiares. Todo ello referido a los tres primeros niveles de análisis, ya que en el cuarto se invierte esta tendencia. De nuevo parece que la mayor implicación de la familiar no resulta favorable en la gestión financiera de las empresas, en términos generales.

Tabla 7.6. Ratios de rentabilidad y solvencia. Empresa familiar versus no familiar

	Empresa familiar nivel 1		Empresa familiar nivel 2		Empresa familiar nivel 3		Empresa familiar nivel 4	
	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F
Rentabilidad económica								
Media	7,2	10,5	7,7	10,6	9,6	9,3	9,8	8,1
Mediana	7,4	9,0	7,7	8,9	8,6	8,7	8,8	7,1
D. T.	14,5	8,7	13,6	8,7	12,1	7,5	11,4	5,9
Mínimo	-82,2	-5,4	-82,2	-5,4	-82,2	-5,4	-82,2	-5,4
Máximo	34,9	58,7	34,9	58,7	58,7	44,3	58,7	21,7
3 ^{er} Cuartil	12,7	13,7	13,5	13,3	13,9	12,1	13,9	11,9
Test t	1,925**		-1,765*		0,209		-0,756	
Rent. financiera a. imp.								
Media	19,8	19,1	18,1	20,0	21,4	14,9	20,4	13,3
Mediana	15,1	15,2	15,5	15,0	16,1	12,4	15,3	12,6
D. T.	22,1	24,1	24,5	22,9	23,8	22,2	23,8	21,0
Mínimo	-3,5	-87,5	-87,5	-63,0	-87,5	-63,0	-87,5	-63,0
Máximo	142,8	102,6	142,8	102,6	142,8	90,7	142,8	62,1
3 ^{er} Cuartil	24,8	27,3	27,7	27,1	28,6	21,4	28,1	21,9
Test t	0,178		-0,534		1,725*		1,422	
Rentabilidad financiera								
Media	17,1	17,5	15,2	18,6	19,3	13,3	18,4	11,8
Mediana	14,4	13,8	14,8	13,5	14,8	10,4	14,3	10,8
D. T.	16,9	23,3	20,4	22,3	21,5	21,5	21,7	20,4
Mínimo	-4,3	-87,5	-87,5	-63,0	-87,5	-63,0	-87,5	-63,0
Máximo	92,6	97,2	92,6	97,2	97,2	90,7	97,2	61,6
3 ^{er} Cuartil	22,3	23,5	22,4	23,7	24,2	20,3	23,6	19,3
Test t	-0,064		-0,943		1,699*		1,431	
Ratio circulante								
Media	203,4	198,7	198,5	201,0	192,6	216,2	203,8	179,9
Mediana	147,0	144,9	147,1	144,5	146,2	150,4	147,1	127,4
D. T.	361,8	179,3	331,2	181,2	263,3	207,7	261,0	146,0
Mínimo	19,7	7,8	19,7	7,8	7,8	46,6	7,8	66,4
Máximo	2811,4	1348,4	2811,4	1348,4	2811,4	1348,4	2811,4	808,5
3 ^{er} Cuartil	214,6	228,8	195,5	237,0	206,2	256,3	220,2	208,4
Test t	0,120		-0,067		-0,612		0,477	
Ratio de liquidez								
Media	105,4	143,6	111,0	144,8	120,2	158,3	135,3	115,5
Mediana	96,5	100,0	96,2	100,4	98,7	100,0	99,6	88,3
D. T.	70,0	164,0	82,9	168,6	110,2	195,8	150,2	99,5
Mínimo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	8,7	0,0	8,73
Máximo	314,4	1295,3	468,5	1295,3	882,2	1295,3	1295,3	435,5
3 ^{er} Cuartil	141,6	145,4	141,5	145,9	141,6	160,7	145,5	137,4
Test t	-2,240**		-1,838*		-1,409		0,681	

***: estadísticamente significativo al 1, 5 y 10 por ciento, respectivamente.

7.3. COMPORTAMIENTO ECONÓMICO-FINANCIERO DE LAS EMPRESAS DE PROPIEDAD FAMILIAR. ANÁLISIS POR GENERACIONES

En este apartado se pretende averiguar si el comportamiento económico-financiero de las empresas de propiedad familiar difiere por el hecho de encontrarse en la primera o segunda generación³². Al igual que se ha efectuado en capítulos precedentes, el estudio del comportamiento económico-financiero de las empresas familiares en función de la generación al frente se realiza partiendo del nivel I de definición de empresa familiar, es decir, el que atiende exclusivamente al criterio de propiedad, de tal forma que en este apartado se analiza el colectivo de 133 empresas. No obstante, esta cifra se ve reducida en dos empresas debido a que ha sido necesario prescindir de las empresas que se encuentran en tercera generación, al constituir un número insuficiente para ser objeto de análisis estadísticos.

La tabla 7.7 contiene los ratios de estructura para las dos generaciones analizadas. Como puede observarse en dicha tabla, con el paso de las generaciones las empresas familiares canarias presentan una mayor intensidad de capital, lo que puede ser reflejo de su consolidación en sus respectivos mercados, así como una posible consecuencia de su crecimiento.

Por otro lado, la política de financiación de las empresas familiares canarias parece no venir determinada por la generación que lidera las decisiones corporativas. Ello se evidencia, por una parte, en que para ambos grupos analizados los resultados muestran que la mediana de la autofinanciación adopta valores similares. Por otro lado, el ratio de endeudamiento se encuentra, en mediana, en torno al 50% de los recursos totales en ambos colectivos. El coste de la deuda es algo superior en las empresas de segunda generación. Estos datos parecen reflejar que la permanencia de una familia en la gestión de la organización no es utilizada por parte de las empresas de propiedad familiar canarias como garantía que facilite la incorporación de recursos ajenos a la empresa, así como de obtener recursos en mejores condiciones de coste.

