

## La Administración Relacional mediante e-tutorización, una herramienta de ayuda a las nuevas empresas

### *Relational Administration through e-tutoring to help new companies*

Francisco Acosta Hernández  
Profesor, Universidad Politécnica de Cartagena, Cartagena, España.  
Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Murcia, España.  
**E-mail:** [francisco.acosta@upct.es](mailto:francisco.acosta@upct.es)

Antonio Juan Briones Peñalver  
Profesor, Universidad Politécnica de Cartagena, Cartagena, España.  
Doctorado Europeo en Gestión de Empresas, Universidad Politécnica de Cartagena, España.  
**E-mail:** [aj.briones@upct.es](mailto:aj.briones@upct.es)

Francisco Campuzano Bolarín  
Profesor, Universidad Politécnica de Cartagena, Cartagena, España.  
Doctorado Europeo en Organización Industrial, Universidad Politécnica de Valencia, España.  
**E-mail:** [francisco.campuzano@upct.es](mailto:francisco.campuzano@upct.es)

### Resumen

Este artículo sistematiza la aportación de la Administración Relacional que como organizadora de una ayuda no económica a las empresas, puede ser facilitada por las administraciones públicas. Se han revisado las principales aportaciones, que aparecen a través de la e-tutorización o gestión de profesionales privados y la modernización institucional que revierte en un apoyo directivo; sirviendo a su vez de incentivo a la creación de nuevas empresas. Asimismo, se aportan conclusiones sobre el parecer de los emprendedores ante un proceso de mejoramiento del espacio de intervención del Estado, considerando la externalización como una fuente de utilidad gracias a la intervención de los profesionales privados, a través de la Administración Relacional. El contraste estadístico de las hipótesis planteadas en este estudio, ha sido realizado utilizando un modelo de regresión lineal y logística; para ello, se utilizaron datos de 138 empresas de España. Como líneas futuras de investigación, un estudio adicional que analice la interrelación de las variables independientes en pymes y grandes empresas, podría ayudar a mejorar el rigor de los resultados obtenidos en este trabajo.

*Palabras clave:* administración relacional, e-tutorización, externalización, apoyo directivo.

### Abstract

This article briefly systematizes some of the contributions of the Relational Administration that organizer as non-economic assistance to entrepreneurs can be facilitated by public administrations. It focuses on the main

contributions that appear through the e-tutoring or management of private professionals and the predictable institutional modernization that reverts to a management support; serving in turn of incentive to the creation of new companies. Also, some conclusions are given on the opinion of the entrepreneurs before a process of improvement of the state intervention space considering outsourcing a source of utility through the private professionals. Statistical confirmation of the hypotheses was carried out a regression model; and the data came from 138 companies in Spain were used. As future lines of research, an additional study analyzing the interrelation of independent variables in PYMES and large companies could help to improve the rigor of the results obtained in this work.

*Keywords: relational administration, e-tutoring, outsourcing, management support.*

---

## Introducción

En España, las ayudas a las nuevas empresas por parte de las administraciones públicas (en adelante AAPP), desempeñan un papel fundamental<sup>1</sup>. La protección de los emprendedores a través de la garantía de la libertad de empresa, es una de las mejores ayudas que se garantizan a través del mandato constitucional. El fomento del emprendimiento se ha convertido en objetivo principal de las AAPP (Urbano, 2006a), pues las empresas dinamizan el ámbito económico y así las AAPP pueden mejorar el desarrollo económico y social, incrementando la competitividad del país. Por su parte para Martín-Castilla (2005), la modernización de las AAPP es una exigencia para la dinamización de la economía.

Este trabajo propone una definición de Administración Relacional como el actor cuasi-público que se va a ocupar de prestar un servicio público bajo la tutela, supervisión y control de las AAPP. En el caso del servicio propuesto serían los Colegios Profesionales, cuyos componentes son los profesionales privados, quienes prestarían de forma voluntaria el servicio propuesto de e-tutorización a los emprendedores, que se traduce en un apoyo directivo. El objetivo del trabajo es pasar de una administración burocrática a una administración inteligente a través del uso de la Administración Relacional. Si este trabajo propone un servicio público de e-tutorización prestado por profesionales liberales, la planificación de dicho servicio se entendería impensable si las AAPP tuvieran que entenderse individualmente con decenas de miles de profesionales, pero sí sería eficaz teniendo que entenderse con los Colegios Profesionales, ya que su número es muy reducido, este factor marca la importancia del uso de la Administración Relacional en la propuesta de servicio público e-tutorización, así mismo tenemos la experiencia de la Ley Concursal 22/2003, donde aparece la figura del administrador concursal, quienes un profesional Abogado o Economista, colegiado en sus respectivos colegios y a través

de los mismos es formado e inscrito en diferentes listas donde los Juzgados proceden a su nombramiento.

La simplificación administrativa es un proceso que consiste en reducir los trámites del procedimiento administrativo y suprimir las barreras burocráticas, al mismo tiempo, agiliza y mejora el servicio de las AAPP (Villarejo, 2008). En este sentido, la Administración Relacional supone la ruptura con el modelo de AAPP que se encarga de gestionar directamente todos los servicios públicos, ya que responde a un modelo en el que el aparato administrativo tradicional reduce de forma drástica sus dimensiones, reservándose la capacidad de planificación, decisión, control y evaluación; siendo la externalización de los servicios públicos, la estrategia de dicho modelo (Asensio, 2006).

Con referencia a las AAPP, en los últimos años se están manejando una serie de términos tales como: e-Administración, e-Gobierno, Administración en red, Administración on line, etc. Estos términos se refieren esencialmente a la modernización a través de la Administración electrónica, en donde se enfatiza la utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (en adelante TIC's), e internet, también se emplea el término i-Administración, como sinónimo de Administración inteligente. Sin embargo, ningún estudio analiza el impacto de la Administración Relacional, aspecto fundamental que tratamos en este estudio.

En cuanto a los emprendedores escogidos para obtener la información a través de un cuestionario, se ha optado por las empresas que se encuentran en una situación legal de concurso de acreedores, la razón es la objetividad y fijación de la fecha del fracaso que aporta en el proceso de selección de las empresas que integrarán las muestras (Veres et al, 2000).

Así mismo Fuentelsaz y González (2015), exponen que solo los emprendedores que sean capaces de perdurar en el tiempo tendrán un impacto significativo en el desarrollo económico. Diferenciando la forma de ayudar a las nuevas empresas, cabe citar a Morales y Rodil (2014), quienes afirman que uno de los factores explicativos en la creación de empresas son las instituciones formales a través de medidas específicas

.....  
<sup>1</sup> En la Constitución Española (en adelante CE), publicada en el Boletín Oficial del Estado (en adelante BOE) núm. 311, de 29 de diciembre de 1978, que establece en su artículo 128.2 que se reconoce la iniciativa pública en la actividad económica; 35.1 sobre el deber de trabajar y 38 que reconoce la libertad de empresa.

de apoyo a las nuevas empresas (económicas y no económicas), que llaman programas gubernamentales de apoyo. Aquí se observa que no solamente se plantean ayudas de carácter económico como las subvenciones, también hay de carácter no económico. En este último carácter se centra este estudio, proponer un programa de ayudas en forma de e-tutorización para las nuevas empresas, es decir, un modelo de apoyo no económico organizado por la Administración Relacional y prestado por sus miembros o componentes.

En palabras de Manzaneque et al. (2010), se ha experimentado un crecimiento importante del interés prestado a la supervivencia empresarial tanto en el mundo académico como en el de los negocios. Estos autores argumentan que son muchos los factores que han supuesto “el paso de un entorno estable y predecible a una situación de continuos cambios, fuerte competencia e incertidumbre, lo que obliga a las empresas a adaptarse a nuevas situaciones con gran rapidez” (Página 67). En este sentido, la conciencia social exige a las AAPP formas de gestión y relación con el entorno más abiertas, flexibles, transparentes, democráticas y participativas, que involucren al propio ciudadano en la conformación de la dirección que se quiere dar a dichas instituciones, además la ciudadanía exige transparencia en la gestión y pide asunción de responsabilidades basadas en el control de los resultados (Martín-Castilla, 2005).

