

MEMORIA DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO:

**ANÁLISIS DE LA CADENA DE SUMINISTROS Y
DE LAS CARACTERÍSTICAS DESCRIPTIVAS DE LAS PYMES
DEFENSIVAS EN CANARIAS 2016-2019**

(SUPPLY CHAIN ANALYSIS AND
OF THE DESCRIPTIVE CHARACTERISTICS OF PYMES
DEFENSIVE IN THE CANARY ISLANDS 2016-2019)

Autor/a:

D^a Marlene Medina Suárez DNI: 79071158X
D^a Guacimara Tavío Fumero DNI: 46244038P
D^o Daniel Di Spagna Figueroa. DNI: 78642365Y

Tutor/a:

D^a Ana María García Pérez.
D. Juan Ramón Oreja Rodríguez

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y TURISMO
CURSO ACADÉMICO 2018/2019
CONVOCATORIA JUNIO 2019

EN SAN CRISTÓBAL DE LA LAGUNA A 12 DE JUNIO DE 2019

RESUMEN

Hoy en día, el tejido empresarial en Canarias está compuesto mayoritariamente por pymes. A raíz de esto, se ha hecho un estudio de la evolución de las pymes en Canarias durante los últimos años (2016-2019), teniendo en cuenta unos objetivos claves como son el estudio de la cadena de suministro de las empresas que adoptan un comportamiento estratégico defensivo (a partir de la tipología de Miles y Snow (1978)) así como el estudio de la misma según su edad, tamaño y sector.

Para lograrlo, se ha empleado una muestra de 120 pymes canarias. Tras la recolección de estos datos, se ha podido concluir que la estructura de las pymes se ha mantenido con una mayoría de empresas analizadoras, que ha traído consigo la disminución de las pymes defensivas, manteniéndose constantes aquellas que son prospectivas.

Palabras clave: Comportamiento estratégico, pymes canarias, cadena de suministro.

ABSTRACT

Nowadays, the business network in the Canary Islands is mainly made up of SMEs. As a result of this, a study of the evolution of SMEs in the Canary Islands has been made during the last years (2016-2019), taking into account two key objectives such as the study of the strategic behavior of SMEs (from the typology of Miles and Snow (1978)), as well as of the supply chain.

To achieve this, a sample of 120 Canarian SMEs was used, using Guttman's Scalogram. After this, it has been possible to conclude that the structure of SMEs has remained with a majority of analytical companies, which has brought with it the decrease of defensive SMEs, keeping constant those that are prospective.

Key words: Strategic behavior, Canary SMEs, supply chain.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
2. BASE TEÓRICA	7
2.1. Tipología de Miles y Snow (1978).....	8
2.2. Cadena de suministro	8
2.2.1. Estrategias y cadena de suministro.....	9
2.2.2. Tecnología de la información y la comunicación en la gestión de la cadena de suministro.....	10
2.3. Las pymes en Canarias.....	11
3. METODOLOGÍA	14
3.1. Objetivos específicos.....	14
3.2. Muestra y obtención de datos.....	14
3.3. Realización del cuestionario.....	15
3.3.1. Escala del comportamiento estratégico.....	15
3.3.2. Cadena de suministro	18
3.3.3. Escala de las características descriptivas.....	19
3.4. Tratamiento de los datos.....	19
4. RESULTADOS	20
4.1. Características descriptivas de las pymes defensivas en Canarias 2016- 2019.....	20
4.2. La cadena de suministro de las pymes defensivas en Canarias 2016- 2019.....	24
4.2.1. Análisis de la cadena de suministro según las características descriptivas de las pymes defensivas en Canarias.....	24
4.2.1.1. Clientes.....	25
4.2.1.2. Proveedores.....	27
5. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS	29
5.1. Conclusiones.....	29

5.2.	Implicaciones.....	32
5.3.	Limitaciones del trabajo.....	33
5.4.	Líneas futuras.....	34
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	35

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

TABLAS

Tabla 1. Forma jurídica de las empresas en Canarias en 2018.....	13
Tabla 2. Número de empresas activas por sectores.....	14
Tabla 3. Cuestionario en base a los problemas estratégicos de Miles y Snow (1978).....	16
Tabla 4. Distribución por edades de las Pymes defensivas en Canarias 2016-2019.....	21
Tabla 5. Distribución por sectores de las Pymes defensivas en Canarias 2016-2019.....	22
Tabla 6. Distribución por tamaño de las Pymes defensivas en Canarias 2016-2019.....	23
Tabla 7. Comparativa por edad entre tipologías de clientes y proveedores en la cadena de suministros 2016-2019.....	29
Tabla 8. Comparativa sectorial entre tipologías de clientes y proveedores en la cadena de suministros de las pymes canarias. 2016-2019.....	30
Tabla 9. Comparativa por tamaño entre tipologías de clientes y proveedores en la cadena de suministros de las pymes canarias. 2016-2019.....	31

GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribución por sectores de las Pymes en Canarias	11
Gráfico 2. Distribución por tamaño de las empresas en Canarias	12
Gráfico 3. Distribución por tamaño de las pymes canarias.....	13
Gráfico 4. Distribución por edades de las Pymes defensivas en Canarias 2016-2019	21
Gráfico 5. Distribución por sectores de las Pymes defensivas en Canarias 2016-2019.....	22
Gráfico 6. Distribución por tamaño de las Pymes defensivas en Canarias 2016-2019.....	23
Gráfico 7. Comportamiento de la cadena de suministro de las pymes defensivas en Canarias 2016-2019.....	24
Gráfico 8. Relación entre tipologías de clientes de la cadena de suministros según tamaño de las pymes canarias. 2016-2019.....	25
Gráfico 9. Relación entre tipologías de clientes de la cadena de suministros según sector de las pymes canarias. 2016-2019.....	26
Gráfico 10. Relación entre tipologías de clientes de la cadena de suministros según grupos de edades de las empresas canarias. 2016-2019.....	26
Gráfico 11. Relación entre tipologías de proveedores de la cadena de suministros según tamaño de las empresas canarias. 2016-2019.....	27

Gráfico 12. Relación entre tipologías de proveedores de la cadena de suministros según sector de las empresas canarias. 2016-2019.....	28
Gráfico 13. Relación entre tipologías de proveedores de la cadena de suministros según grupos de edades de las empresas canarias. 2016-2019.....	28
Gráfico 14. Comparativa por edad entre tipologías de clientes y proveedores en la cadena de suministros 2016-2019.....	30
Gráfico 15. Comparativa sectorial entre tipologías de clientes y proveedores en la cadena de suministros de las pymes canarias. 2016-2019.....	31
Gráfico 16. Comparativa por tamaño entre tipologías de clientes y proveedores en la cadena de suministros de las pymes canarias. 2016-2019.....	32

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las pequeñas y medianas empresas han incrementado su relevancia en la sociedad siendo uno de los grandes sostenes en la economía española. Concretamente en Canarias, representan el 99% del tejido empresarial, con una gran capacidad de generación de empleo. Este hecho, implica que tanto los empresarios como sus empleados se percaten de la necesidad de compartir información y estudiar las características de este tipo de empresas y sus relaciones con el entorno.

Durante el año 2018, había aproximadamente 3.337.646 pymes en España, de las cuales 146.126 pertenecen a Canarias según el DIRCE (Directorio Central de Empresas).

Para llevar a cabo este trabajo, que creemos que puede abastecer la carencia de información y ayudar a actuales y futuros empresarios, se ha procedido a analizar dos objetivos claves. Por un lado, se analiza la evolución del comportamiento estratégico de las pymes canarias durante los años 2016-2019, utilizando los principales problemas propuestos por Miles y Snow (1978): el campo de actividad, la tecnología y la estructura administrativa. Por otro lado, se estudia la evolución de la cadena de suministro de las pymes canarias durante los años 2016-2019 según su comportamiento estratégico, diferenciando tanto las relaciones y los flujos de información con sus principales clientes como con sus proveedores puesto que, estas relaciones adquieren un papel importante dentro de las empresas, ayudándoles a crecer, ser más eficientes e, incluso, a mejorar su eficacia.

Una vez establecidos los objetivos, se ha seleccionado una muestra representativa de 120 pymes canarias para poder llevar a cabo este estudio. La muestra se ha clasificado en cuatro grupos según el sector al que pertenece, obteniendo una muestra con cinco pymes pertenecientes al sector de la industria, trece a la construcción, veintisiete al sector comercio y setenta y cinco pymes a otros servicios.

Para conseguir los datos necesarios para su posterior análisis, se ha cedido un cuestionario multi-ítems con preguntas cerradas a los directivos de las empresas para que lo completaran en el mes de marzo de 2019. Una vez completados, para tratar los datos se ha utilizado una base de datos, de la que se puede obtener las medias necesarias para poder reflejar la evolución del comportamiento estratégico de las pymes en Canarias durante los años 2016-2019.

El trabajo se ha dividido en varias partes para una mejor comprensión del estudio: en primer lugar, la introducción, que consta de un breve resumen que explica la necesidad de realizar este trabajo, los objetivos que se han querido alcanzar y los métodos de obtención de datos necesarios para el análisis; en segundo lugar, la base teórica, donde se plasman las teorías de autores expertos en este campo de investigación; en tercer lugar, se encuentra la metodología, donde se explica paso a paso cómo se han obtenido los datos y su posterior tratamiento para obtener un estudio relevante; en cuarto lugar, se explican los resultados obtenidos y se comparan los datos existentes de años anterior; y, por último, el trabajo cuenta con un apartado de conclusiones, siendo el bloque más importante, ya que en él se relatan los resultados obtenidos sobre los objetivos propuestos.