En cuanto a la rentabilidad, los resultados que se presentan en la tabla 7.8 muestran que las empresas familiares de segunda generación obtienen menores tasas de rentabilidad, tanto económica como financiera, diferencia que resulta significativa con respecto a la rentabilidad económica.

Análogamente, la solvencia a corto plazo de las empresas de primera generación parece mejor, así como la liquidez, situándose la mediana de la liquidez en las empresas de segunda generación por debajo del valor mínimo requerido (cien por cien).

Estos resultados muestran una menor eficiencia en la gestión económica de las empresas de segunda generación, lo que puede ser consecuencia de la búsqueda de

³² La tercera y sucesivas generaciones no han sido consideradas, ya que en esta situación se encuentran tan solo dos empresas de la muestra.

una mayor dimensión de la organización y la consiguiente pérdida de rentabilidad, al menos en el corto plazo. También puede deberse a la mayor complejidad de las dinámicas familiares en las empresas de segunda generación.

Tabla 7.7. Ratios de estructura de las empresas de propiedad familiar por generaciones

	1ª Generación	2ª Generación
Intensidad de capital		
Media	39,5	41,6
Mediana	37,5	46,7
D. T.	21,1	22,6
Mínimo	3,0	5,8
Máximo	97,5	80,2
3 ^{er} Cuartil	54,5	58,6
Test t	-0,469	
Autofinanciación		
Media	66,6	69,8
Mediana	76,2	76,0
D. T.	29,4	35,3
Mínimo	0,0	0,0
Máximo	181,7	159,4
3 ^{er} Cuartil	85,1	90,8
Test t	-0,459	
Endeudamiento		
Media	52,8	58,5
Mediana	52,3	53,8
D. T.	26,3	23,1
Mínimo	0,0	16,6
Máximo	111,7	105,0
3 ^{er} Cuartil	72,6	73,9
Test t	-1,030	
Endeudamiento a c. p.		
Media	77,7	72,1
Mediana	83,8	83,0
D. T.	21,7	28,2
Mínimo	0,0	0,0
Máximo	100,0	100,0
3 ^{er} Cuartil	96,2	92,4
Test t	0,082	
Coste de la deuda		
Media	3,8	3,9
Mediana	2,6	3,5
D. T.	4,1	4,5
Mínimo	0,0	0,0
Máximo	26,3	24,9
3 ^{er} Cuartil	5,2	4,6
Test t	-0,138	

Tabla 7. 8. Ratios de rentabilidad y solvencia de las empresas de propiedad familiar por generaciones

	1ª Generación	2ª Generación
Rentabilid. económica		
Media	11,1	7,9
Mediana	9,3	6,7
D. T.	9,2	6,1
Mínimo	-4,9	-5,4
Máximo	58,7	21,7
3er Cuartil	14,3	11,9
Test t	1,699*	
Rent. financiera a. imp.		
Media	20,6	12,8
Mediana	15,4	12,6
D. T.	24,7	21,7
Mínimo	-87,5	-63,0
Máximo	102,6	62,1
3er Cuartil	28,6	20,8
Test t	1,427	
Rentabilidad financiera		
Media	18,8	11,3
Mediana	14,2	10,6
D. T.	23,9	21,1
Mínimo	-87,5	-63,0
Máximo	97,2	61,6
3er Cuartil	25,3	19,0
Test t	1,443	
Ratio circulante		
Media	203,9	158,6
Mediana	148,4	127,0
D. T.	187,8	84,7
Mínimo	7,8	66,4
Máximo	1348,4	371,3
3er Cuartil	236,4	193,9
Test t	1,219	
Ratio de liquidez		
Media	151,4	104,7
Mediana	104,3	84,1
D. T.	177,4	81,1
Mínimo	0,0	8,7
Máximo	1295,3	363,7
3er Cuartil	146,1	132,8
Test t	1,329	

7.4. CONCLUSIONES

En síntesis, se puede afirmar que el colectivo de empresas objeto de análisis se caracteriza por estar conformado por empresas no muy intensivas en capital, con niveles de endeudamiento aceptables, si bien con predominio de la deuda a corto plazo, con elevados niveles de rentabilidad, situados en términos medios en torno al 10% de rentabilidad económica. El favorable efecto del endeudamiento, debido en parte al relativamente bajo coste de la deuda, unido al más que favorable efecto fiscal, hace que las empresas canarias obtengan un nivel de rentabilidad para los accionistas superior a la rentabilidad de sus inversiones. Esto genera elevados niveles de rentabilidad financiera –en torno al 17% de media después de impuestos–, que se encuentran por encima de los rendimientos proporcionados por inversiones alternativas que determinan el coste de oportunidad de mantener una empresa en funcionamiento.

El análisis económico-financiero por sectores indica que el sector con mayor nivel de endeudamiento es el de actividades inmobiliarias, mientras que los más rentables son, en cuanto a la rentabilidad económica, el agrícola y la construcción, y en términos de rentabilidad financiera, el comercio minorista. Por tamaños, el comportamiento económico-financiero de las empresas canarias se caracteriza por presentar un mayor nivel de endeudamiento, tanto general como a corto plazo, así como un mayor coste de la deuda, en las empresas pequeñas y medianas en relación con las grandes, similares niveles medios de rentabilidad económica y financiera en los tres colectivos y superiores niveles de solvencia a corto en las pymes.

El estudio comparativo entre empresas familiares y no familiares evidencia escasas diferencias significativas entre ambos colectivos, independientemente del criterio seguido para clasificar a una empresa como familiar. No obstante, las empresas familiares recurren más a la autofinanciación, están menos endeudadas y tienen mayor coste de la deuda. Por otra parte, presentan mayores niveles de rentabilidad económica y menores de rentabilidad financiera, así como una mejor liquidez que las no familiares.