Este estudio, como ya se ha comentado anteriormente, plantea una ayuda no económica en forma de aportación de conocimiento a la nueva empresa, siendo por tanto un apoyo directivo. La gestión del conocimiento a través de la externalización de los servicios de las AAPP puede entenderse como activo intangible que se acumula en la empresa, llegando a convertirse en uno de los factores estratégicos más importantes en aras de incrementar la competitividad de las Pymes. Al mismo tiempo la reorganización y el uso de las TIC's en las AAPP permiten reducir los costes, aumentar la productividad, conseguir una mayor flexibilidad y establecer estructuras organizativas más simples. Las ventajas prácticas para la población y las empresas son una disminución del número de visitas a la Administración y unos servicios más rápidos,

baratos, accesibles y eficaces, pero también un menor número de errores, unos sistemas más fáciles de usar y un mejor control por parte de los usuarios (Villarejo, 2008).

El presente trabajo plantea un modelo de ayuda a las empresas a partir de la modernización de las AAPP y el uso de la Administración Relacional. De esta forma se ha estructurado en cinco apartados. El primer apartado establece la revisión de la literatura sobre la Administración Relacional y la externalización como fuente generadora de conocimiento. En el segundo apartado, se plantean las hipótesis y relaciones causa efecto entre los factores más importantes que se asocian. El tercer apartado se define la metodología a utilizar para nuestro análisis. En el apartado cuarto se comentan los resultados obtenidos para contrastar las hipótesis planteadas. Por último, se plantean las conclusiones y posibles líneas futuras de investigación.

## 1. Estado del arte.

### 1.1 La administración relacional como ayuda no económica a las nuevas empresas

Buscando la justificación del empleo de profesionales privados como forma de ayuda no económica a las nuevas empresas mediante un apoyo directivo, leemos como la Comunidad Europea (CE) en su articulado, exige una Administración efectiva, eficiente, económica... (Art. 31.2). Esto obliga a los poderes públicos a buscar fórmulas alejadas de las tradicionales, mediante la idea de la flexibilidad, alejándose de la rigidez, del modelo burocrático y buscar un programa eficiente en aras de lograr las mejores condiciones para las nuevas empresas.

Un estudio realizado con empresarios de Reino Unido que cerraron sus puertas, donde exponían la afirmación de que tenían poca información tanto al iniciar sus negocios como en los momentos más difíciles, expresando sus sentimientos de soledad y aislamiento (Marcella e Illingworth, 2012). Los autores afirmaron la gran importancia del uso de la información por parte de las pequeñas empresas, y la necesidad de explorar la construcción de una red para combatir el aislamiento de estos emprendedo-

res, con una interacción con fuentes de asesoramiento experto.

Ramillo y Criado (2003) consideran que los gobiernos y las AAPP pueden mejorar la gestión de datos e información con el apoyo de las TIC's, mediante la creación de páginas web y portales que ofrezcan información y documentación de interés sobre la actividad gubernamental, administrativa y sobre los servicios que prestan. Esta nueva dimensión supone para los ciudadanos las siguientes mejoras (Sarmiento, 2011):

1. Poner en línea servicios existentes.
2. Creación de nuevos servicios y programas.
3. Introducir nuevas herramientas de apoyo a la gestión interna.
4. Establecer nuevas estructuras organizativas.

Asimismo podemos definir un nuevo modelo de AAPP, denominado Administración Relacional, es aquél que dirige y controla, mientras que las organizaciones privadas prestan el servicio (Ramíó, 1999). La Administración Relacional será ordenadora y diseñadora, pero no gestiona (Ramíó, 2000).

La Administración Relacional, como explica en su artículo Barbero y Díez (2009), surge a finales de los 90 siguiendo la orientación de "no remar sino llevar el timón" (Página 40). Se configura un modelo en el que la Administración dirige y controla y las organizaciones privadas gestionan y prestan los servicios públicos. La tendencia es pasar de una administración centralista a una administración relacional. Los procesos de descentralización administrativa se han generalizado en muchos países europeos con la finalidad de conseguir unos mayores niveles de eficacia. La Administración Relacional exige un acercamiento a la sociedad y a los agentes sociales.

En este contexto, los Colegios Profesionales como organismos cuasi-públicos, conforman el servicio propuesto de e-tutorización de la Administración Relacional, ya que son corporaciones de Derecho Público, constituidas por un grupo definido de profesionales. La condición de miembro se adquiere por imposición de Ley, en base a circunstancias objetivas que concurren en dichas personas, como el ejercicio de una actividad (Coscolluela, 2008). En el modelo propuesto

en este estudio, intervienen los Colegios Profesionales, sobre éstos, el artículo 52 de la Constitución Española (en adelante CE), establece que contribuirán a la defensa de los intereses económicos que le sean propios. De aquí se obtiene el reconocimiento y legitimidad que les otorga la CE, y por tanto su carácter fundamental para ser utilizados por las AAPP en el apoyo a la dirección de las nuevas empresas. En referencia a los Colegios Profesionales, el Tribunal Constitucional (en adelante TC) ha destacado que no se trata de meras asociaciones, sino de corporaciones que desempeñan importantes funciones públicas en relación con la profesión que se ejerce (Sentencias del TC 89/1989 y 131/1989).

### *1.2 La externalización como ayuda frente a la generación de conocimiento*

En cuanto a la externalización, Coscolluela (2008) alude a la conveniencia o necesidad de que determinadas actividades propias de las AAPP no se realicen directamente por ellas, sino que se acuda al mercado para encargarlas a terceros. No podemos confundir externalizar con privatizar, privatizar es dejar de tener cualquier tipo de responsabilidad pública sobre el servicio, mientras que externalizar implica que el servicio continua siendo público y por tanto la responsabilidad (su planificación, control y evaluación) también es pública (Ramíó, 2000). Para Barbero y Díez (2009) una recomendación a todas las administraciones públicas prestadoras de servicios de responsabilidad pública es la habilitación de tutorías.

Tal como señala Sarmiento (2011), establecer nuevas estructuras organizativas avanzando hacia la organización por procesos y equipos de trabajo, para mejorar la prestación de servicios a través de la externalización de actividades y tareas no esenciales, desempeña un papel central en la mejora del entramado organizativo de las AAPP. En todo caso, la dimensión prestación de servicios no cuestiona la razón de ser de esos servicios o la idoneidad de los procesos y organizaciones que los prestan (Sarmiento, 2011). Las AAPP tienen los conocimientos necesarios para poder desarrollar un sistema de ayuda a las nuevas empresas de tipo contractual, mediante la firma de Convenios con los Colegios Profesionales. Dichos convenios serían la actividad

que las AAPP deben realizar, reservándose las prerrogativas legales de control, planificación y evaluación.

En cuanto al *Know How* de las AAPP, su experiencia en realizar convenios es innegable, suelen hacer muchos convenios en múltiples iniciativas de diversa índole, lo llevan haciendo durante más de 30 años, por lo tanto, ese *Know How* que poseen es muy difícil de imitar. En cuanto al *Know How* de los Colegios Profesionales, llevan muchos años organizando actividades, como por ejemplo turnos de oficio (Abogados) y administraciones concursales (Economistas). Asimismo los actores profesionales liberales colegiados, difieren con los Colegios Profesionales, ya que mientras los segundos son entidades de derecho público, los primeros en realidad son empresas privadas, que ordenan por su cuenta y riesgo su actividad, aunque prestasen un servicio público de e-tutorización, como establece Sainz (1983), no los convierte en funcionarios públicos.