2. BASE TEÓRICA.

Este trabajo se centra en explicar la cadena de suministro atendiendo al comportamiento estratégico defensivo de las Pymes en Canarias. Actualmente existen numerosas definiciones del concepto estrategia, así como de las distintas tipologías de esta. Según el autor Kenneth Andrews (1977) la estrategia es “el patrón de los objetivos, propósitos o metas y los planes y políticas para conseguirlos, de tal forma que definan en qué clase de negocio está o quiere estar y qué clase de negocio es o quiere ser”. Otra definición es la de Henry Mintzberg (1978) quién la define como “un patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”.

Una vez conocemos el concepto, explicaremos la tipología de Miles y Snow (1978) que es el método que utilizaremos para determinar el comportamiento de las pymes de Canarias entre los años 2016-2019, concretamente en las empresas que se posicionan en un punto de vista defensivo.

2.1. TIPOLOGÍA DE MILES Y SNOW (1978)

Se puede considerar que el estudio de Miles y Snow (1978) está bastante aceptado y es de los más extendidos en las investigaciones del comportamiento estratégico de las pymes.

Estos dos autores basan su estudio en tres grandes premisas (Aragón Sánchez y Sánchez Martín (2003)). El primer supuesto afirma que las empresas con mayor capacidad para adaptarse al entorno tienen más éxito, siguiendo un determinado comportamiento estratégico. En segundo lugar, señalan que existen cuatro posibles comportamientos estratégicos dependiendo de las decisiones que tomen ante determinados factores empresariales como la orientación de la organización en el mercado (ámbito empresarial), la tecnología que utilizan para obtener los diferentes productos o servicios (ámbito tecnológico) y cómo la empresa tiene pensado organizarse, coordinarse y establecer sus planes (ámbito administrativo), distinguiendo entre prospectiva; defensivas; analizadoras y reactivas (García Pérez, A. M.; Yanes Estévez, V. y Oreja Rodríguez, J. R. (2014): *Modelos de Rasch en Administración de empresas. Actuaciones y respuestas frente a la crisis*). Finalmente, la tercera premisa explica que todos los comportamientos son eficientes si son instaurados correctamente en la empresa, por lo que todos darán resultados positivos.

Para Miles y Snow (1978) el éxito de una empresa dependerá de la calidad de ajuste no sólo en los ámbitos anteriormente mencionados, sino también se debe tener en cuenta el contexto de la empresa (Hambrick, 1983; Roca, 2004), es decir, las características descriptivas de la empresa, edad, tamaño y sector de actividad.

Para dar respuesta a estos problemas Miles y Snow (1978) desarrollan cuatro tipos de comportamientos, anteriormente mencionados, siendo todos igual de efectivos. Su elección se determinará por la de posición que ocupen ante estos ámbitos.

En esta investigación se centra en las empresas que presentan un comportamiento estratégico de carácter defensivo, siendo organizaciones que no buscan oportunidades ni quieren arriesgarse, basándose en defender su cuota de mercado, el cual es estrecho, mediante técnicas de reducción de costes y aumento de eficiencia. Por otro lado, se preocupan por mantener a sus clientes. Este tipo de empresa evita las innovaciones de las nuevas tecnologías centrándose en la eficiencia de estas. Este tipo de empresas poseen una organización interna poco desarrollada, presentando

pocos departamentos. Por tanto, podemos concluir que las empresas defensivas buscan la eficiencia interna y el control de sus recursos siendo el objetivo el de generar productos de alta calidad y confianza para sus clientes.

Por tanto, en este trabajo se pretende contribuir en dicho sentido y se plantea el estudio de la correlación de este tipo de pymes que presentan un comportamiento estratégico defensivo y las características descriptivas como el tamaño, la edad y el sector de actividad en el que actúan las mismas.

2.2. CADENA DE SUMINISTRO

Una cadena de suministro se puede definir como el flujo que desciende del proveedor hasta el cliente final y que conecta empresas entre sí, pasando por el proceso de elaboración del producto, desde la obtención de la materia prima hasta la elaboración y posterior venta del producto acabado. Por tanto, se considera fundamental para mejorar las relaciones de proveedores y clientes y poder conseguir, de esta forma, una ventaja competitiva.

2.2.1. ESTRATEGIAS Y CADENA DE SUMINISTRO

Según G.Tomas M.Hult et al. (2005) al relacionar la cadena de suministro con el tipo de estrategia, se puede hablar de la teoría de la elección estratégica (Child, 1972) que enlaza elementos de conocimiento que pueden enfatizarse en cinco tipos de estrategias. Sobre la base de Miles y Snow (1978), Walker y Ruekert (1987) definieron estos cinco tipos de estrategia:

1. Los exploradores: adoptan una posición agresiva en el ámbito producto-mercado dentro de mercados ampliamente definidos, y suelen ser pioneros de la industria respecto a la creación y el desarrollo de nuevas tecnologías. Suelen aprovechar las oportunidades que surgen para conseguir nuevos conceptos y herramientas y convertirse, así, en impulsores constantes de los límites del rendimiento, teniendo como objetivo tener las operaciones de la cadena de suministro más innovadoras.

2. Los analizadores: como se ha visto anteriormente, se sitúa en un punto intermedio, es decir, a la vez que mantienen una posición segura en el mercado, también buscan nuevas posiciones en éste. En este caso, los analizadores no suelen ser pioneros en las operaciones de la cadena. En cambio, al duplicar las actividades de la cadena de suministro de otros, tienden a hacerlo de una manera más eficiente y efectiva.

3. Los defensores: es uno de los extremos de los analizadores, es decir, los que mantienen una posición segura en el mercado. Pero estos a su vez, pueden clasificarse en: - Los defensores de bajo costo: se centran en reducir los costos de las operaciones realizadas en la cadena ya existente, y, de esta manera, mantener un dominio de mercado estable. - Los defensores diferenciados: son cadenas de suministro que integran habilidades fuertes, y, por ello, su objetivo es capitalizar a éstas para mantener un dominio en su mercado estable.

4. Los reactores: no tienen una estrategia consistente (Zajac y Shortell, 1989). Responden ante actuaciones y tendencias a corto plazo.

En conclusión, centrando la visión basada en el conocimiento y el tipo de estrategia, se puede afirmar que sirve como un recurso estratégico, siendo éste valioso, raro e inimitable (Grant, 1996; Wernerfelt, 1984).

Por otro lado, autores como Snow y Hrebiniak (1980) señalan que las organizaciones con una orientación estratégica exploradora, analizadora o defensiva, tienen más probabilidades de tener éxito en comparación con las que tienen una orientación estratégica reactiva, ya que al ser incapaces de reaccionar a los cambios del entorno y a su demanda, suelen obtener un rendimiento inferior que dichas empresas. Por otro lado, Hambrick (1983) argumenta que el rendimiento de las empresas exploradoras y defensivas depende en su mayor parte de la naturaleza del entorno, y, plantea que son las empresas exploradoras las que suelen tener un mejor rendimiento que las defensivas respecto a ganar cuota de mercado.

2.2.2. TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Algunos autores señalan que las empresas que han hecho uso de la tecnología de la información y de la comunicación, han tenido una diferencia positiva en el rendimiento de las mismas en comparación al resto de competidores, ya que han mejorado la calidad de información que comparten con proveedores y clientes.

González Gallego (2015) apunta que es necesario que la empresa se integre con sus proveedores y clientes de su cadena de suministros para obtener mejoras, las cuales se ven reflejadas en "una disminución generalizada de los precios y costes de transacción, menores costes asociados a inventarios y mayores niveles de flexibilidad y rapidez (Deeter-Schmelz, 2001)". Por otro lado, destaca que esta integración proporcionará mayores beneficios a la empresa si la relación de las organizaciones es consistente (Ahmad y Schroeder, 2001; Frohlich y Westbrook, 2001).

Asimismo, González Gallego (2015) destaca la importancia que tiene compartir la información para avanzar en la integración entre los miembros de la cadena de suministro, ya que esta práctica genera valor en las empresas (Devaraj, 2007; Mentzer, 2001; Lee et al., 2000).

Grunfleh y Tarafdar (2014) señalan como aspecto crítico de la gestión exitosa de la cadena de suministro a la medición y control de la información sobre sus parámetros operativos y de rendimiento clave (Gunasekaran y Ngai, 2004).

Frohlich y Westbrook (2001) "realizaron un estudio sobre una muestra internacional del International Manufacturing Strategy Survey (IMSS) de 322 empresas fabricantes de productos metálicos, maquinaria y equipamiento, en el que constataron que las empresas con mayor grado de integración con clientes y proveedores eran las que registraban mayores mejoras en resultados". En un estudio posterior, Frohlich y Westbrook (2002) trabajaron sobre una muestra de 890 empresas británicas industriales y de servicios, y concluyeron que las empresas integradas con proveedores y clientes tenían mejoras en los resultados interconectados con el "tiempo de suministro, costes de transacción, rentabilidad y reposición de inventarios" (González Gallego (2015)).

Sin embargo, algunos autores señalan que el hecho de que una empresa adopte sistemas de información alineados con su cadena de suministro, no quiere decir que ésta vaya a conseguir resultados empresariales óptimos. Es por ello que destacan la importancia de alinear los sistemas de información de la cadena de suministro con los objetivos y metas de la misma (Shah et al., 2002).