Por último, el análisis del comportamiento económico-financiero de las empresas por generaciones permite concluir que el cambio generacional no tiene grandes implicaciones en la estructura económica y financiera de las empresas, pero sí se produce un deterioro de la rentabilidad y la solvencia de las empresas de segunda generación en relación con las de la primera.



BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- AGUIAR DÍAZ, I.** (1989). *Rentabilidad y riesgo en el comportamiento financiero de la empresa*. Centro de Investigación Económica y Social de Canarias.
- AGUIAR DÍAZ, I. y FERNÁNDEZ, A. I.** (1988). *Aplicación de métodos multivariantes al análisis financiero*. ESIC Market, octubre-diciembre.
- AGUIAR, I., RUIZ, M.^a V. y SANTANA, D. J.** (2000). “Análisis de los factores determinantes de la rentabilidad empresarial. Una propuesta metodológica”. *Actualidad Financiera*, año V, n.º 4, 3-15.
- AGUIAR, I., RUIZ, M.^a V. y SANTANA, D. J.** (2001). “La rentabilidad de las grandes empresas canarias”. *III Seminario de Economía Canaria*, 539-556.
- AGUIAR, I., DÍAZ, N. L. y SANTANA, D. J.** (2003). “Estructura de propiedad de las grandes empresas canarias”. *IV Seminario de Economía Canaria*.
- ANDERSON, R. C. y REEB, D. M.** (2003). “Founding-Family ownership and firm performance evidence from the S&P 500”. *The Journal of Finance*, vol. LVIII, n.º 3, June, 1301-1328.
- ARMSTRONG, R. W. y SWEENEY, J.** (1994). “Industry type, culture, mode of entry and perceptions of international marketing ethics problems: a cross-cultural comparisons”. *Journal of Business Ethics*, 13, 775-785.
- ASTRACHAN, J. H. y SHANKER, M. C.** (2003). “Family businesses’ contribution to the U.S. economy: A closer look”. *Family Business Review*, XVI (3), 211-219.
- ASTRACHAN, J. H., KLEIN, S. B. y SMYRNIOS, K. X.** (2002). “The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem”. *Family Business Review*, XV (1), 45-58.
- AZOFRA, V. y DE MIGUEL, A.** (1991). “Teoría Financiera de la Agencia, endeudamiento y estructura de propiedad”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 1, n.º 2, 135-146.

- BARACH, J. A., GANITSKY, J. B., CARSON, J.A. y DOOCHIN, B. A.** (1988). "Entry of the next generation: Strategic challenge for family business". *Journal of Small Business Management*, 26, 49-56.
- BAYO, A. y MERINO, J.** (2002). "Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12, 227-246.
- BECKER, B. y GERHART, B.** (1996). "The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects". *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- BERGES, A. y SORIA, P.** (1993). "La empresa bancaria y la moderna teoría financiera". *Perspectivas del Sistema Financiero*, n.º 42, 11-23.
- BLOODGOOD, J. M. y SALISBURY, W. D.** (2001). "Understanding the influence of organizational change strategies on information technology and knowledge management strategies". *Decision Support Systems*, vol. 31, 55-69.
- BOLLINGER, A. S. y SMITH, R. D.** (2001). "Managing organizational knowledge as a strategic asset". *Journal of Knowledge Management*, vol. 5, n.º 1, 8-18.
- BOXALL, P.** (1996). "The Strategic Human Resource Debate and the Resource-based View of the Firm". *Human Resource Management Journal*, 6, 59-75.
- CARROLL, A. B.** (1989). *Business and society. Ethics and stakeholder management*. South-Western Publishing Co. Estados Unidos.
- CARROLL, A. B.** (1993). *Business and society. Ethics and stakeholder management* (2nd ed.). South-Western Publishing Co. Estados Unidos.
- CHRISMAN, J. J., CHUA, J.H. y SHARMA, P.** (2003). "Current trends and future directions in family business management studies: Toward a theory of the family firm". Coleman White Paper series.
- CHURCHILL, N. C. y HATTEN, K. J.** (1987). "Non-market-based transfer of wealth and power: A research framework for family businesses". *American Journal of Small Business*, 12, 53-66.
- CUERVO, A.** (1993). "El papel de la empresa en la competitividad". *Papeles de Economía Española*, 56, 363-378.
- CUERVO GARCÍA, A.** (1994). *Análisis y Planificación Financiera*. Civitas.
- CUI, H. y MAK, Y. T.** (2002). "The relationship between managerial ownership and firm performance in high R&D firms". *Journal of Corporate Finance*, vol. 8, n.º 4, 313-336.
- DALTON, D. R., DAILY, C. M., ELLSTRND, A. E. y JOHNSON, J. L.** (1998). "Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance". *Strategic Management Journal*, vol. 19, 269-290.