Por último en cuanto al *Know How* del emprendedor novel, como afirma Greene (1998), el nuevo empresario “sabe hacer” o “sabe cómo” transformar una habilidad o aptitud en trabajo, siempre contando con una actitud positiva. Sabe perfectamente lo que quiere hacer, obtener, producir, mejorar y distribuir. Son cuestiones de fondo o subjetivas que obviamente necesitarán de una estructura jurídica, fiscal, financiera y organizativa que es donde se le prestará el servicio de tutorización para su apoyo directivo.

## 2. Planteamiento de hipótesis

### 2.1 e-Tutorización

Los autores St-Jean y Audet (2013) realizaron un estudio cuyo objetivo era determinar si la tutorización influye en los beneficios obtenidos por los nuevos empresarios. Se realizó un estudio empírico con 360 aprendices que habían recibido servicios de tutoría, y se demostró que con la participación del tutor se produjeron mejores resultados, por lo que la tutoría es un servicio que puede maximizar los beneficios de los empresarios noveles. En otro estudio realizado a empresarios de Reino Unido que cerraron sus empre-

sas, expresaron la necesidad de una tutoría por internet, y denunciaron sentimientos de soledad y aislamiento (Marcella e Illingworth, 2012).

La e-tutoría hace referencia al desarrollo de la respuesta de apoyo institucional sirviéndose del uso de los avances tecnológicos. El servicio de e-tutorización sería público y consistiría en transferir conocimiento a las nuevas empresas, logrando así la máxima supervivencia empresarial, pero lo prestarían actores privados. Es decir, servicio público controlado y dirigido por las AAPP y prestado por los actores privados o externalizado (Ramió, 2000). La evidencia empírica señala que la probabilidad de supervivencia empresarial aumenta con la edad de la empresa (Audretsch et al, 2000), por lo que la e-tutorización a la nueva empresa sería sólo en su inicio sino hasta que se consolide. Teniendo en cuenta que los recursos públicos son escasos, si las nuevas empresas durante los tres primeros ejercicios, y de acuerdo con el criterio de los profesionales, no necesitan ser tutorizadas más tiempo, dejarán de invertirse recursos públicos en dicha tutorización.

La literatura revisada nos indica que un apoyo no económico en forma de e-tutorización para las nuevas empresas que les proporcione información y conocimiento para el apoyo directivo, va a ser un servicio que necesitan y demandan los emprendedores, lo que puede provocar que dicha ayuda no económica sea muy solicitada por los nuevos emprendedores.

A partir de estas argumentaciones nos planteamos la primera hipótesis:

H1: la e-tutorización influye positivamente en la ayuda no económica.

### 2.2 Apoyo Directivo

Los nuevos empresarios no están siempre bien preparados para llevar a cabo todas las tareas necesarias con el fin de aumentar sus posibilidades de tener éxito, por lo que deben desarrollar rápidamente las competencias que les faltan (St-Jean y Audet, 2013). Por su parte, Urbano (2006a y b) afirma que la falta de un estilo de dirección conveniente a través de profesionales es, con frecuencia, la causa de la baja productividad, sobre todo de pequeñas y medianas unidades de producción. Pratten (2004) afirma que existe una falta de preparación adecuada



por parte de los gestores de las empresas y una inadecuada formación empresarial. Empresarios de Reino Unido que cerraron sus empresas afirmaron que tenían poca información tanto al iniciar sus negocios como en los momentos más difíciles, por lo que es muy importante el uso de la información por parte de las pequeñas empresas (Marcella e Illingworth, 2012), el objetivo de la propuesta de e-tutorización es un apoyo directivo que supla estas carencias.

Según esta literatura estudiada hay un insuficiente conocimiento por parte de los emprendedores y una formación empresarial inadecuada, por lo que las AAPP pueden prestar un servicio de apoyo no económico a través de la Administración Relacional, en este caso de los Colegios Profesionales, que organizaría dicho servicio empleando a los profesionales liberales para prestarlo, lo cual afianzaría a los Colegios Profesionales para prestar un servicio de forma eficiente y así conseguir una administración inteligente lejana del paradigma burocrático. Con una legislación actual donde impera la no colegiación obligatoria, para los profesionales liberales será un motivo de inclusión en sus colegios el poder acceder al servicio público propuesto.

Teniendo en cuenta los comentarios anteriores formulamos la segunda hipótesis:

H2: El apoyo directivo influye positivamente en la administración relacional.

### 2.3 Apoyo Institucional

En cuando al motivo de por qué las nuevas empresas deben ser ayudadas, Greene (1998) establece que los principales obstáculos aparecidos en la fase previa a la creación de las empresas son la consecución de una cartera de clientes, la obtención de financiación, la adquisición del conocimiento y las habilidades necesarias, siendo información básica para la toma de decisiones por parte del emprendedor. En esta ocasión consideramos importante hablar de los apoyos externos recibidos por parte de la externalización de servicios de la AAPP prestada a través de profesionales privados. Romero y Milones (2016) afirman que a los emprendedores el entorno social poco favorable les limita a la hora de emprender, siendo la e-tutorización un factor fundamental para el desarrollo de la actividad.

Los poderes públicos deberán dinamizar, coordinar, liderar y generar consensos entre el conjunto de actores públicos, privados y sociales implicados en el diseño de políticas de manera que se obtengan los mejores resultados (Criado y Ramilo, 2001). Las políticas de apoyo a la empresa tratan de crear un entorno favorable para la actividad empresarial, con ello se aspira a alimentar y sostener la actividad empresarial, como la base para lograr un mayor crecimiento económico. Urbano (2006b) propone que las AAPP faciliten a los nuevos empresarios mecanismos de apoyo no económicos como el asesoramiento.

En estos términos Frid et al. (2016), afirman que la existencia inicial por parte del emprendedor de una situación patrimonial escasa, se correlaciona con una menor probabilidad de adquirir financiación externa en el proceso de creación de su empresa. De la misma forma, la limitación al crédito impide que las nuevas iniciativas se vean inmersas en nuevos proyectos (Mach y Wolken, 2011). Soriano (2005) concluye que para los empresarios existe un escaso apoyo oficial y son deficientes los programas de ayuda a las pymes.

Por tanto, teniendo en cuenta las disfunciones que encontramos en el apoyo institucional tradicional a los emprendedores, pero una vez analizada la importancia de dicho apoyo institucional que debería ser eficiente e inteligente, concluimos que:

H3: el apoyo institucional influye positivamente en la administración relacional.

### 2.4 Burocratización

Con el auspicio de racionalización administrativa es común apostar por un diseño por medio de privatizaciones, la introducción de mecanismos de mercado, la reducción de personal y los sistemas de medición de desempeño. Pero como sostienen Aberbach y Rockman (1999), dichas medidas, lejos de resultar beneficiosas para la mayoría de la sociedad, respondieron a los intereses de las elites, preocupadas –más que por las cuestiones de eficiencia gestionaría– por los costos derivados de las funciones específicas del Estado de Bienestar. Lejos de esto quedarían las nuevas tendencias de las AAPP, donde para aumentar la calidad de los servicios públicos y

acercarse a los clientes-ciudadanos plantean la administración relacional.

La administración electrónica o “e-government” se define como la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC’s) en las AAPP, asociada a cambios en la organización y nuevas aptitudes del personal (Villarejo, 2008). Para Santos-Rodrigues (2011) uno de los componentes considerados estratégicos es el conocimiento organizacional generado por la mejora de los procesos de administración, puesto que es un recurso crítico que ayuda a crear y sostener las ventajas competitivas de la empresa, siendo una prioridad crear, transformar y capitalizar el conocimiento, ya que los factores intangibles (como los basados en conocimiento) son considerados una fuente importante de diferenciación.