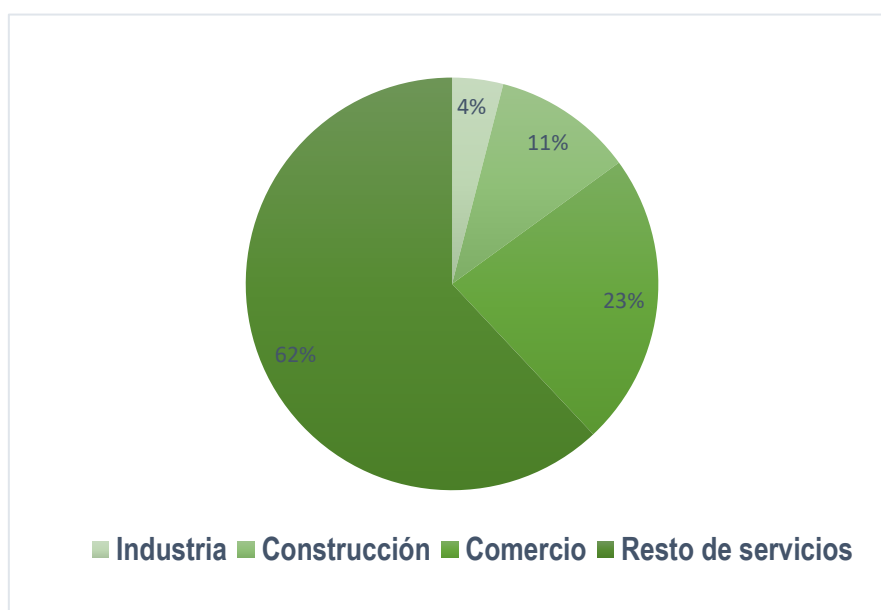
2.3. LAS PYMES EN CANARIAS

Con el objetivo de poder obtener una descripción del tejido empresarial a nivel organizativo de la economía en Canarias, se tratan características demográficas como el tamaño, el sector de actividad y la forma jurídica que adoptan las empresas en las islas. Para ello se emplean los datos obtenidos del directorio central de empresas: INE (Instituto Nacional de Estadística) e ISTAC (Instituto Canario de Estadística) del año 2018.

En cuanto al número de empresas, en Canarias existe un total de 146.126 que supone el 4,39% de las 3.337.646 empresas españolas a 1 de enero de 2018, según el DIRCE (Directorio Central de Empresas), repartidas entre todas las actividades económicas, a excepción de la agricultura y la pesca.

Particularmente en Canarias, estas 146.126 empresas canarias se distribuyen entre dos sectores económicos, de forma que 21.042 (14,40%) operan en el sector secundario y el resto, las 125.084 (85,60 %) en el sector terciario, predominando así las empresas que desarrollan actividades de servicios frente a las que ejercen actividades de la industria y la construcción. En concreto, como se puede observar en el gráfico 1, el sector secundario está compuesto por 16.073 empresas (11%) de construcción y 5.845 empresas (4%) que realizan las distintas actividades industriales; no obstante 33.608 (23%) desempeñan actividades comerciales y 90.598 (62%) se dedican al resto de actividades del sector terciario.

Gráfico 1. Distribución por sectores de las pymes canarias.

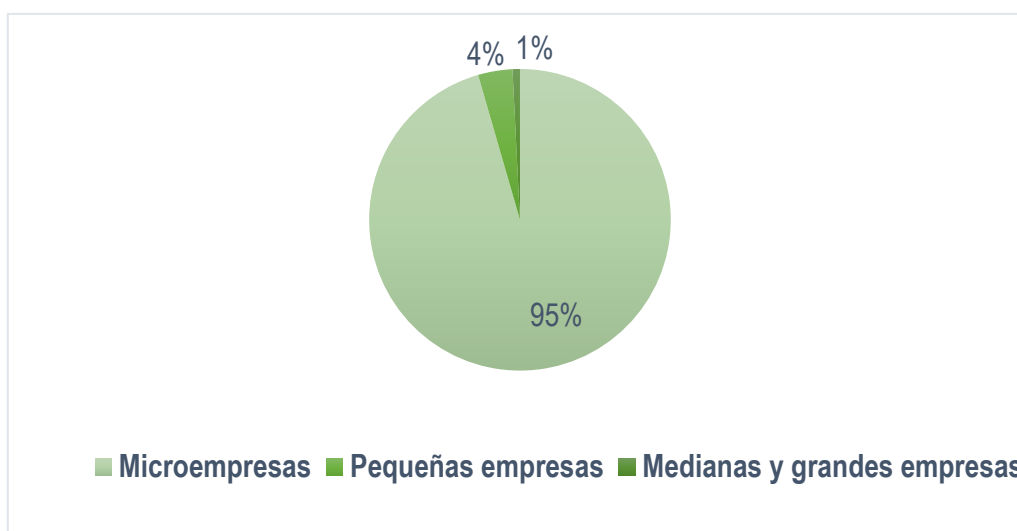


Fuente de elaboración propia.

Para la clasificación de empresas según su tamaño en Canarias, se utiliza el criterio de número de empleados, teniendo en cuenta los datos disponibles del ISTAC. Teniendo en cuenta estos datos, se puede afirmar que las empresas canarias, al igual que las españolas, se caracterizan por su reducido tamaño.

Estos datos se pueden apreciar en el gráfico 2, en el que se realiza por una parte una diferenciación entre los trabajadores no asalariados y asalariados, compuesto por 82.085 empresas (56 %) y 64.041 empresas (44 %), respectivamente. Y, por otra parte, se observa el tamaño de estas empresas mediante el criterio de número de empleados, mostrando que el número de empresas total es de 146.126, de las cuales 139.503 (95,46%) son microempresas (menores de 10 empleados), 5.467 (3,69 %) son pequeñas empresas (menores de 50 empleados) y los 1.156 restantes (0,79%) son medianas y grandes empresas (más de 50 empleados). Estos resultados nos dan a entender que el tejido empresarial canario está conformado, principalmente, por pymes, abundando entre éstas las microempresas. En otras palabras, podemos afirmar que casi la mitad de estas empresas canarias están conformadas únicamente por un empresario o autónomo.

Gráfico 2. Distribución por tamaño de las empresas en Canarias.



Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, se puede observar según la Tabla 1, que las empresas adoptan cierta forma jurídica predominando en ambas provincias la persona física, con un total de 82.304 empresas. Partiendo de este dato, un 56,7% no tienen una personalidad jurídica distinta a la propia persona física, es decir, tienen una responsabilidad ilimitada; mientras que, un 36% aproximadamente adopta una forma jurídica distinta a la propia personalidad física, siendo de responsabilidad limitada. Además, se refleja que, un 2%, prefiere constituir una sociedad anónima.

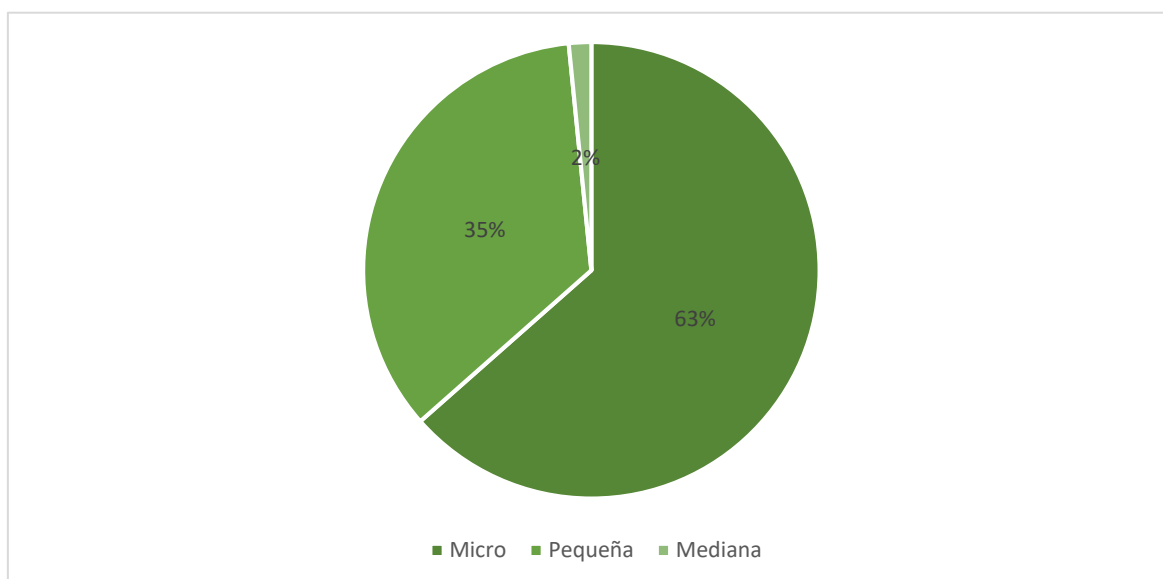
Asimismo, existen otras formas jurídicas con menor peso que adoptan las empresas. Las comunidades con un 1,74 %, localizándose la mayoría en la provincia de Santa Cruz de Tenerife. Únicamente existen 463 empresas con personalidad jurídica de tipo cooperativas, aunque hay que destacar que no se tiene en cuenta en este estudio las empresas que se dedican a actividades del sector primario que es donde predomina esta forma jurídica. Finalmente, hay 5.593 empresas que tienen otras formas jurídicas (3,94%) entre las que destacan las asociaciones con un total de 5.299 empresas, concentradas en mayor parte en la provincia de Las Palmas de Gran Canaria.