- DALTON, D. R., DAILY, C. M., JOHNSON, J. L. y ELLSTRAND, A. E.** (1999). "Number of directors and financial performance: a meta-analysis". *Academy of Management Journal*, vol. 42, 674-686.
- DAVENPORT, T. H. y PRUSAK, L.** (2001). *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Editorial Prentice Hall, Buenos Aires.
- DE MIGUEL, A. y PINDADO, J.** (2001). "Determinants of Capital Structure. New evidence from Spanish Panel Data". *Journal of Corporate Finance*, 7, 77-99.
- DIAMOND, D. W.** (1991). "Debt Maturity Structure and Liquidity Risk". *Quarterly Journal of Economics*, vol. 106, 709-737.
- DOLAN, S., SHULLER, R. S. y VALLE, R.** (1999). *La gestión de los recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana de España. Madrid, España.
- DONALDSON, G.** (1961). *Corporate Debt capacity: a Study of Corporate debt Policy and the determination of corporate debt capacity*. Harvard University Press, Boston, Mass.
- EISENHARDT, K. M. y MARTIN, J. A.** (2000). "Dynamic capabilities: what are they?". *Strategic Management Journal*, vol. 21, n.º 10/11 especial, 1105-1121.
- FACCIO, L. y LANG, L.** (2000). "The separation and ownership and control. An analysis of ultimate ownership in Western European Corporations". Social Sciences Research Network, Working Paper.
- FAMA, E. F. y JENSEN, M. C.** (1983). "Agency problems and residual claims". *Journal of Law & Economics*, vol. XXVI, June, 327-349.
- FERNÁNDEZ ÁLVAREZ, A. I. y GÓMEZ-ANSÓN, S.** (1998). "El gobierno de la empresa". *VIII Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE)*. Ponencias, vol. II, 135-156.
- FEY, C. F., BJÖRKMAN, I. y PAVLOVSKAYA, A.** (2000). "The Effect of Human Resource Management Practices on Performance in Russia". *The International Journal of Human Resource Management*, 11, 1-18.
- FIGENER, M. K., BROWN, B. M., DREUX, D. K. y DENNIS, W. J.** (2000). "The adoption of outside boards by small private US firms". *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 12, 291-309.
- FRANK, M. y GOYAL, V.** (2003). "Testing the Pecking Order Theory of Capital Structure". *Journal of Financial Economics*, n.º 67, 217-248.
- FREEMAN, R. E.** (1984). *Strategic Management. A stakeholder approach*. Pitman/Ballinger (Harper Collins). Boston.
- GALLO, M. A.** (1995). *Empresa familiar: Textos y casos*. Editorial Praxis. Barcelona, España.

- GALLO, M. A. y VILASECA, A.** (1996). "Finance in Family Business". *Family Business Review*, vol. 9, n.º 4, 387-401.
- GALVE GÓRRIZ, C. y SALAS FUMÁS, V.** (1995). "Propiedad y eficiencia de la empresa: teoría y evidencias empíricas". *Información Comercial Española*, abril, n.º 740, 119-129.
- GARCÍA, R. y CALANTONE, R.** (2002). "A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review". *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 19, n.º 2, 110-132.
- GERSICK, K. E.** (1994). "Introduction to the Handbook of family business research, 1969-1994". *Family Business Review*, 7, 103-107.
- GERSICK, K. E., DAVIS, J. A., McCOLLOM, M. y LANSBERG, I.** (1997). *Generation to generation: life cycles of the family business*. Harvard Business School Press. MA, USA.
- GOLDBERG, S. D.** (1991). *Factors which impact effective succession in small family-owned businesses: An empirical study*. UMI, Dissertation Services.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. R., NÚÑEZ-NICKEL, M. y GUTIÉRREZ, I.** (2001). "The role of family ties in agency contracts". *Academy of Management Journal*, vol. 44, n.º 1, 81-95.
- GONZÁLEZ, F., y MENÉNDEZ, S.** (1993). "Implicaciones de la estructura de propiedad sobre las decisiones financieras de la empresa". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 2, n.º 3, 89-98.
- GOPALAKRISHNAN, S., BIERLY, P. y KESSLER, E. H.** (1999). "A reexamination of product and process innovations using a knowledge-based view". *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 10, n.º 1, 147-166.
- GRANT, R. M.** (1996). "Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration". *Organization Science*, vol. 7, n.º 4, 375-387.
- GRANT, R. M. y BADEN-FULLER,** (2004). "A knowledge accessing theory of strategic alliances". *Journal of Management Studies*, vol. 41, n.º 1, 61-84.
- HANDLER, W. C.** (1989). *Managing the family firm succession process: The next-generation family member's experience*. UMI, Dissertation Services.
- HANDLER, W. C.** (1990). "Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15, 37-51.
- HANDLER, W. C.** (1994). "Succession in family business: A review of the research". *Family Business Review*, 7, 133-157.

- HILLAMAN, A. y KEIM, G.** (2001). "Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?". *Strategic Management Journal*, 22, 125-139.
- HOSMER, L. T.** (1996). "Research notes and communications: response to 'do good ethics always make for good business?'" *Strategic Management Journal*, 17, 501.
- HUSELID, M. A.** (1995). "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance". *Academy of Management Journal*, 38, 673-703.
- HUSELID, M. A., JACKSON, S. E. y SCHULER, R. S.** (1997). "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Performance". *Academy of Management Journal*, 40, 171-88.
- JENSEN, M. C.** (1993). "The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems". *The Journal of Finance*, vol. XLVIII, n.º 3, 831-880.
- JENSEN, M. C. y MECKLING, W.** (1976). "Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Capital Structure". *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n.º 4, 305-360.
- JOHANISSON, B. y HUSE, M.** (2000). "Recruiting outside board members in the small family business: an ideological challenge". *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 12, 353-378.
- JOHNSON, J. L., DAILY, C. M. y ELLSTRAND, A. E.** (1996). "Boards of directors: a review and research agenda". *Journal of Management*, vol. 22, 409-438.
- KÖKE, F. J.** (1999). "New evidence on ownership structures in Germany". *ZEW Discussion Paper*, n.º 99-60.
- LADO, A. y WILSON, M.** (1994). "Human resource system and sustained competitive advantage: Competency-based perspective". *Academy of Management Review*, 19, 699-727.
- LA PORTA, R., LÓPEZ-DE-SILANES, F. y SHLEIFER, A.** (1999). "Corporate ownership around the world". *The Journal of Finance*, vol. LIV, n.º 2, 471-517.
- LEA, J. W.** (1993). *La sucesión del management en la empresa familiar*. Ediciones Granica. Barcelona, España.
- LEV, B.** (2001). *Intangibles: Management, Measurement, and reporting*. Ed. The Brookings Institution, Washington, D. C.
- LITZ, R. A.** (1996). "A resource-based-view of the socially responsible firm: Stakeholder interdependence, ethical awareness, and issue responsiveness as strategic assets". *Journal of Business Ethics*, 15, 1355-1363.