Como afirma Cegarra (2010), el conocimiento no representa ningún valor a la organización mientras no sea aplicado correctamente, por lo tanto aunque las AAPP pusieran a disposición de los emprendedores conocimientos, este sería información y solo los profesionales podrían transformar esta información en conocimiento útil para los emprendedores. Así, en este trabajo se propone que las AAPP pongan información a disposición de los profesionales y con la e-tutorización, la transformen en conocimiento útil para los emprendedores.

Porras et al. (2013) consideran que el creador de empresas debería conocer los aspectos técnicos vinculados con la implementación del emprendimiento, conocer el negocio asociado a un producto o servicio, las reglas del proceso emprendedor, poseer las competencias y ser consciente de cada una de las etapas del proceso que está a punto de enfrentar. Los cuatro elementos mencionados arriba pueden, para su mejor manejo, englobarse en dos grandes grupos: a. Conocimiento (idealmente completo) del negocio que piensa implementar y b. Formación específica en los distintos aspectos de la cuestión emprendedora, incluyendo de ser necesario desarrollo de competencias.

López (2003) aborda los principios orientadores de la nueva gestión pública con la introducción de las técnicas del *management* privado en el sector público. Enumerando algunas premisas de la nueva gestión pública y su impacto en la

relación entre política y burocracia. Por tanto, asociando la idea de que más burocratización (debido a la caracterización de las AAPP) supone infravalorar la gestión del conocimiento en los procesos de creación de empresas, decidimos formular la última hipótesis como:

H4: la burocracia influye negativamente en la administración relacional.

### 3. Aspectos metodológicos

#### 3.1 Muestra

El alcance de nuestro estudio de investigación se circunscribe a toda España, particularmente empresarios en situación de dificultad por haber presentado Concurso de Acreedores. Por tanto, la población de estudio es de 236 empresas en concurso de acreedores en España durante el periodo (2012-2016). Para identificar dichas empresas, se ha consultado el Registro Público Concursal<sup>2</sup>, creado por la Ley Concursal de 2003, donde se han conseguido los correos electrónicos disponibles de dichas empresas y se ha enviado un cuestionario a sus socios administradores. Los datos primarios fueron recogidos a través de 138 cuestionarios completos; lo cual supone una tasa de respuesta del 58,47%, con un error del 6,7% para  $p=q=50\%$  y un nivel de confianza del 95,5%.

Para ello se elaboró un cuestionario tras la revisión de la literatura y la opinión de un grupo de expertos que los testaron y depuraron por su conocimiento y dedicación en la resolución de los concursos de acreedores. Con este instrumento, se comprobará si la e-tutorización hubiera sido aceptada por estos empresarios; si la información que tenían era la necesaria para dirigir sus empresas; si su formación empresarial era suficiente y si un apoyo directivo como forma de ayuda no económica era preferible a subvenciones económicas. En la actualidad no existe un estudio en España sobre la incidencia de la ayuda no económica en forma de e-tutorización a los nuevos emprendedores, por lo tanto, de la influencia que pudiera tener la e-tutorización en una mayor supervivencia empresarial, que sería medible analizando la tasa de salida empresarial en emprendedores que se acogieran a la e-tutorización.

2. [www.registropublicoconcurusal.net](http://www.registropublicoconcurusal.net)



En este trabajo utilizaremos 12 variables para buscar un modelo que subyace la gestión del conocimiento, a través de profesionales para tutorizar las empresas, quienes defiendan la Administración Relacional donde las AAPP implantarán la e-administración, pero serán los profesionales los encargados de ofrecer sus habilidades y aptitudes a las nuevas empresas para intentar lograr mejorar la supervivencia empresarial.

Las variables del cuestionario se midieron a través de escalas Likert (1932) de 7 puntos, donde el valor de 1 significa un desacuerdo total del individuo con el ítem y un valor de 7 significa acuerdo total con el ítem.

Los 12 ítems se evaluaron preguntando sobre la evolución de estos aspectos en la empresa en los dos últimos años. Adicionalmente, todos estos elementos se evaluaron a través de diferentes ítems en un cuestionario, previa validación por medio del Alpha de Cronbach, obteniéndose un valor de 0,743, lo que garantiza la fiabilidad de la escala de medida utilizada.

### 3.2 Variables

Como se ha comentado anteriormente, el objetivo del estudio se centra en analizar el efecto de la e-tutorización como apoyo directivo para lograr una mayor supervivencia empresarial. Por tanto, la variable dependiente es: la ayuda a las nuevas empresas, prestada de forma eficaz por profesionales privados a través de la administración relacional o la posible existencia de un profesional como tutor empresarial; es decir, por la obtención de una opinión favorable referida al servicio que facilitan estos expertos.

El Cuadro 1 muestra las preguntas utilizadas para recabar la información y el sustento teórico de las mismas.

### 3.3 Análisis de datos

A continuación se van a exponer los resultados obtenidos en las encuestas contestadas con relación a los estadísticos descriptivos (media y desviación típica). Utilizamos el análisis factorial, como técnica de reducción de la dimensionalidad presente en los datos. Esta técnica denota las comunales, la proporción de la varianza explicada. Aplicaremos como método de extrac-

ción de factores el de Componentes Principales (en adelante ACP), ya que maximiza la varianza total explicada con el mínimo número de factores extraídos. La rotación de los factores que hemos empleado es «Varimáx», por ser una rotación ortogonal que minimiza el número de variables con saturación máxima en cada factor. En relación a las cargas factoriales de los ítems, hemos elegido aquellos que tuvieran al menos una carga del 0,50 (Hair et al., 2001), aplicamos el test de Kaiser Meyer Olkin (KMO), que explica el grado de adecuación muestral y realizamos la prueba de esfericidad de Barlett para estudiar los valores. Si los parámetros relativos al KMO, y la prueba de esfericidad de Barlett son aceptables, entonces, tomamos como primera consideración que las variables se pueden recoger en los factores latentes.

A los factores obtenidos aplicaremos modelos de regresión para observar si existe asociación o dependencia entre los factores observados. Con relación a estos modelos, aplicamos de forma previa el ACP, para obtener combinaciones lineales que sean resúmenes de las variables independientes de la regresión. Una vez realizado el contraste de hipótesis, es importante saber la interpretación de los coeficientes de regresión de las variables incluidas en la ecuación, debiéndose interpretar las variables independientes significativas. Consideramos con los resultados obtenidos de los coeficientes de regresión (B), la importancia relativa de las variables individuales.

## 4. Resultados y discusión

### 4.1 Descriptivo y factorial exploratorio

En la tabla 1 presentamos los resultados descriptivos de una primera agrupación de variables y análisis de componentes principales que inciden en la ayuda de las nuevas empresas, a través de profesionales privados.

Los emprendedores valorarían muy positivamente la e-tutorización, y aceptarían un tutor que les puede proporcionar un conocimiento útil para dirigir su empresa. En cualquier caso, parece evidente que se está demandando también un contacto personal y presencial con el prestador del servicio, un asesoramiento y tutorización donde el ciudadano pueda interactuar.