Tabla 1. Forma Jurídica de las empresas en Canarias en 2018.

	LAS PALMAS DE GC	S/C DE TENERIFE	TOTAL
S. ANÓNIMAS	1.335	1.065	2.400
S. LIMITADAS	27.971	24.932	52.903
S. COLECTIVAS	3	3	6
S. COMANDITARIAS	5	1	6
COMUNIDAD DE BIENES	372	2.091	2.463
S. COOPERATIVAS	243	220	463
ASOC. Y OTROS TIPOS	3.289	2.010	5.299
ORG. AUTÓNOMOS Y OTROS	161	121	282
PERSONAS FÍSICAS	42.691	39.613	82.304
TOTAL	73.570	68.025	146.126

Fuente de elaboración propia a partir de ISTAC.

Gráfico 3. Distribución por tamaño de las pymes canarias.



Fuente: elaboración propia.

3. METODOLOGÍA.

Una vez concretada la base teórica, continuamos a explicar la metodología que se ha seguido. En este epígrafe se desarrollarán los objetivos específicos que se persigue en el trabajo, la muestra sobre la que se ha trabajado para realizar el proceso de obtención de datos, como se estructura el cuestionario y el posterior tratamiento de los datos.

3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Esta investigación tiene como objetivo analizar la cadena de suministro, diferenciando a los clientes de los proveedores, atendiendo al comportamiento estratégico de las pymes en Canarias, en función de la tipología de Miles y Snow (1978), en este caso en las pymes defensivas. Cabe destacar que se debe tener en cuenta unas características descriptivas la edad, el sector de actividad y el tamaño de las pymes analizadas.

3.2. MUESTRA Y OBTENCIÓN DE LOS DATOS

La muestra con la que se ha trabajado para llevar a cabo este estudio está compuesta por 120 pymes que desarrollen su actividad en el archipiélago canario, la cual se puede considerar una muestra representativa de la distribución sectorial del tejido empresarial canario (García Pérez, A. M.; Yanes Estévez, V. y Oreja Rodríguez, J. R. (2014)

Tabla 2. Número de empresas activas por sectores a 01/01/2018

	NACIONAL	EMPRESAS	CANARIAS	EMPRESAS	TOTAL
		%		%	(120)
Industria (total CNAE 05-39)	206.711	6,19%	5.687	3,89%	5
Construcción (total CNAE 41-43)	412.523	12,36%	15.938	10,91%	13
Comercio (total CNAE 45-47)	747.874	22,41%	33.196	22,72%	27
Otros servicios (total CNAE 49-96)	1.970.538	62,48%	91.305	62,48%	75
Total	3.337.646	100,00%	146.126	100,00%	120

Fuente de elaboración propia a partir del Instituto Nacional de Estadística (INE)

La muestra se ha clasificado en cuatro sectores, utilizando los códigos CNAE 2009 (Clasificación Nacional de Actividades Empresariales) para distinguir los diferentes sectores, obteniendo como

resultado un total de 5 pymes en el sector de industria, 13 pymes dedicadas a la construcción, 27 cuya actividad es el comercio, y, finalmente, 75 pymes dedicadas a otros servicios. Esta división es proporcional al tejido empresarial canario, basado en los datos adquiridos a partir del SABI ((Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) del año 2019.

3.3. REALIZACIÓN DEL CUESTIONARIO

Para la obtención de los datos en los que se basa esta investigación se ha utilizado la encuesta personal directa. Se han hecho preguntas cerradas a personas de alto cargo y directivos o aquellas personas que tengan conocimiento sobre la empresa. El trabajo de campo se ha desarrollado en los meses de febrero y marzo de 2019, seleccionando las pymes a entrevistar y cumplimentando la Base de Datos con la información que se ha obtenido. El cuestionario se divide en 11 preguntas, dónde las 8 primeras se cuestionan datos de la empresa:

1. Razón social
2. Año de fundación
3. Sede o sedes (Islas Canarias, indicando en qué islas se localiza la empresa)
4. Forma jurídica (5 ítems)
5. Carácter familiar o no
6. Mercados que atiende (7 ítems)
7. Sector (Indicando el código de CNAE 2009 (Código Nacional de Actividades Económicas)
8. Datos financieros (teniendo como fuente el Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).

La pregunta número 9 se basa en el comportamiento estratégico. La décima cuestión trata sobre la cadena de suministro y, por último, el entorno en la pregunta 11, compuesta por 7 ítems dónde se estudia el grado de incertidumbre atendiendo a clientes, competidores, proveedores, situación económica, situación político-legal, tecnología y características sociocultural.

3.3.1. ESCALA DEL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO

Para llevar a cabo el estudio del comportamiento estratégico, y así poder determinar qué empresas presentan un carácter más defensivo, se han desarrollado una serie de preguntas cerradas utilizando una escala multi-ítem, que tal y como se menciona previamente abarca la pregunta 9 de la encuesta compuesta por un total de 15 ítems. Esta consiste en dar valores del 1 al 5, dónde aquellas empresas que tiendan a aproximarse al valor 1 presentarán un comportamiento defensivo, mientras que las empresas que se posicionen en el otro extremo serán de carácter prospectivo. Por otro lado, aquellas pymes que se encuentren en un valor medio (3) se considerarán empresas analizadoras.

Podemos dividir la pregunta y, por tanto, los 15 ítems en tres partes, atendiendo a los ámbitos que Miles y Snow (1978) presentan en su estudio del Comportamiento Estratégico, y que se mencionan previamente en la base teórica. Los primeros 5 ítems comprenden el problema empresarial (producto-mercado), el problema tecnológico desde el ítem 9.6 al 9.8, y, para terminar, los últimos siete ítems abarcan el problema administrativo.

Tabla 3. Cuestionario en base a los problemas estratégicos de Miles y Snow (1978).

PROBLEMA EMPRESARIAL			
9.1	El campo de actuación de su empresa (productos-mercados) ...	Estrecho	Amplio
9.2	El análisis que su empresa realiza de su entorno se caracteriza por ...	No dedicar mucho tiempo	Estar continuamente analizando.
9.3	La mejor manera de enfrentarse a la competencia en este sector es con ...	Fuerte defensa de los productos actuales mejorando precios y servicios.	Continuo desarrollo de la gama de productos que los hagan atractivos al público
9.4	Planteamiento del crecimiento de su empresa	Ganando cuota de mercado, con sus productos y sus mercados actuales	Desarrollando nuevos productos y/o mercados.
9.5	Postura de su empresa ante posibles oportunidades del entorno...	Analizarla y estudiarla con cautela	Aprovecharla rápidamente
PROBLEMA TECNOLÓGICO			
9.6	Preocupación de su empresa con respecto al proceso tecnológico ...	Contar con tecnologías eficientes en costes	Contar con tecnologías flexibles e innovadoras.

9.7	Su empresa cuenta con una tecnología ...	Homogénea, basada en un núcleo tecnológico	Múltiple, no basada en ningún núcleo tecnológico, sino en habilidades técnicas del personal
9.8	Su empresa cuenta con ...	Tecnología especializada en reducción de costes a niveles muy competitivo	Tecnología que permite hacer trabajos únicos y diversos en el mercado.
PROBLEMA ADMINISTRATIVO			
9.9	Personas influyentes en su empresa se encuentra entre ...	Áreas de Producción y Finanzas.	Areas de Marketing e I+D
9.10	Las personas que ocupan los puestos más altos (de decisión) de su empresa proceden ...	De ascensos dentro de la misma empresa	De profesionales contratados fuera de la empresa
9.11	La planificación en su empresa es bastante ...	Rigurosa y a priori (antes de la acción)	Abierta, imposible de fijar completamente antes de la acción.
9.12	Su empresa se organiza ...	Por funciones, con mano de obra especializada	Por productos/clientes, con mano de obra que participa en múltiples tareas
9.13	El control en su empresa se ejerce de maneras	Centralizada (la responsabilidad es de la alta dirección)	Descentralizada y participativa (motivando a diferentes miembros de la empresa a participar)
9.14	La coordinación entre los diferentes miembros de su empresa es...	Simple y con resolución de conflictos a través de relaciones jerárquicas	Compleja y con resolución de conflictos mediante relaciones personales

9.15	Su empresa determina el grado de desviación de sus resultados fijándose en su resultado medio ...	En comparación a años anteriores	Respecto de los competidores
------	--	----------------------------------	------------------------------

Fuente de Oreja-Rodríguez, García-Pérez y Yanes-Estévez (2019)

3.3.2. CADENA DE SUMINISTRO

Por otro lado, tal y como se menciona previamente esta investigación se basa en analizar la cadena de suministro, diferenciando a los clientes de los proveedores, de las pymes defensivas en el archipiélago canario. Para ello se ha elaborado una pregunta en la que se pretende explicar con qué intensidad estas pymes tienen en cuenta a sus clientes y proveedores a la hora de fijar objetivos o si comparten con ellos las ideas e información que tienen. Para medir el nivel de intensidad se desarrolla una tabla multi-ítems en el que se darán valores del 1, donde nunca se comparte información no se tienen en cuenta a los proveedores ni a los clientes a la hora de fijar los objetivos, establecer los planes o tomar las decisiones, al 5, donde si se tienen en cuenta a estos.