- LONGENECKER, J. G. y SCHOEN, J. E.** (1978). "Management succession in the family business". *Journal of Small Business Management*, 16, 1-6.
- MENÉNDEZ REQUEJO, S.** (1995). "La decisión de endeudamiento ante la existencia de información asimétrica". *Revista española de financiación y contabilidad*, vol. 24, n.º 82, 81-102.
- MILLER, M. H.** (1977). "Debt and Taxes". *The Journal of Finance*, vol. 32, n.º 2, 261-275.
- MIRANDA, S. y DORTA, J. A.** (2003). *La Reserva para Inversiones en Canarias, un enfoque integrador desde las perspectivas académica y profesional*. EDAR, Escuela de Negocios.
- MODIGLIANI, F. y MILLER, M. H.** (1968). "The Cost of Capital, Corporate Finance and the Theory of Investment". *American Economic Review*, vol. 48, n.º 3, 261-297.
- MYERS, S. C.** (1984). "The Capital Structure Puzzle". *The Journal of Finance*, vol. 39, n.º 3, 575-592.
- MYERS, S. C. y MAJLUF, N.** (1984). "Corporate Financing and Investment Decisions when Firms Have Information that the Investors do not Have". *Journal of Financial Economics*, vol. 13, 187-221.
- NAVAS, J. E.** (1994). *Organización de la empresa y nuevas tecnologías*. Ed. Pirámide, Barcelona.
- NEUBAUER, F. y LANK, A. G.** (1998). *The family business: Its governance for sustainability*. McMillan Press LTD. London, GB.
- NONAKA, I.** (1994). "A dynamic theory of organizational knowledge creation". *Organization Science*, vol. 5, n.º 1/2, 14-37.
- NONAKA, I., TOYAMA, R. y NAGATA, A.** (2000). "A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm". *Industrial and Corporate Change*, vol. 9, n.º 1, 1-20.
- PATEL, P. y PAVITT, K.** (1997). "The technological competencies of the world's largest firms: complex and path-dependent, but not much variety". *Research Policy*, vol. 26, n.º 2, 141-156.
- PFEFFER, J.** (1994). "Competitive advantage through people". *California Management Review*, 36, 9-29.
- RAJAN, R. y ZINGALES, L.** (1998). "The governance of the new enterprise". University of Chicago, Working Paper.
- ROBERTS, J.** (2000). "From Know-how to Show-how? Questioning the role of information and communication technologies in knowledge transfer". *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 12, n.º 4, 429-443.

- RUGGLES, R.** (1998). "The state of the notion: knowledge management in practice". *California Management Review*, vol. 40, n.º 3, 80-89.
- SALAS FUMÁS, V.** (1999). "El Gobierno de la Empresa". *Centro de Economía Industrial*, documento n.º 11.
- SANTANA MARTÍN, D. J.** (2002). *Disposiciones estatutarias de gobierno, identidad del propietario y comportamiento corporativo. Evidencia para la empresa española*. Tesis doctoral.
- SANTANA MARTÍN, D. J. y AGUIAR DÍAZ, I.** (2004). *Propiedad y blindaje de las empresas cotizadas españolas. 1996-2002*. Comisión Nacional del Mercado de valores. Monografía n.º 5.
- SCHULZ, M. y JOBE, L.** (2001). "Codification and tacitness as knowledge management strategies: an empirical exploration". *Academy of Management Journal*, vol. 44, n.º 4, 661-681.
- SCOTT, J. H.** (1977). "Bankruptcy, secured Debt and Optimal Capital Structure". *The Journal of Finance*, vol. 32, n.º 1, 1-19.
- STENMARK, D.** (2000). "Leveraging tacit organisational knowledge". *Journal of Management Information Systems*, vol. 17, n.º 3, 9-24.
- TEECE, D. J.** (1998). "Capturing value from knowledge assets. The new economy, markets for know-how, and intangible assets". *California Management Review*, vol. 40, n.º 3, 55-79.
- TEECE, D. J.** (2002). *Managing intellectual capital*. Oxford University Press, Inglaterra.
- ULRICH, D.** (1997). "Measuring human resources: An overview of practice and prescription for results". *Human Resource Management*, 3, 303-320.
- VON KROGH, G., NONAKA, I. y ABEN, M.** (2001). "Making the most of your company's knowledge: a strategic framework". *Long Range Planning*, vol. 34, n.º 4, 421-439.
- WADDOCK, S. A.** (1993). "Reformulación de la estrategia con inclusión del entorno social, político y ecológico de la empresa". *ICADE, Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Empresariales*, 30, 39-58.
- WARD, J. L.** (1987). *Keeping the family business healthy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- WESTHEAD, P. y COWLING, M.** (1998). "Family firm research: The need for a methodological rethink". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, 31-56.
- WRIGHT, P. M., MCMAHAN, G. C. y MCWILLIAMS, A.** (1994). "Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective". *The International Journal of Human Resource Management*, 5, 301-326.

WRIGHT, P. M., MCCORMICK, B., SHERMAN, W. A. y MCMAHAN, G. C.

(1999). "The Role of human Resource Practices in Petro-Chemical Refinery Performance". *The International Journal of Human Resource Management*, 10(4), 551-57.