**Cuadro 1. Variables de las ayudas a las nuevas empresas con la e-tutorización.**

<i>Ayudas a la creación de nuevas empresas</i>	<i>Sustento Teórico</i>	<i>e-tutorización</i>	<i>Sustento Teórico</i>
Para que las ayudas a las nuevas empresas sean eficientes, debe efectuarse por profesionales privados.	Barbero y Díez (2009)	Los emprendedores escogerían un tutor a una subvención económica. ¿Aceptaría como forma de ayuda un profesional como tutor?	Morales y Rodil (2014)
AAPP no están fomentando la creación de empresas de forma eficiente.	Barbero (2009) Villarejo (2008) Frid et al. (2016)	El apoyo a cargo de las AAPP facilitando un tutor a las nuevas empresas sería muy conveniente.	Greene (1998) Porras et al (2013) Marcella and Illingworth (2012)
Un tutor puede proporcionar conocimiento útil y claro al emprendedor para dirigir y administrar su empresa.	Urbano (2006,a,b) Cegarra (2010)	Las AAPP deben contar con los profesionales privados para que tutorizen a las nuevas empresas.	Greene (1998)
Si los profesionales tutorizan al empresario, deberían hacerlo por internet y correo electrónico.	Ramillo y Criado (2003)	El emprendedor aceptaría como forma de apoyo un tutor para ayudarlo en gestionar su empresa y en la toma de decisiones.	Romero y Milones (2016) Urbano (2006b)
El apoyo de un tutor al emprendedor en el comienzo de la actividad empresarial puede mejorar la empresa y por lo tanto mejorar su supervivencia.	St-Jean y Audet (2013)	Los empresarios van a aceptar la tutorización como externalización como forma de ayuda.	Ramió (2000) Asensio (2006) Coscolluela (2008)
<b>Apoyo Directivo</b>	Sustento Teórico	<b>Burocratización</b>	Sustento Teórico
Si un tutor apoyara al emprendedor en sus primeros años podría mejorar su empresa y su supervivencia.	Tascón y Castaño (2011) Arquero et al. (2009) Marcella & Illingworth (2012)	Caracterización de las AAPP (innovación, flexibilidad, eficiencia)	Villarejo (2008) Lopez (2003)
Información para la toma de decisiones. Financiación externa. Limitaciones de crédito	Manzaneque et al. (2010) Pratten (2004) Frid et al. (2016) Mach y Wolken (2011)	Deficiencias TIC's y falta de conocimiento	Ramillo y Criado (2003) Sarmiento (2011)

**Fuente:** Elaboración propia

Por tanto, el apoyo a cargo de las AAPP facilitando un tutor a las nuevas empresas sería muy conveniente. Para que sea eficiente debería ofrecerse por profesionales privados, aceptando los emprendedores la tutorización como una forma de ayuda externa.

En cuanto a la administración inteligente, lo contrario sería burocracia o administración burocrática, y en cuanto a la mejora de la supervivencia empresarial, las dos variables más importantes

Tabla 1. Análisis descriptivo y factorial exploratorio.

<i>VARIABLES Y FACTORES ENCONTRADOS ACP.</i>	<i>Me</i>	<i>Dv.</i>	<i>Com.</i>	<i>F1</i>	<i>F2</i>	<i>F3</i>	<i>F4</i>
<b>H1. Tutorización</b>							
Apoyo del tutor	5,61	1,10	0,798	0,880			
Aceptación tutorización	5,67	1,15	0,834	0,866			
Conocimiento y mejora de la tutorización	5,69	1,18	0,766	0,858			
<b>H2. Apoyo Directivo</b>							
Formación del empresariado	4,43	1,52	0,852		0,892		
Información para tomar decisiones	4,98	1,68	0,871		0,923		
<b>H3. Apoyo Institucional</b>							
Programa de ayudas económicas empresas	6,16	1,23	0,815			0,880	
Programa institucional acceso crédito	6,06	1,53	0,877			0,935	
<b>H4. Burocracia AAPP</b>							
Caracterización de las AAPP	1,96	1,27	0,835				0,837
Eficiencia de los profesionales privados	5,04	1,55	0,722				0,668
<b>Media de cada componente (Me (Fact.i)):</b>				<b>5,65</b>	<b>4,70</b>	<b>6,11</b>	<b>3,5</b>
<b>Varianza Explicada por cada factor:</b>				<b>28,3%</b>	<b>20,9%</b>	<b>19,4%</b>	<b>13,1%</b>
<b>Varianza Total:</b>				<b>81,88%</b>			

Fuente: Elaboración propia

que tendremos en cuenta serán la falta de información para tomar decisiones, y la no suficiente formación del emprendedor. Los resultados muestran que los emprendedores en situación de concurso de acreedores no consideran que las AAPP sean innovadoras, flexibles, adaptativas, eficientes; entendiéndolo que su forma de actuar puede ser calificada como “no inteligente”.

La Tabla 1 presenta en la tercera columna comunalidades donde se observa el valor de la extracción y en todos los casos, puesto que tiene valores altos, nos indican que existe suficiente relación entre variables para realizar un análisis de componentes principales (Hair et al., 2001).

La tabla 1 presenta la matriz de componente rotado. El método de extracción ha sido el análisis de componentes principales y el método de rotación Varimax con normalización Kaiser (1970). Así, el primer componente explica el 28% del modelo de e-tutorización y la suma de las varianzas de los 4 primeros componentes alcanza un 81,883%, lo cual nos indica que podemos estar en presencia de un modelo explicativo de la e-tutorización.

Analizando los resultados, se agrupan las variables con altos valores de extracción, los cuales se corresponden con la e-tutorización, donde los emprendedores expresan que el apoyo a cargo de las AAPP facilitando un tutor sería muy conveniente, como así han contestado en los cuestionarios; que hubieran aceptado como apoyo dicho tutor y que el tutor podría mejorar su empresa e incluso evitar su cierre. El segundo componente, el cual incide en las causas del cierre de la empresa, está conformado por la insuficiente formación del empresariado y la falta de información para tomar decisiones, cuestiones que determinan el apoyo directivo.

El tercer componente de la agrupación de variables nos indica que son adecuados los apoyos institucionales recibidos a través de un programa de ayudas económicas mediante subvenciones. Es posible el mejoramiento del sistema a través de un programa institucional de acceso al crédito. Finalmente, el cuarto componente alude a la Administración no inteligente o burocrática, donde es conveniente poder contar con la externalización de servicios de profesionales privados para obviar las salvedades de una administración pública que no es pensante, poco innovadora ni flexible, sin adaptación a los cambios, etc.

Utilizando el software SPSS se ha realizado el test KMO (Kaiser, Meyer y Olkin) de adecuación de muestreo que relaciona los coeficientes de correlación observados entre las variables. Cuanto más cerca de 1 tenga el valor obtenido del test KMO, implica que la relación entre las variables es alta. Así, se ha obtenido un valor de 0,592, lo cual significa una alta relación entre las variables. En cuanto a la prueba de esfericidad de Bartlett que evalúa la aplicabilidad del análisis factorial de las variables estudiadas, en el estudio el resultado de Sig. es menor que 0,05, por lo que es adecuado estudiar la agrupación de variables con el análisis factorial (Hair et al, 2001).

A los 9 ítems se les aplicó el Alpha de Cronbach, obteniéndose un valor de 0,643, lo que garantiza la fiabilidad de la escala de medida utilizada. También se calculan los valores medios de cada uno de los factores del ACP, siendo altos para tres de los cuatro factores, excepto para la burocratización, donde una de las variables nos advierte de las deficiencias de las AAPP a través de su caracterización (inflexibilidad, poca adaptación e ineficiencia en su gestión).

## 4.2 Análisis de regresión

Este trabajo estudia si es conveniente prestar la ayuda a las nuevas empresas por profesionales privados a través de la administración relacio-

nal y la e-tutorización. Para ello nos planteamos: (1) tres regresiones lineales ( $J= 1, 2, 3$ ) con variables tipo Likert (valores 1 a 7); y (2) una cuarta regresión logística binaria ( $H=1$ ) con variable tipo dummy (0,1), que discrimina la aceptación o no de la ayuda de un profesional tutor. En la se presenta el detalle de las variables dependientes y sus descriptivos.

Las variables dependientes relacionadas con la ayudas a las empresas a través de la administración relacional mediante la e-tutorización, incluyen aspectos relacionados con el apoyo de los profesionales privados (siendo el valor más representativo con moda =7), y la aceptación de un tutor que proporcione un conocimiento como apoyo directivo. Los emprendedores valoran positivamente los servicios de un profesional "tutor", el cual podría eliminar sus carencias del conocimiento directivo.