10. PIENSE EN LAS CIRCUNSTANCIAS ACTUALES DE SU EMPRESA Y SEÑALE EL NIVEL DE INTENSIDAD DE LAS SIGUIENTES RELACIONES ...

		NUNCA		CONSTANTEMENTE		
		1	2	3	4	5
PRINCIPALES CLIENTES: INDIQUE SI SON EMPRESAS O CONSUMIDORES FINALES						
10.1	Su empresa comparte ideas e información con sus principales clientes					
10.2	Su empresa fija objetivos, establece planes y toma decisiones de manera conjunta con sus principales clientes					
PRINCIPALES PROVEEDORES						
10.3	Su empresa comparte ideas e información con sus principales proveedores					

10.4 Su empresa fija objetivos, establece planes y toma decisiones de manera conjunta con sus principales proveedores

--	--	--	--	--

Fuente de Oreja-Rodríguez, García-Pérez y Yanes-Estévez (2019).

3.3.3. ESCALA DE LAS CARACTERÍSTICAS DESCRIPTIVAS

Los bloques anteriores se estudiarán en base a las características más usadas en el contexto estratégico, siendo la edad, el tamaño y el sector de actividad.

En primer lugar, se ha calculado la edad a través de los años que han pasado desde la fundación de la organización hasta la fecha en la que se realizó la entrevista. A partir de esta fórmula, se ha dividido la muestra en 4 valores atendiendo a la edad, obteniendo como resultado que el valor 1 comprende las pymes entre 0 y 10 años, 2, las empresas que tengan entre 11 y 20 años, 3, empresas que tienen entre 21 y 30 años, y 4, aquellas empresas que tengan más de 30 años.

En cuanto al tamaño de la empresa, se ha desglosado la muestra en microempresas, siendo empresas que tienen entre 1 y 9 empleados, pequeñas empresas, aquellas que tienen entre 10 y 49 trabajadores y, por último, empresas medianas, que poseen un personal de mínimo 50 y cómo máximo 250.

Finalmente, se distribuyen las 120 pymes atendiendo a la actividad que desarrollan según el código CNAE 2009, tal y como se menciona antes. Se han obtenido 5 empresas dedicadas a la industria, 13 a la construcción, 27 cuya actividad es el comercio y 75 dedicadas a otro servicio.

3.4. TRATAMIENTO DE DATOS

En primer lugar, una vez realizado los 120 cuestionarios de todos los grupos de TFG se traspasan a un documento de Google Drive, donde se cumplimentará la información recolectada. Tras cumplimentar esta hoja de cálculo a un Excel en el que se codificaron los datos para que su estudio sea más fácil.

Este base de datos, llamada BD-TFG19_PYMES16-19. El documento se compone de 9 hojas, donde las tres primeras son comunes a todos lo grupos de TFG, las tres siguiente se analizan los datos de la cadena de suministro atendiendo a cada una de las características descriptivas que se estudian, y las últimas 3 hojas son para aquellos grupos que estudian el entorno de las pymes canarias.

La primera hoja "BD_ORIGINAL_TFG 2019 recoge los datos de las 120 encuestas realizada en el año 2019. Se desarrolla una tabla con 43 columnas. Las dos primeras columnas son independientes al cuestionario. La primera indica a que grupo de TFG pertenece, y en la segunda se numeran del 1 a 120 la muestra. El resto de las columnas se componen de los datos de cada uno de los datos del cuestionario de cada empresa, explicados previamente a este punto.

La hoja 2 "BD GLOBAL A, B, C y D" reúne los datos de todas las empresas desde el año 2016, haciendo una muestra total de 435 empresas. En este caso, se eliminan los datos de la empresa,

añadiendo las características descriptivas, Edad, Sector y Tamaño, y además una columna donde se indica que comportamiento sigue cada una de las pymes de la muestra, siguiendo el orden de Analizadoras, Defensivas y Prospectivas.

Ya que este trabajo estudia las pymes defensivas se centrará solo en aquellas empresas que presenten este comportamiento, consiguiendo un total de 65 pymes canarias defensivas. Se llevará a cabo una tabla recolectando toda la información de la segunda tabla para estas pymes en Canarias desde el año 2016 hasta el 2019.

A partir de esta tabla se realizan unas tablas y gráficos, estudiando cada una de las características descriptivas. En cada una de estas tablas se distribuye la totalidad de la muestra según cada característica, como se puede ver en las tablas y gráficas 1, 2 y 3, las cuales se comentan más adelante.

Una vez elaborado estas tablas, se procede a analizar la cadena de suministros. Para ello se realizarán 3 tablas y gráficas por cada característica descriptiva a analizar.

Para cada una de las características se ha elaborado una tabla a la que se ha añadido los datos de la pregunta 10, dividiendo cada tabla por subgrupo. Quedando en la edad, una tabla para cada tramo, Tramo 1 (0-10 años), Tramos 2 (11-20), Tramo 3 (21-30) y Tramo 4 (31-40), y en las que cada una de estas pequeñas tablas se incorporan los datos de las empresas que pertenezcan a cada subgrupo. A raíz de estas tablas, se halla la media de los valores de los 4 ítems para cada tramo. Con la media de cada ítem se conoce para cada tramo el nivel del flujo de información entre la empresa con sus clientes y sus proveedores. Como resultado se obtienen las gráficas (*Gráficas de la Edad y la cadena de suministro*) que se comentarán en el siguiente punto.

Se hará lo mismo en los sectores, distribuyendo las tablas por cada sector, y posteriormente se calcula la media de cada ítem en cada sector. Teniendo en este caso como resultado (*Gráficas de Sector y la cadena de suministro*). Para terminar con el objetivo de este trabajo se calcularán las medias de los ítems 10.1, 10.2, 10.3 y 10.4 del mismo que la dos anteriores.

4. RESULTADOS

Con el fin de estudiar las pymes defensivas en Canarias, hemos establecido dos objetivos que abarcan el análisis de sus características descriptivas y la cadena de suministro de estas empresas. Estos objetivos serán analizados mediante los datos obtenidos a través de las encuestas realizadas en 2019.

4.1. CARACTERÍSTICAS DESCRIPTIVAS DE LAS PYMES DEFENSIVAS EN CANARIAS 2016-2019

Una vez distribuido la muestra de las pymes defensivas para cada característica, se dará comienzo al análisis de las tablas y las gráficas obtenidas.

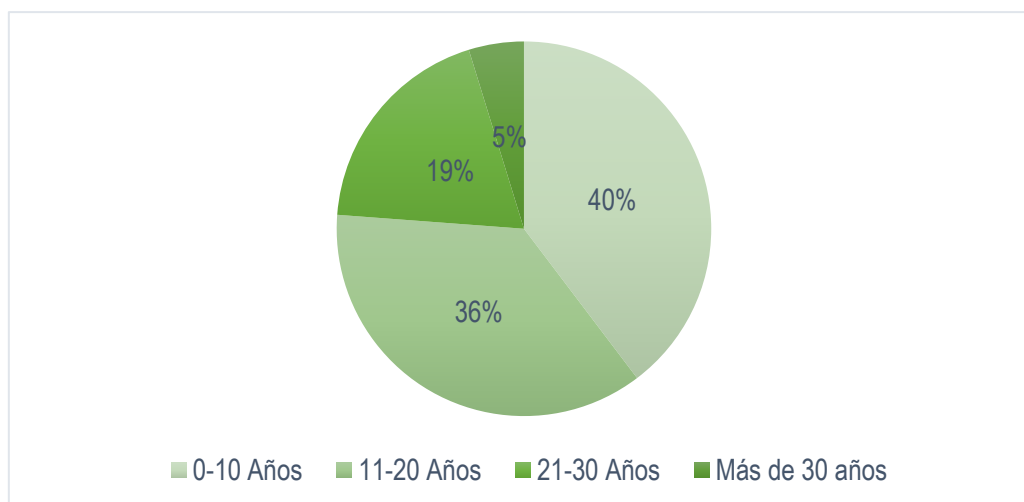
En primer lugar, se analiza la tabla 4 y el gráfico 4.

Tabla 4. Distribución por edades de las pymes defensivas en Canarias 2016-2019.

EDAD	Nº EMPR	%
0-10 Años	25	39,68%
11-20 Años	23	36,51%
21-30 Años	12	19,05%
Más de 30 años	3	4,76%
TOTAL	63	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 4. Distribución por edades de las pymes defensivas en Canarias 2016-2019.



Fuente: elaboración propia

Se puede observar que las empresas jóvenes son las que están adoptando un comportamiento estratégico más defensivo. Se ha obtenido como resultado que el 75% de las pymes defensivas de la muestra tienen entre 0 y 20 años, y tan solo una cuarta parte más de 20, disminuyendo notablemente después de los 30 años. Esto se debe a que las empresas jóvenes han ido apareciendo en una época de crisis, por lo que han optado por defender sus clientes, centrarse en disminuir sus costes de fabricación, aumentar la calidad de su producto o servicio, etc.