ZACK, M. H. (1999). "Developing a knowledge strategy". *California Management Review*, vol. 41, n.º 3, 125-145.

ZAHRA, S. A. y PEARCE J. A. (1989). "Boards of directors and corporate financial performance: a review and integrative model". *Journal of Management*, vol. 15, n.º 2, 291-334.



ENCUESTA DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL EN CANARIAS

Estimado Sr. /Sra:

Desde la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria nos encontramos realizando un proyecto de investigación subvencionado por el Gobierno de Canarias. El objetivo principal de este proyecto es analizar la realidad del tejido empresarial canario. Por favor, intente responder de la forma más precisa, teniendo en cuenta que no hay respuestas buenas o malas, sino distintas situaciones y percepciones que están presentes en las empresas y que con este estudio se desean conocer.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

PARA DEVOLVER EL CUESTIONARIO CUMPLIMENTADO utilice el sobre franqueado que se adjunta. En caso de duda, por favor póngase en contacto con la profesora.....; Teléfono:..... ; Fax:; E-mail:

SI DESEA UNA COPIA DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO, POR FAVOR INDIQUE SUS DATOS

Nombre y apellidos:

Dirección:

Datos generales

1. Por favor, cumplimente los siguientes datos sobre su persona.

- Cargo que ocupa en la empresa *↗*.....
- ¿Cuánto tiempo ha trabajado en la empresa? *↗*.....
- ¿Ha trabajado en otras empresas anteriormente? No Sí ¿Durante cuánto tiempo? *↗*.....
- ¿Ha ocupado su puesto actual en otras empresas? No Sí ¿Durante cuánto tiempo? *↗*.....

Antigüedad en el cargo	Nivel de estudios	Edad	Sexo
<input type="checkbox"/> Menos de 5 años	<input type="checkbox"/> Primarios	<input type="checkbox"/> Menos de 30 años	<input type="checkbox"/> Hombre
<input type="checkbox"/> Entre 5 y 10 años	<input type="checkbox"/> Bachiller/Formación profesional	<input type="checkbox"/> Entre 30 y 45 años	<input type="checkbox"/> Mujer
<input type="checkbox"/> Más de 10 años	<input type="checkbox"/> Universitario medio	<input type="checkbox"/> Entre 46 y 60 años	
	<input type="checkbox"/> Universitario superior	<input type="checkbox"/> Más de 60 años	

Posicionamiento competitivo de la empresa

2. Año de fundación de la empresa (en cualquier forma jurídica, incluso como empresario autónomo) *↗*.....

3. De entre los siguientes sectores de actividad, indique en cuáles opera su empresa y señale en el siguiente cuadro la información solicitada haciendo solo referencia a los dos principales:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Agricultura, pesca y actividades extractivas | <input type="checkbox"/> Venta de vehículos a motor |
| <input type="checkbox"/> Construcción | <input type="checkbox"/> Comercio minorista |
| <input type="checkbox"/> Industria | <input type="checkbox"/> Transportes |
| <input type="checkbox"/> Actividades inmobiliarias | <input type="checkbox"/> Hoteles, restaurantes y ocio |
| <input type="checkbox"/> Comercio mayorista | <input type="checkbox"/> Otros servicios |

Sector de actividad	Porcentaje de ventas del sector en relación con el total de su empresa	Mercados y porcentaje de ventas	
..... %	<input type="checkbox"/> Local (Canarias)%	<input type="checkbox"/> Nacional%
		<input type="checkbox"/> Internacional%	TOTAL 100 %
..... %	<input type="checkbox"/> Local (Canarias)%	<input type="checkbox"/> Nacional%
		<input type="checkbox"/> Internacional%	TOTAL 100 %

4. Centrándose en su sector principal de actividad, ¿podría expresar su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones?

	Grado de acuerdo 1 = total desacuerdo ... 5 = total acuerdo				
La cuota de mercado de su empresa está muy por encima de la de sus competidores	1	2	3	4	5
El número de competidores que operan en su sector de actividad es elevado	1	2	3	4	5
Los competidores de su sector están equiparados en tamaño y capacidad	1	2	3	4	5
La demanda de su sector es generalmente creciente	1	2	3	4	5
Los costes fijos de su empresa suponen un porcentaje elevado de los costes totales	1	2	3	4	5
Los clientes en su sector cambian fácilmente de proveedor en función de los precios	1	2	3	4	5
Su empresa tiene exceso de capacidad en la oferta de bienes y/o servicios	1	2	3	4	5
Sus competidores son muy diversos en origen, estrategia, objetivos, formas de competir, etc.	1	2	3	4	5
Existen impedimentos para que su empresa cambie a otro sector/segmento de actividad	1	2	3	4	5
Es habitual que las empresas utilicen este sector como paso previo para instalarse en otros sectores	1	2	3	4	5
Sus productos y servicios son muy conocidos por los clientes	1	2	3	4	5
El entorno competitivo de su sector es razonablemente estable	1	2	3	4	5

Gobierno corporativo de la empresa

5. La administración de su empresa está a cargo de (marque con una cruz):

- Administrador único, solidario o mancomunado (continúe en la pregunta 11)
- Consejo de administración

6. Por favor, rellene los datos solicitados sobre el presidente del consejo de administración de su empresa.

Edad	Antigüedad en el consejo	Accionista		Formación		Directivo	
		Sí	No	Universitaria	No universitaria	Sí	No
..... años años						

7. Por favor, señale los siguientes datos en referencia a la composición del consejo de administración de su empresa (incluyendo al presidente).