La tabla 3 presenta los resultados del contraste de las cuatro hipótesis formuladas en el punto 2 con su correspondiente asociación de medidas. En primer lugar, todas las componentes son estadísticamente significativas, presentando a su vez el valor más alto en t para los apoyos externos recibidos. La tabla resumen del ANOVA informa que existe una relación significativa al 99% entre las variables independientes y la dependiente, además, el estadístico F de Snedecor (1934),

Tabla 2. Variables Dependientes.

<i>Estadísticos Descriptivos</i>	<i>Me</i>	<i>Dv.</i>	<i>Med.</i>	<i>Mo</i>
J=1; "la ayuda de empresas para que sea eficiente tiene que ser proporcionada por profesionales privados".	5,09	1,79	5,50	7
J=2; "un tutor puede proporcionar conocimiento útil y claro al emprendedor para dirigir su empresa".	5,70	1,11	6,00	6
J=3; Promedio: "las AAPP deberían contar con profesionales privados para que tutorizen a las empresas y un tutor puede proporcionar conocimiento útil y claro al emprendedor para dirigir y administrar su empresa".	5,40	1,23	5,50	6,5
H=1; "aceptaría como forma de ayuda un profesional como tutor".	0,90	0,30	1	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Resultados del contraste de hipótesis a partir de las tres regresiones lineales

Variables Predictoras.	1ª Regresión (j=1)		2ª Regresión (j=2)		3ª Regresión (j=3)	
	Coefficientes Estandarizados (Beta, $\beta_{1j}$ )	Prueba T (Sig.) ( $t_j$ )	Coefficientes Estandarizados (Beta, $\beta_{2j}$ )	Prueba T (Sig.) ( $t_j$ )	Coefficientes Estandarizados (Beta, $\beta_{3j}$ )	Prueba T (Sig.) ( $t_j$ )
(Constante)		60,87 <sup>a</sup>		111,72 <sup>a</sup>		74,38 <sup>a</sup>
H <sup>1</sup> ; Tutorización	0,381 ( $\beta_{11}$ )	7,115 <sup>a</sup>	0,778 ( $\beta_{12}$ )	16,990 <sup>a</sup>	0,729 ( $\beta_{13}$ )	12,338 <sup>a</sup>
H <sup>2</sup> ; Apoyo Directivo	-0,305 ( $\beta_{21}$ )	-5,699 <sup>a</sup>	0,229 ( $\beta_{22}$ )	5,000 <sup>a</sup>	0,093 ( $\beta_{23}$ )	1,578
H <sup>3</sup> ; Apoyo Institucional	-0,193 ( $\beta_{31}$ )	-3,601 <sup>a</sup>	0,291 ( $\beta_{32}$ )	6,337 <sup>a</sup>	-0,033 ( $\beta_{33}$ )	-0,556
H <sup>4</sup> ; Burocracia AAPP	0,668 ( $\beta_{41}$ )	12,480 <sup>a</sup>	-0,087 ( $\beta_{42}$ )	-1,905 <sup>c</sup>	0,160 ( $\beta_{43}$ )	2,700 <sup>a</sup>
Sig.: p< 0.01a; p<0.05b, p<0.1c	<b>1ª Regresión</b>		<b>2ª Regresión</b>		<b>3ª Regresión</b>	
R (coeficientes de determinación: R, R <sub>2</sub> , y R corregido o ajustado);	R = 0.850; R <sub>2</sub> = 0.722; R Ajustado = 0.710.		R = 0.857; R <sub>2</sub> = 0.734; R Ajustado = 0.726.		R = 0.746; R <sub>2</sub> = 0.557; R Ajustado = 0.543.	
Estadístico Durbin-Watson (DW1)	Estadístico Durbin-Watson (DW1) = 1.668		Estadístico Durbin-Watson (DW2) = 1.736		Estadístico Durbin-Watson (DW3) = 1.919	
ANOVA (tabla de A NOVA, estadístico F y Sig.).	ANOVA (F1) = 62,958 <sup>a</sup> Error estándar de la estimación = 0.836		ANOVA (F2) = 87,762 <sup>a</sup> Error estándar de la estimación = 0.585		ANOVA (F3) = 39,919 <sup>a</sup> Error estándar de la estimación = 0.823	

rechaza la hipótesis nula de que R es cero a través del análisis de la varianza con un factor (ANOVA). En las tres regresiones este estadístico nos indica que los datos de la muestra caen en la región crítica (con Sig.=0.000), por ello, existe relación lineal entre las variables independientes, rechazándose la hipótesis nula de que el valor poblacional de R es cero, afirmándose que las ecuaciones de regresión se ajustan a los datos; por tanto, tutorización, apoyo directivo, apoyo institucional recibido y burocracia están linealmente relacionadas con la ayuda a la creación de empresas (e-tutorización).

El estadístico Durbin-Watson de las tres estimaciones (DW j=1, 2,3) es inferior a 2 [(DW1) = 1.668; (DW2) = 1.736; (DW3) = 1.919], entonces puede asumirse que los residuos son independientes.

Como puede observarse en los resultados de las tres regresiones planteadas, se muestra una incidencia positiva y significativa de la primera hipótesis "tutorización", en las variables dependientes [0,381 ( $\beta_{11}$ ); 0,778 ( $\beta_{12}$ ); 0,729( $\beta_{13}$ ) y p< 0.01] pudiéndose afirmar que la misma puede ser considerada una ayuda no econó-

mica a las empresas; siendo estos a su vez los resultados más notorios, además, puede observarse a como se asocian de forma importante (t con valor elevado) a las ayudas proporcionadas a través de la Administración Relacional y la e-tutorización mediante la externalización de servicios a profesionales privados. La ecuación predictiva en los tres casos obtiene unos coeficientes de determinación elevados (R-Ajustado1=0.710; R-Ajustado2=0.726; R-Ajustado3=0.543) lo cual indica un buen ajuste de los datos al modelo con cuatro factores.

Un apoyo directivo negativo (hipótesis -H2), influye inversamente en la administración relacional [-0,305 ( $\beta_{21}$ ), p< 0.01]; es decir, la falta de formación del empresario y la deficiente información en el proceso de toma de decisiones, provoca que las ayudas de empresas para que sean eficientes tengan que ser proporcionadas por profesionales privados. Por otro lado, los apoyos a la dirección a través de más formación y mejora en el proceso de toma de decisiones, influyen de manera positiva y significativamente la ayuda que un tutor puede proporcionar con su conocimiento en la mejora de la gestión y dirección empresarial [0,229 ( $\beta_{22}$ ), p< 0.01].



En general en el contraste de la tercera hipótesis (H3) observamos que no existe una dependencia clara y unívoca de los apoyos institucionales recibidos por los emprendedores en términos de programas de ayudas económicas (p.ej.: subvenciones), y líneas preferenciales de acceso al crédito, cuales faciliten la eficiencia de las mismas y la Administración Relacional. Sin embargo, los resultados de la 2ª Regresión ( $j=2$ ) señalan que cuando estas ayudas son utilizadas para que un profesional o tutor facilite mejor conocimiento para la gestión empresarial [0,291 ( $\beta_{32}$ ),  $p < 0.01$ ], si existe una relación positiva y significativa que puede ayudar a la administración relacional. Por tanto, podemos aceptar como válida la formulación de la hipótesis donde los apoyos institucionales son satisfactoriamente empleados, cuando se destinan las ayudas a la e-tutorización a través de profesionales privados.

En otro sentido, observamos que la burocracia de las AAPP como factor o componente formulada a través de su caracterización influye de forma significativa en la eficiencia de los profesionales privados [0,668 ( $\beta_{41}$ ),  $p < 0.01$ ]. Cuando esta burocratización se relaciona con la previsible ayuda que facilita un tutor empresarial, entonces las deficiencias de las AAPP, influyen de manera negativa y significativa [-0,087 ( $\beta_{42}$ ),  $p < 0.10$ ] en la administración relacional.

La variable dependiente ( $H=1$ ) nos sirve para establecer una propuesta de clasificación con el método de Regresión Logística Binaria (RLB), que estudia la asociación de los cuatro factores del ACP y la predisposición para aceptar un profesional como tutor.