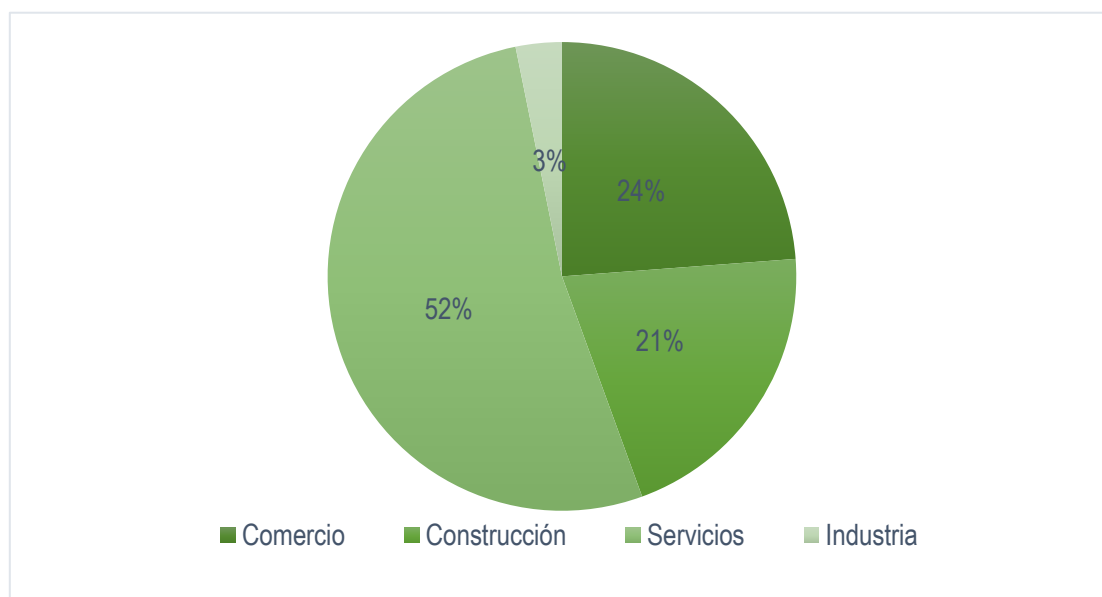
Por otro lado, se analiza el sector de las pymes defensivas en la tabla 5 y gráfico número 5.

Tabla 5. Distribución por sectores de las PYMES defensivas en Canarias 2016-2019.

SECTOR	Nº EMPR	%
Comercio	15	23,81%
Construcción	13	20,63%
Servicios	33	52,38%
Industria	2	3,18%
Total	63	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 5. Distribución por sectores de las PYMES defensivas en Canarias 2016-2019.



Fuente: elaboración propia

En este caso se puede interpretar que las empresas defensivas se dedican mayormente al sector servicios, dedicándose a este la mitad de la muestra con la que se trabaja. Por otro lado, solo el 3% se dedica a la industria, mientras que para el comercio y la construcción oscila entre el 20 y el 24 % de las pymes.

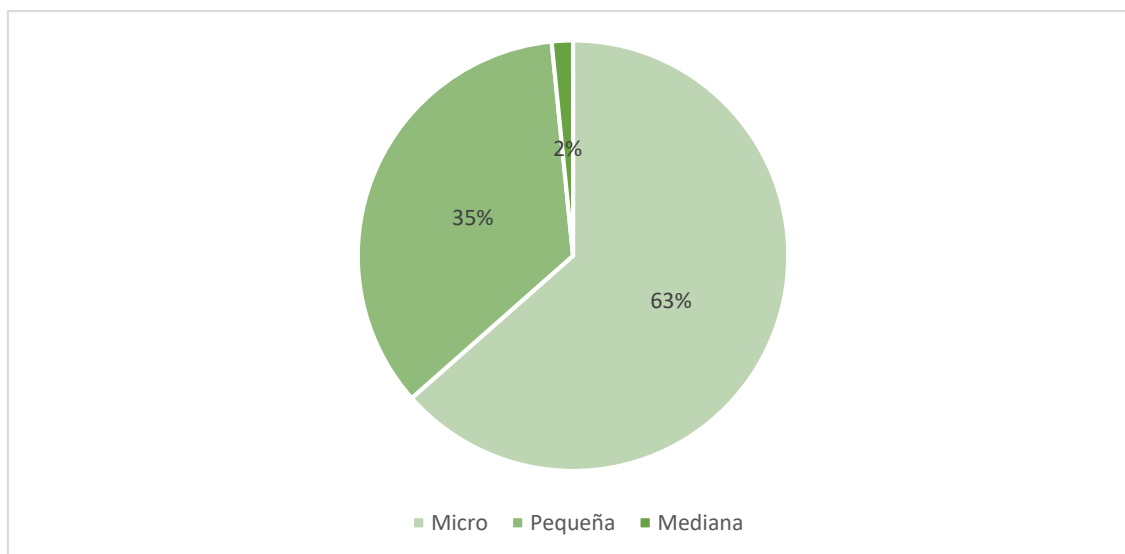
Por último, se comentan los resultados obtenidos a partir de la característica del tamaño en la tabla 6 y gráfico 5, siendo microempresas, pequeñas o medianas empresas, pues la investigación analiza solo las pymes del archipiélago canario.

Tabla 6. Distribución por tamaño de las PYMES defensivas en Canarias 2016-2019

TAMAÑO	Nº EMP	%
Micro	40	63,49%
Pequeña	22	34,92%
Mediana	1	1,59%
Total	63	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 6. Distribución por tamaño de las PYMES defensivas en Canarias 2016-2019



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la característica del tamaño las microempresas adoptan mayormente un carácter defensivo, mientras que las empresas de tamaño medio no cuentan con este tipo de comportamiento. Por otro lado, se observa que el 35 % de la muestra son empresas pequeñas. La causa de que las microempresas sean las que mayoría de las empresas defensivas de la muestra se debe a que estas empresas no cuentan con un gran número de clientes, por lo que buscan protegerlos. Además, no cuentan con una gran inversión por lo que no pueden permitirse

arriesgarse ante nuevas oportunidades, si no que defienden sus productos y servicios mejorando su calidad y bajando su coste de producción.

4.2. LA CADENA DE SUMINISTRO DE LAS PYMES DEFENSIVAS DEL AÑO 2016 AL 2019.

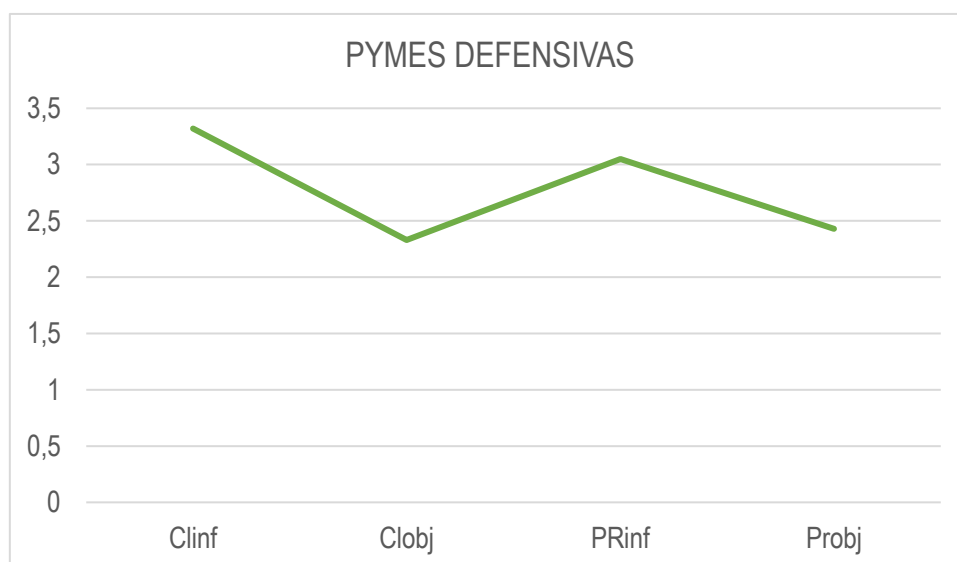
Una vez realizado el análisis de los resultados del primer objetivo se prosigue con el segundo, que consiste en analizar de la cadena de suministro de las pymes defensivas del año 2019.

Partiendo de las relaciones que mantienen las empresas con sus clientes y proveedores se ha medido el grado en el que ambos comparten información y estos influyen en la toma de decisiones de la empresa.

4.2.1. ANÁLISIS DE LA CADENA DE SUMINISTRO SEGÚN SUS CARACTERÍSTICAS DESCRIPTIVAS DE LAS PYMES DEFENSIVAS EN CANARIAS

Centrándonos en los datos obtenidos en 2019 con respecto a la cadena de suministro, observamos que, dependiendo de las características de cada empresa, pueden variar los promedios obtenidos en la décima pregunta del cuestionario, esto es, con respecto al intercambio de información entre las pymes y sus principales clientes y proveedores.

Gráfico 7. Comportamiento de la cadena de suministro de las pymes defensivas en Canarias 2016-2019.