Datos del consejo de administración	
Número de consejeros consejeros
Edad media de los consejeros años
Antigüedad media de los consejeros en el consejo años
Número de consejeros accionistas consejeros
Número de consejeros directivos consejeros
Número de consejeros con formación universitaria consejeros
Número de veces que se reúne el consejo de administración al año veces

8. ¿Cuánto tiempo duran por término medio las reuniones del consejo de administración?

- Menos de una hora Entre 1 y 3 horas Entre 3 y 6 horas Más de 6 horas

9. ¿Se invita a las reuniones del consejo a personas ajenas al mismo?

- No
 Sí Señale en qué ámbitos asesoran:
 Contable, Financiero, Fiscal
 Laboral, Mercantil, Civil
 Marketing
 Recursos humanos
 Otros

10. Por favor, indique a cuál de los siguientes conceptos obedece la remuneración de los miembros del consejo de administración.

- No existe remuneración por el cargo de consejero
- Remuneración fija
- En función de los resultados (no dividendos)
- Una parte fija y otra en función de los resultados (no dividendos)

11. En relación con los accionistas de su empresa, por favor señale su participación y grado de implicación cumplimentando los datos de la siguiente tabla.

Tipo de accionista	✓	Porcentaje de capital	Nº de accionistas	Implicación en la dirección		Implicación en el consejo	
				Sí	No	Sí	No
Familia		≈.....%	≈.....				
Empresa no financiera		≈.....%	≈.....				
Entidad financiera		≈.....%	≈.....				
Sociedad de capital riesgo		≈.....%	≈.....				
Entidad no residente		≈.....%	≈.....				
Administración Pública		≈.....%	≈.....				
Otros ≈.....		≈.....%	≈.....				

Recursos humanos

12. ¿Cuántos trabajadores tiene actualmente su empresa? ≈.....
 De ellos, ¿cuántos son fijos? ≈..... ¿cuántos son temporales? ≈.....

13. En relación con los trabajadores de su empresa, indique por favor los siguientes datos: %

	Porcentaje de empleados
Empleados que han finalizado su contrato en el último año	≈.....%
Empleados que han sido despedidos en el último año	≈.....%
Empleados que han abandonado la empresa voluntariamente en el último año	≈.....%
Empleados que han faltado regularmente al trabajo durante el último año	≈.....%

14. Por favor, marque todas las afirmaciones que correspondan.

En su empresa los aspectos relativos a los recursos humanos son asumidos por...	✓
un responsable de personal	
el departamento de recursos humanos	
un asesor externo (p. ej. gestorías o asesorías laborales)	

15. Exprese su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la política de recursos humanos de su empresa.

	Grado de acuerdo				
	1	2	3	4	5
Para cubrir puestos de responsabilidad se prefiere acudir a la promoción interna					
La promoción se realiza tomando como base la evaluación y/o formación del empleado					
Los empleados participan en la discusión de temas relacionados con ellos o con su trabajo					
La formación de los empleados está previamente planificada					
La remuneración variable tiene un peso considerable en el sueldo del trabajador					
Se apuesta por la contratación indefinida					

16. En su empresa ¿existe un plan formal de dirección de recursos humanos? Sí No

Gestión de la innovación

17. Indique si durante los últimos 5 años su empresa ha incorporado productos o servicios completamente nuevos o con modificaciones tan importantes que los hacen diferentes de los que venía realizando o prestando con anterioridad (innovación en productos).

No Sí N° de productos/servicios ≈.....

18. Indique si durante los últimos 5 años se ha introducido en su empresa alguna modificación importante en los procesos organizativos de gestión (innovación en procesos).

No Sí N° de procesos ≈.....

19. Indique si, con el objeto de mejorar sus productos, servicios y/o procesos de gestión, su empresa ha realizado en los últimos 5 años las siguientes actividades:

	Sí	No
Adquisición de elementos que incorporen innovaciones tecnológicas		
Elaboración de manuales de procedimientos internos		
Asistencia a congresos, reuniones, ferias o exposiciones		
Presentaciones en congresos, reuniones, ferias o exposiciones de sus productos o servicios		
Contratación de personal con experiencia profesional		
Contratación de recién licenciados		
Colaboraciones con otras empresas o entidades		
Seguimiento de los productos, servicios y procesos desarrollados por los competidores		
Contratación de actividades de Investigación y Desarrollo (I+D)		
Realización interna de actividades de I+D		
Registro de patentes, modelos de utilidad, copyrights, etc.		
Pagos por licencias		

20. Indique cuál/es de las siguientes herramientas de tecnologías de información se utilizan en su empresa.

- Paquetes informáticos de uso común
- Internet (páginas web, comercio electrónico, etc.)
- Intranet
- Correo electrónico
- Otros: *¿*.....

Grado de compromiso con la realidad socioeconómica

21. Por favor, exprese su opinión sobre los siguientes pares de afirmaciones, marcando con una cruz la casilla más cercana a la afirmación que usted considere que se corresponde con la filosofía de gestión de su empresa.

	1	2	3	4	5	
Los objetivos empresariales se deben conseguir por cualquier medio						La utilización de cualquier medio para lograr los objetivos fijados no es justificable
Las decisiones que se toman buscan exclusivamente maximizar el beneficio de su empresa						Las decisiones que se toman buscan no perjudicar a ningún grupo que pueda afectar a la actividad de su empresa o verse afectado por ella.
La implicación en aspectos sociales y medioambientales siempre supondrá una desventaja en costes para su empresa						La implicación en aspectos sociales y medioambientales permitirá desarrollar capacidades futuras de su empresa
Las personas que trabajan para su empresa son, ante todo, empleados, y su obligación es contribuir al logro de los objetivos corporativos						Los empleados de su empresa son, ante todo, personas antes que medios para el logro de los objetivos corporativos
Su empresa posee capacidades para contribuir a la resolución de problemas sociales						Son las instituciones sociales y gubernamentales las que poseen capacidades para contribuir a la resolución de problemas sociales
Su empresa se implica con la sociedad ajustándose estrictamente a la legislación vigente						Su empresa tiene un programa de implicación social que va más allá de la legislación vigente
La implicación social de su empresa ayuda a mantener y aumentar la clientela						Su clientela no es consciente del grado de implicación social de su empresa

22. Indique el grado de importancia que tiene la satisfacción de los siguientes colectivos en el desarrollo de la actividad de su empresa.