La tabla 4 de variables incluidas en la ecuación, muestra las estimaciones de los coeficientes

del modelo y los datos para valorarlo. La tabla de clasificación indica que el modelo es bueno para predecir en el futuro, ya que si se aplica la clasificación a las observaciones ya conocidas, se obtiene un porcentaje de éxitos del 89%. El estadístico de Wald (Sig = 0.000) que contrasta la hipótesis de si los coeficientes de regresión son iguales a cero, presenta un valor significativo ( $p$ -valor  $< 0.05$ ). El R2 de Cox (valor = 0.241) y Snell y Nagelkerke (valor = 0.489), indica buen ajuste del modelo a los datos. La prueba Hosmer-Lemeshow con Chi-cuadrado=19,021 gl (8) con Significación  $p=0.015$ , no se asocia con lo esperado (un  $p$ -valor  $> 0.05$ ). Sin embargo, puesto que el modelo ha aumentado la clasificación pronosticada al 94% puede considerarse aceptable, proponiéndose cotejar los valores observados y esperados mediante la simple inspección y evaluar el grado de concordancia a partir del sentido común.

Dado que los coeficientes (B) están expresados en la métrica original de las variables, advertimos que los aspectos relacionados con la tutorización para mejor conocimiento desde un punto de vista directivo [HLB-1: 1.512( $\beta$ ),  $p < 0.01$ ], así como el apoyo institucional a través de ayudas económicas y facilidad para acceso al crédito [HLB-3: 1.269( $\beta$ ),  $p < 0.01$ ], se presentan como factores con una incidencia positiva y significativa con mayor probabilidad en las empresas que tienen mayor predisposición para aceptar un profesional como ayuda, siendo estos dos factores claves que favorecen la administración relacional. En este sentido, los valores de Exp (B) son mayores y el estadístico de Wald significativo. Sin embargo, no existe evidencia estadística significativa de que el apoyo directivo a través de formación y mejora de la información en el proceso de toma de decisiones, impliquen mayor probabilidad de

**Tabla 4. Modelo de Regresión Logística Binaria (RLB)**

Estimaciones de Parámetros	B	Wald	Exp (B)
HLB-1: Tutorización	1.512	12,446 <sup>a</sup>	4,534
HLB-2: Apoyo Directivo	0.119	0,087	1,127
HLB-3: Apoyo Institucional	1,269	9,930 <sup>a</sup>	3,558
HLB-4: Burocracia AAPP	-1,011	6,507 <sup>b</sup>	0,364
(Constante)	3,522	28,554 <sup>a</sup>	33,861

Fuente: Elaboración propia. Dónde: Sig.:  $p < 0.01$ a,  $p < 0.05$ b,  $p < 0.1$ c.

pertenencia a uno de los grupos que prefieren un tutor empresarial. Sin embargo, la ausencia de burocracia de las AAPP influye significativamente [HLB-4:  $-1.011(\beta)$ ,  $p < 0.05$ ] en la menor predisposición a aceptar como ayuda no económica un profesional como tutor.

## 5. Conclusiones

El estudio realizado en este trabajo, a partir de la información recogida de los diferentes encuestados, muestra en su conjunto la gran aceptación que denotan los empresarios a recibir ayudas a través de la e-tutorización ofrecidas por la denominada Administración relacional. Dichas ayudas no económicas se basan en la aportación de conocimientos al empresario que faciliten el proceso diario de gestión y puedan repercutir en la buena marcha de sus empresas. El conjunto de hipótesis planteadas en este artículo se aceptaron en su totalidad, lo que nos sugiere, en primer lugar, que las AAPP pueden constituir una barrera a la creación de empresas ya que los emprendedores parecen dejar claro que las AAPP no están fomentando la creación de empresas de una forma eficiente. Además, como ya se ha comentado, la e-tutorización influye positivamente en la ayuda no económica, siendo la disposición de un experto privado uno de los atributos para solicitar dicha ayuda no económica.

Igualmente, es importante resaltar que se ha comprobado que para el empresario, la burocracia influye negativamente en la administración relacional, pues supone un paso atrás en la tendencia de la nueva gestión pública con vocación de eficiencia.

Por tanto, el apoyo a cargo de las AAPP facilitando un tutor a las nuevas empresas sería muy conveniente, para que esta opción sea eficiente debería ofrecerse por profesionales privados, aceptando los emprendedores la tutorización como una forma de ayuda externa y no económica, pues dichos expertos pueden eliminar sus carencias del conocimiento directivo; pueden suplir su falta de formación y mejorar su información en el proceso de toma de decisiones.

Los emprendedores en situación de concurso de acreedores no consideran que las AAPP sean innovadoras, flexibles, adaptativas, eficientes; entendiendo que su forma de actuar puede ser calificada como "no inteligente". Este trabajo, al proponer como ayuda a las nuevas empresas un tutor profesional, con el fin de mejorar la supervivencia empresarial, pretende solucionar aspectos relacionados con la burocratización de las AAPP, un ejemplo es la falta de flexibilidad y eficiencia, la claridad y la indisponibilidad de formularios para la creación de una empresa, proporcionar conocimiento al emprendedor para dirigir la pyme y por lo tanto mejorar la gestión de la empresa con un apoyo directivo. Finalmente asesorar al empresario, apoyarlo para la obtención de créditos, formarlo y convertirlo en un directivo capaz de adaptarse a futuros cambios.

De acuerdo con los resultados, las ayudas a las empresas a través de una administración relacional, deben asociarse de forma importante y positiva para que sean eficientes (con una probabilidad del 99%) a la tutorización proporcionada por profesionales privados, que mejorará el conocimiento del empresario en los procesos de gestión y sus relaciones con las AAPP.

Como conclusión final, una vez realizado el estudio y obtenidos los resultados, consideramos que esta propuesta de servicio público externalizado consistente en la ayuda a los emprendedores en los primeros años de su actividad, puede aportar un valor añadido muy importante para éstos. Dicho servicio puede ser prestado de forma eficiente, flexible y adaptativa, fomentando así la creación de nuevas empresas. Es importante señalar que el emprendedor necesita el conocimiento que le va a ser transmitido por el tutor, ya que ha quedado contrastado que el emprendedor va a aceptar la tutorización, lo que puede dar lugar a que se mejore la supervivencia de la empresa.

Como líneas futuras de investigación, un estudio adicional que analice la interrelación de las variables independientes en pymes y grandes empresas, podría ayudar a mejorar el rigor de los resultados obtenidos en este trabajo.