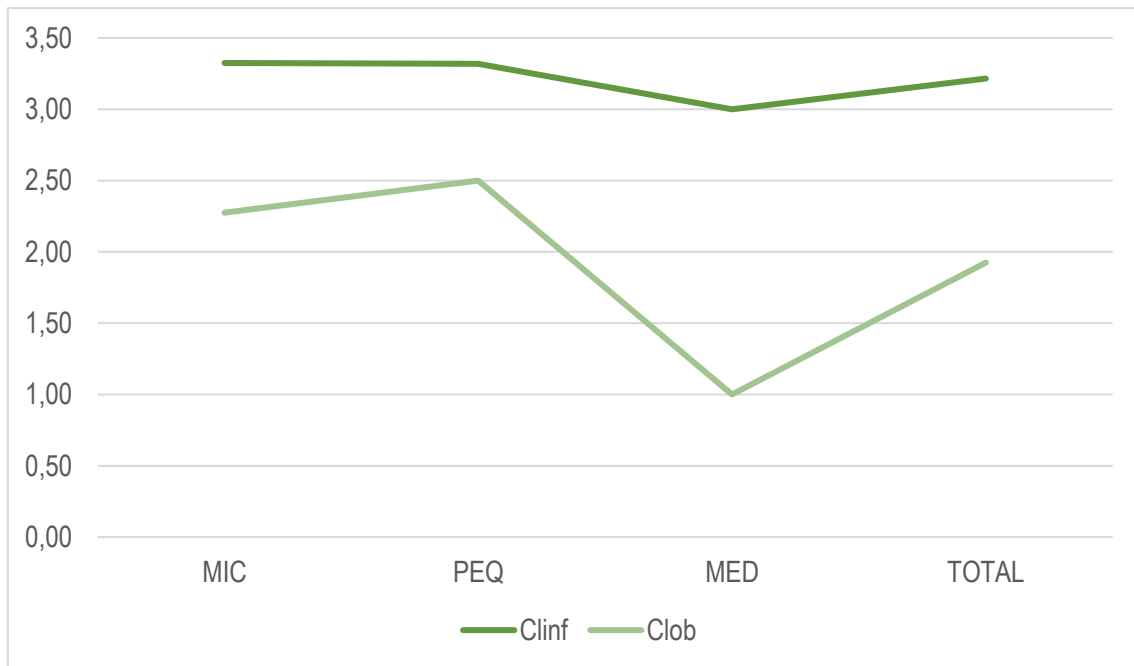
Fuente: elaboración propia

En el gráfico podemos observar cómo tiende a comportarse la cadena de suministro de las PYMES defensivas en general. Según los datos obtenidos, las PYMES defensivas en Canarias suelen

adoptar un comportamiento tendente al prospectivo a la hora de compartir información con sus clientes y proveedores. Sin embargo, se puede observar como en el momento de fijar objetivos conjuntamente con estos, se producen unos picos mínimos, lo que quiere decir que, en ese aspecto, suelen ser más conservadores o lo que es lo mismo adoptar una posición defensiva.

4.2.1.1. CLIENTES

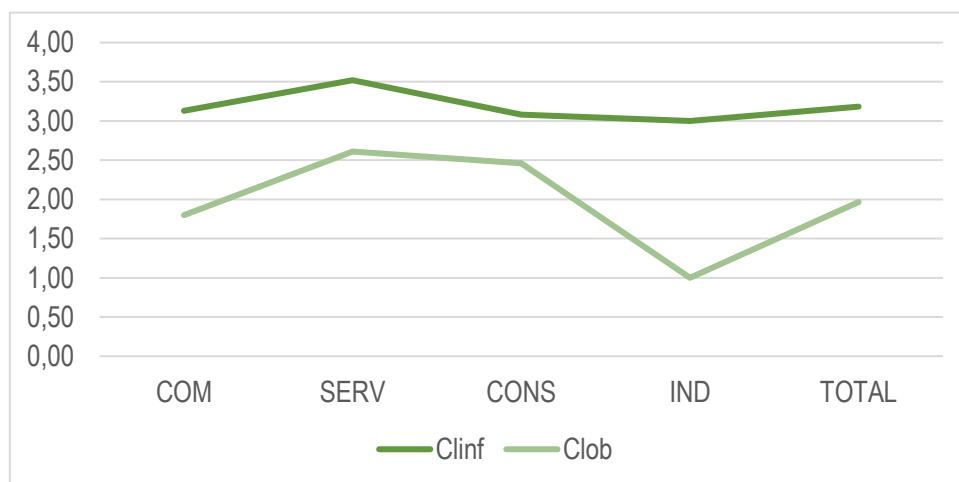
Gráfico 8. Relación entre tipologías de clientes de la cadena de suministro según tamaño de las pymes defensivas en canarias 2016-2019.



Fuente: elaboración propia

En primer lugar, comenzaremos analizando la relación de las pymes defensivas en canarias con sus clientes en conjunto con tamaño de dichas empresas. Como podemos observar en la gráfica el flujo de información que mantienen las PYMES con sus clientes permanece constante para todos los tamaños, oscilando el valor entre 3 y 3,33, lo que significa que se adopta un comportamiento para este factor prospectivo. No ocurre lo mismo con la fijación de objetivos y toma de decisiones juntamente con dichos clientes, ya que tal variable toma valores entre el 1 y 2,5, mostrando así un comportamiento defensivo. Cabe destacar que son las PYMES de tamaño mediano las que muestran en mayor medida un comportamiento defensivo a la hora de la fijación de objetivo conjuntamente con sus clientes, obteniendo un valor de 1.

Gráfico 9. Relación entre tipologías de clientes de la cadena de suministro según sector de las pymes defensivas en canarias 2016-2019.

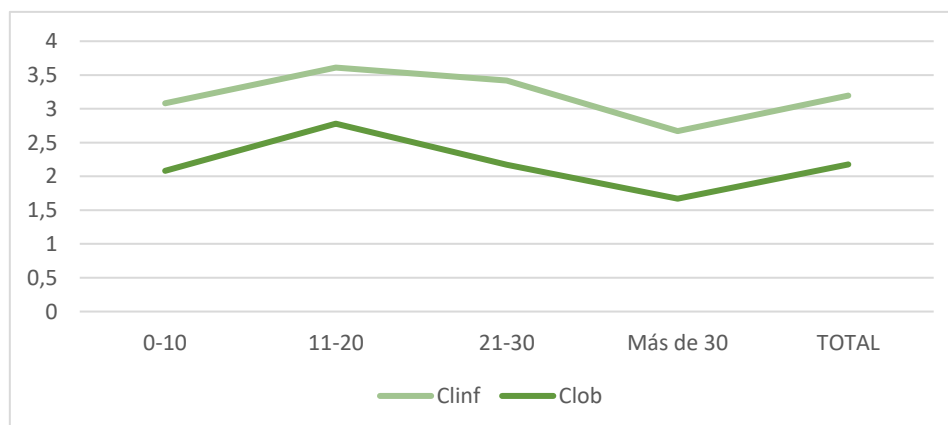


Fuente: elaboración propia

En la gráfica que mostramos, se puede comprobar cómo según los datos obtenidos, el sector en el que se encuentran las empresas más reacias a fijar objetivos en conjunto con sus clientes es el de la industria, con un valor de 1 que refleja claramente su comportamiento defensivo en esta variable. Le sigue de cerca el sector del comercio con un valor de 1,80, mostrándose igualmente reacio a la toma de decisiones conjunta con sus clientes. En cuanto al sector servicios y de la construcción podemos observar cómo su comportamiento sigue siendo defensivo pero tendiente al analizador, mostrando valores promedios de ,46 y 2,61.

Si nos fijamos en las variables de flujo de información entre PYMES/clientes, los resultados obtenidos nos muestran que a la hora de compartir información las empresas adoptan un comportamiento prospectivo, oscilando los valores entre 3 y 3,52.

Gráfico 10. Relación entre tipologías de clientes de la cadena de suministros según grupos de edades de las pymes canarias 2016-2019.



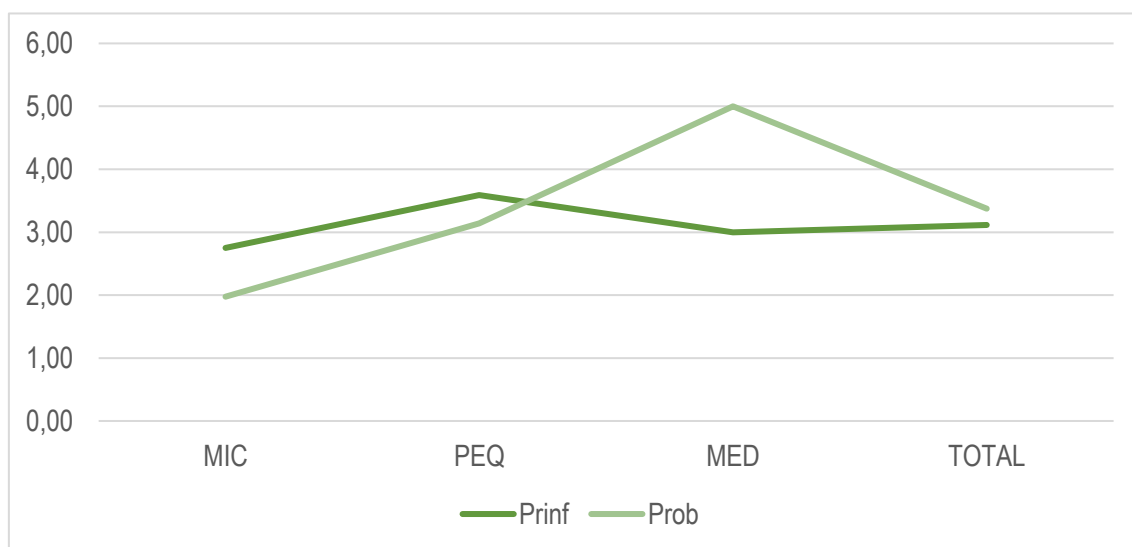
Fuente de elaboración propia

Por último, con relación a los clientes, estudiaremos el comportamiento de la cadena de suministro en conjunto a la edad de la empresa. En la gráfica se refleja claramente como la edad no es una característica determinante del comportamiento de las PYMES a la hora de compartir información con sus principales clientes, ya que, para los diferentes rangos de edad, el valor oscila entre 3,24 y 3,45 observándose un comportamiento tendiente al prospectivo.

De igual manera ocurre en la variable de fijación de objetivos de la pyme conjuntamente con sus clientes, la edad no determina el tipo de comportamiento que esta adopta, ya que para los diferentes tramos los valores se mantienen sin oscilaciones importantes, de 2,27 a 2,66. Si cabe mencionar que en relación a esta variable las pymes se mantienen en un comportamiento analizador y no prospectivo como ocurre con el flujo de información.