	Grado de importancia				
	1 = ninguna importancia ... 5 = mucha importancia				
Accionistas	1	2	3	4	5
Acreedores (entidades financieras)	1	2	3	4	5
Clientes	1	2	3	4	5
Proveedores	1	2	3	4	5
Empleados (no directivos)	1	2	3	4	5
Directivos	1	2	3	4	5
Instituciones gubernamentales	1	2	3	4	5
Instituciones sociales	1	2	3	4	5
Otros <i>¿</i>	1	2	3	4	5

Empresas familiares (Contestar solo si usted considera que el control de la empresa está en manos de una familia)

23. Por favor, indique en la siguiente tabla el porcentaje de capital en manos de cada generación de la familia relacionada con la empresa. A su vez, señale cuáles de esas generaciones están presentes en la dirección y en el consejo de administración.

	Primera generación		Segunda generación		Tercera generación		Cuarta y siguientes	
Porcentaje de capital	<i>¿</i>%		<i>¿</i>%		<i>¿</i>%		<i>¿</i>%	
Presencia en la dirección	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Presencia en el consejo	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No

24. ¿Es el director general de la empresa miembro de la familia?

- No
- Sí ¿A qué generación pertenece? *¿*..... ¿Qué porcentaje de capital posee? *¿*.....

25. ¿Es el presidente del consejo de administración o el administrador único miembro de la familia?

- No
- Sí ¿A qué generación pertenece? *¿*..... ¿Qué porcentaje de capital posee? *¿*.....

26. ¿Cuántos directivos de su empresa (incluyendo el director general) son:

- Familiares: *¿*.....
- No familiares: *¿*.....

27. ¿Hay familiares propietarios que no trabajen en la empresa?

No

Sí ¿Qué porcentaje del capital tienen entre todos? *≈*.....%

28. ¿Cuántos miembros del consejo de administración de la empresa son miembros de la familia? *≈*.....

29. ¿Cuántos de los anteriores trabajan en la empresa como directivos? *≈*.....

como empleados no directivos? *≈*.....

30. ¿Disponen los miembros de la familia de algún mecanismo formal (por ejemplo, consejo de familia) para tratar temas relacionados con la empresa?

No (Pasar a pregunta 32) Sí

31. ¿Qué funciones cumple dicho mecanismo?

Función	Sí	No
Servir de vínculo entre la familia, el consejo de administración y la dirección de la empresa		
Sugerir y discutir propuestas de nombramiento de miembros del consejo de administración		
Elaborar el borrador y revisar el protocolo familiar		
Organizar actividades y celebraciones de la familia		
Tratar temas de estrategia o gestión de la empresa		

32. ¿Existe protocolo familiar?

No ¿Se está elaborando o piensa elaborarse? No Sí

Sí ¿Desde cuándo? *≈*.....

33. ¿En cuánto tiempo es probable que se retire el máximo responsable actual de la empresa?

Cinco años o menos Entre cinco y diez años Más de diez años No está previsto

34. Número de personas que potencialmente pueden asumir la dirección de la empresa en los próximos diez años:

	Hombres	Mujeres
Familiares	<i>≈</i>	<i>≈</i>
No Familiares	<i>≈</i>	<i>≈</i>

35. ¿Se ha decidido quién será el sucesor en la dirección de la empresa?

No

Sí El sucesor designado es: Familiar No familiar

36. ¿En qué grado le preocupan las siguientes cuestiones?

	Grado de importancia				
	1	2	3	4	5
Seleccionar y formar al sucesor					
Que la familia sea la única propietaria					
Mantener el control familiar en la empresa					
Resolver conflictos entre familiares					
La remuneración de los familiares que trabajan en la empresa					
Tratar con familiares poco cualificados en la empresa					
La lealtad de los directivos no familiares					
Cambiar la dirección familiar por una no familiar					
Implicar a directivos no familiares en las decisiones estratégicas					
Incluir a no familiares en el consejo de administración					
Definir las funciones del consejo de administración					
Otros <i>≈</i>					

37. Indique el grado en el que se utilizan las siguientes prácticas con relación a los miembros de la familia que trabajan o trabajarán en la empresa.

	Grado de aplicación				
	1	2	3	4	5
Se les exige la formación adecuada para el puesto que van a ocupar					
Se les forma para sus puestos					
Se les evalúa de acuerdo con criterios de rendimiento					
Se les remunera sobre la base de su evaluación					
Se les remunera sobre la base de criterios de mercado					
Tienen prioridad para ocupar puestos directivos					
Se les exige experiencia en otra empresa antes de incorporarse					
Se les contrata solo si sus capacidades y experiencia encajan en algún puesto					
Se les encuentra siempre un puesto en la empresa					

38. Por favor, indique en qué grado prevalecen los intereses familiares sobre los de la empresa.

Nunca	Algunas veces	Normalmente	Casi siempre	Siempre

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ISBN 84-96502-58-9



9 788496 502581



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
Vicerrectorado de Investigación, Desarrollo
e Innovación
SERVICIO DE PUBLICACIONES



ASOCIACIÓN TERRITORIAL DE LA EMPRESA FAMILIAR
EFCA



hidráulica