## Referencias

- Aberbach, J., y Rockman, B. (1999). Reinventar el Gobierno: problemas y perspectivas. *Revista Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (15), 3-17. <http://revistasonline.inap.es/index.php?journal=GAPP&page=article&op=view&path%5B%5D=179>
- Arquero, J.L., Abad, M.C. y Jiménez, S. (2009). Procesos de fracaso empresarial en Pymes identificación y contrastación empírica. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 1(2), 64-77. Recuperado <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/28503>
- Asencio, P. (2006). *El libro de la gestión municipal*. No. 3. e-libro, Corp., 2006.
- Audretsch, D., Houweling, P. & Thurik, A. (2000). Firm survival in the Netherlands. *Review of Industrial Organization*, 16(1), 61-80. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1007824501527>
- Barbero-Blanco, I., & Díez-Aramburu, V. (2009). Orientaciones para la implantación progresiva de sistemas de calidad en los servicios sociales locales de la CAPV. *Zerbitzuan: Gizarte Zerbitzuetako Aldizcarria (Revista de Servicios Sociales)*, (45), 39-47. Recuperado [http://sid.usal.es/idos/F8/ART13635/servicios\\_sociales\\_pv.pdf](http://sid.usal.es/idos/F8/ART13635/servicios_sociales_pv.pdf)
- Cegarra-Navarro, J.G. (2010). GAP de Conocimiento en el sector sanitario: Aplicación práctica a UHD, Dirección estratégica del conocimiento en unidades de hospitalización a domicilio: La escalera hacia el éxito. *Economía y salud: boletín informativo*, (69), 4-7. Recuperado <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/289630>
- Cosculluela, L. (2008). *Manual de Derecho Administrativo*. Pamplona, España: Ed. Aranzadi.
- Criado, J.I. y Ramilo, M.C. (2001). E-administración: ¿un reto o una nueva moda? Problemas y perspectivas de futuro en torno a internet y las tecnologías de la información y la comunicación en las administraciones públicas del siglo XXI. *Revista Vasca de Administración Pública*, 61(1), 1-21.
- Frid, C., Wyman, D., Gartner, B., & Hechevarría, D. (2016). Low-wealth Entrepreneurs and Access to External Financing. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 22(4), 531-555. <http://dx.doi.org/10.1108/IJEBR-08-2015-0173>
- Fuentelsaz, L. y González, C. (2015). El fracaso emprendedor a través de las instituciones y la calidad del emprendimiento. *Universia Business Review*, (47), 64-80. Recuperado <https://ubr.universia.net/article/view/1527>
- Chao C. C., Greene, P.G., & Crickc, A. (1998). Does Entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13(4), 295-316. [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00029-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00029-3)
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., y Black, W.C. (2001). *Análisis multivariante*. Madrid, España: Prentice.
- Kaiser, H. (1970). A second generation little jiffy. *Psychometrika*, 35(4), 401-415. <http://dx.doi.org/10.1007/BF02291817>
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22, 140, 1-50. Recuperado <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1933-01885-001>
- López, A. (2003). *La nueva gestión pública: algunas precisiones para su abordaje conceptual*. Serie I: Desarrollo Institucional y Reforma del Estado, Doc. N° 68. Buenos Aires, Argentina: Dirección de Estudios e Información, Instituto Nacional de Administración Pública. Recuperado <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?Iis-Script=UCC.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=094812>
- Mach, T. & Wolken, J. (2011). *Examining the Impact of Credit Access on Small Firm Survivability*. Finance and Economics Discussion Series Divisions of Research & Statistics and Monetary Affairs Federal Reserve Board, Physica-Verlag HD.
- Manzaneque, M., Banegas, R., y García, D. (2010). Diferentes procesos de fracaso empresarial. Un análisis dinámico a través de la aplicación de técnicas estadísticas clúster. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(3), 67-88, 173-174. Recuperado <http://search.proquest.com/openview/a5eef5e23eea613bf1cf2382a159245b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=426714>
- Marcella, R., & Illingworth, L. (2012). The impact of information behaviour on small business failure. *Information Research an International Electronic Journal*, 17 (3), 525. Recuperado <http://>

- www.informationr.net/ir/17-3/paper525.html#VdRCZvIVhBc
- Martín-Castilla, J. I. (2005). La administración inteligente: un modelo de administración pública orientada al servicio del ciudadano. *Revista de Auditoría Pública*, (36), 47-60. Recuperado [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/40401523/Segunda.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYG-Z2Y53UL3A&Expires=1489913474&Signature=dVFML6ArCWTGTqCX2i7nydIcC%2Bk%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3Daudit\\_36OK.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/40401523/Segunda.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYG-Z2Y53UL3A&Expires=1489913474&Signature=dVFML6ArCWTGTqCX2i7nydIcC%2Bk%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3Daudit_36OK.pdf)
- Morales, D., y Rodil, O. (2014). Factores explicativos de la creación de empresas en diez países. *Revista de Economía Mundial*, 40, 91-122. Recuperado <http://search.proquest.com/openview/9920e60108e31f351525373337b38cd-d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=796395>
- Porras, J., Oliveras, G. y Vigier, H. (2013). Probabilidades de éxito para la creación de empresas: Implicancias sobre la educación emprendedora. *FAEDPYME International Review*, 2(4), 42-48. <http://dx.doi.org/10.15558/fir.v2i4.45>
- Pratten, J.D. (2004). Examining the possible causes of business failure in British public houses. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4(16), 246-252. <http://dx.doi.org/10.1108/09596110410537405>
- Ramió, C. (1999). *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Madrid, España. Ed. Tecnos.
- Ramió, C. (2000). Externalización de servicios públicos y corrientes neoempresariales. *Ponencia del V Congreso Internacional sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*.
- Ramillo, M.C. y Criado, J. (2003). Hacia una visión integrada del Gobierno electrónico, *Ekonimiz*, (54), 194-224. Recuperado <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1012139>
- Romero-Martínez, A., y Milone, M. (2016). El Emprendimiento en España: Intención Emprendedora, Motivaciones y Obstáculos. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 10(1), 95-109. <http://dx.doi.org/10.3232/GCG.2016.V10.N1.05>
- Sainz, F. (1983). El ejercicio privado de funciones públicas. *Revista de Administración Pública*, 100-102(3), 1699-1783. Recuperado <http://www.cepc.gob.es/publicaciones/revistas/revistaselectronicas?IDR=1&IDN=100&IDA=23305>
- Santos-Rodrigues, H., Figueroa, P. y Fernández, C. (2011). El capital estructural y la capacidad innovadora de la empresa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(3), 69-89. [http://dx.doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60121-X](http://dx.doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60121-X)
- Sarmiento, G. (2011). *Análisis de los intangibles como recursos estratégicos en las administraciones públicas: una aplicación al caso de la Ciudad Autónoma de Melilla*. (Tesis Doctoral). Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Universidad de Granada. Granada, España.
- Soriano, C.L. (2005). *El 80% de las empresas quiebran en sus primeros 5 años, Club Emprendedor XXI de la Caixa*.
- St-Jean, E. y Audet, J. (2013). The Effect of Mentor Intervention Style in Novice Entrepreneur Mentoring Relationships. *Mentoring & tutoring: partnership in learning*, 21(1), 96-119. Recuperado <http://dx.doi.org/10.1080/13611267.2013.784061>
- Tascón, M.T y Castaño, F.J. (2011). Variables y modelos para la identificación y predicción del fracaso empresarial: revisión de la investigación empírica reciente. *Revista de Contabilidad*, 15(1), 7-58. Recuperado <https://ssrn.com/abstract=2774884>
- Urbano, D. (2006a). Factores condicionantes de la creación de empresas en Catalunya: un enfoque institucional. *Revista de Estudios de Economía Aplicada*, 24 (2), 24-37. Recuperado <http://www.davidurbano.es>
- Urbano, D. (2006b). *La Creación de Empresas en Catalunya: Organismos de apoyo y actitudes hacia la actividad emprendedora*. Barcelona, España: Ed. Addenda.
- Veres, E., Labatut, G., y Pozuelo, J. (2009). Hacia una ordenación de las pequeñas empresas atendiendo a su posible situación de fracaso. *Estudios de economía aplicada*, 27(3), 1-18. Recuperado <https://www.mysciencework.com/publication/show/c19cef75948df-de5203a38a9525d65f3>

Villarejo-Galen, H. (2008). La simplificación administrativa en la directiva relativa a los servicios en el mercado interior. Sus repercusiones en la Administración electrónica española y el desafío que plantea su transposición. *Revista de Derecho de la Unión Europea*, 14(1), 47-82. Recuperado <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:REDUE-2008-14-2040/Documento.pdf>

#### ¿Cómo citar este artículo? / How to quote this article?

Acosta Hernandez, F., Briones Peñalver, A., & Campuzano Bolarín, F. (2017). La Administración Relacional mediante e-tutorización, una herramienta de ayuda a las nuevas empresas. *SBIR - Small Business International Review*, 1(1), 35-52. doi:<https://doi.org/10.26784/sbir.v1i1.5>



Except where otherwise noted, contents publish on this research e-journal are licensed under a **Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License**.