4.2.1.2 PROVEEDORES

Gráfico 11. Relación entre tipologías de proveedores de la cadena de suministros según tamaños de las pymes defensivas en Canarias 2016-2019

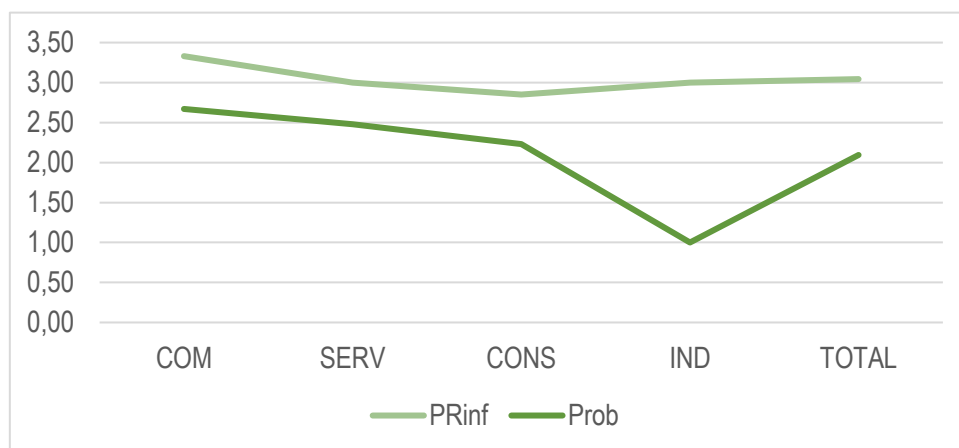


Fuente de elaboración propia

En segundo lugar, procedemos a analizar la relación que toman las empresas, según su tamaño, con sus principales proveedores. La gráfica 10 presenta un pico máximo (valor 5) en relación a la fijación de objetivos, por parte de las empresas medianas, conjuntamente con sus proveedores. Esto significa que, dentro de las PYMES defensivas en canarias, las que presentan un tamaño mediano, adoptan claramente un comportamiento prospectivo en cuanto a esta variable y toman decisiones conjuntamente con sus proveedores. Por contrario la microempresa, con un promedio de 1,98, actúa de manera defensiva, sin tener en cuenta a sus proveedores a la hora de fijar objetivos y tomar decisiones. En cuanto a la pequeña empresa, con un promedio de 3,14, se mantiene en una posición analizadora.

En cuanto al flujo de información entre PYMES y proveedores, no existen grandes variaciones, presentando las pequeñas y medianas empresas promedios de 3,59 y 3 respectivamente (comportamiento analizador) y las microempresas de 2,75 (comportamiento defensivo)

Gráfico 12. Relación entre tipologías de proveedores de la cadena de suministro según sector de las pymes defensivas en canarias 2016-2019

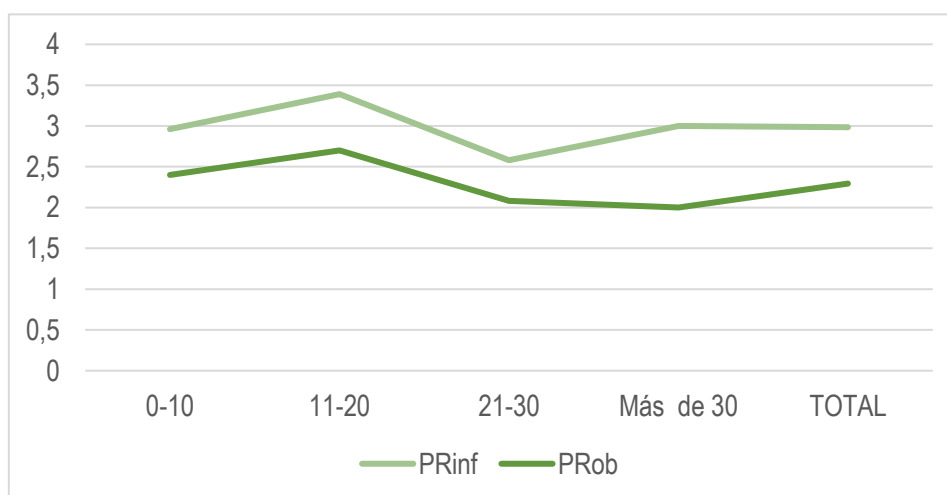


Fuente de elaboración propia

Según la información recogida en la gráfica 11, donde se relaciona la fijación de objetivo de las PYMES y el sector en el que operan, destaca que es el industrial, con un promedio de 1, el más reacio a fijar objetivos conjuntamente con sus proveedores, adoptando así un comportamiento claramente defensivo. El resto de muestras muestran promedios entre 2,23 y 2,67, es decir, se comportan de manera analizadora a la hora de tomar decisiones en conjunto con sus principales proveedores.

En cuestión al flujo de información que se produce entre PYMES y proveedores según su sector, no destaca ninguna variación importante, ya que el valor promedio se encuentra entre 2,85 y 2,33 tomando un comportamiento, independientemente del sector donde operen, defensivo tendiendo al analizador.

Gráfico 13. Relación entre tipologías de proveedores de la cadena de suministro según grupo de edades de las pymes defensivas en canarias 2016-2019.



Fuente de elaboración propia

Por último, en relación a la toma de decisiones de las PYMES en conjunto con sus proveedores y según la edad de las mismas se ve, como no hay variación importante en cuanto a esta variable. Esto supone que, la edad no es una característica descriptiva relevante a la hora de que las empresas fijen objetivos conjuntos con sus proveedores. Los valores que muestran la gráfica varían entre 2,55 y 2,88, lo que determina el comportamiento defensivo.

Para concluir el análisis de la cadena de suministro, según nos muestra la gráfica del flujo de información que existe entre PYMES y proveedores, atendiendo a su edad, podemos determinar que, en este sentido, dicha variable tampoco es relevante. Las pymes independientemente de su edad, en el momento de compartir información con sus principales proveedores actúan con un comportamiento más bien prospectivo, según los datos obtenidos, los cuales se encuentran entre un 2,86 y 3,24.

5. CONCLUSIONES.

5.1. CONCLUSIONES

Una vez analizadas todas las gráficas obtenidas mediante el tratamiento de los datos derivados de las encuestas, y separando estos por las principales características descriptivas de las empresas es decir Sector, Edad y tamaño, hemos llegado a las siguientes conclusiones.

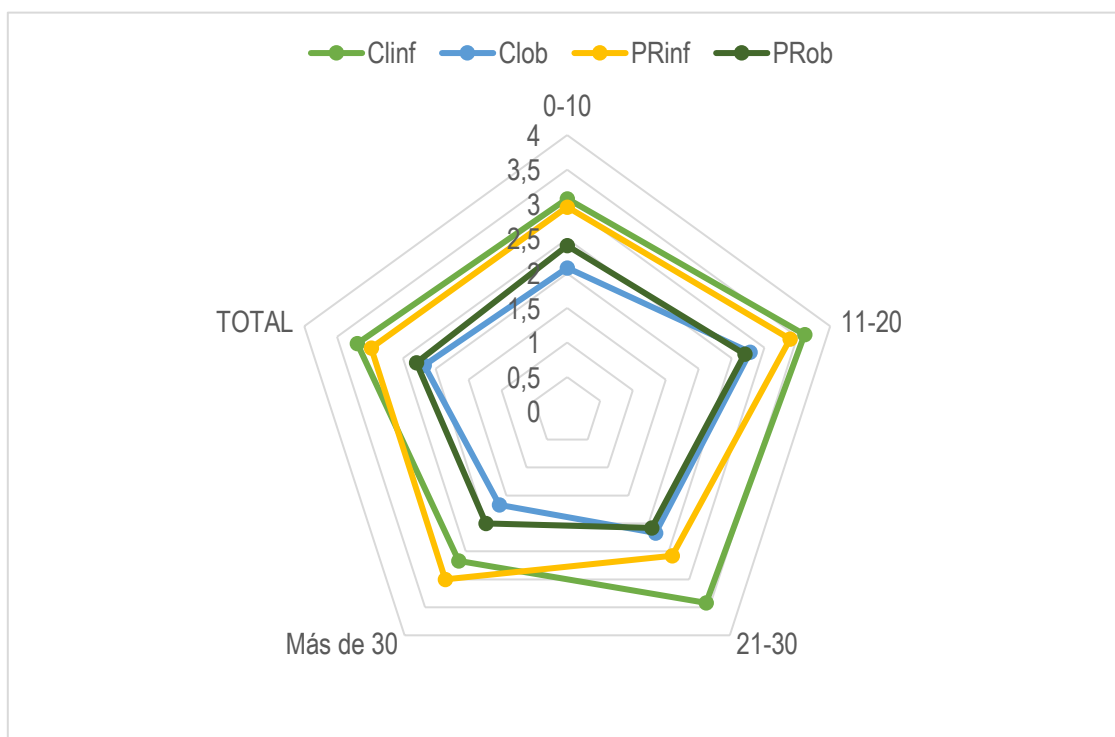
En primer lugar, el resultado que más ha destacado en nuestro estudio ha sido el de que la edad no es una característica descriptiva relevante a la hora de que las PYMES tomen decisiones y fijen objetivos conjuntamente con sus principales clientes/proveedores. Del mismo modo ocurre cuando estudiamos la variable del flujo de información de estas dos figuras, ya que los valores obtenidos no difieren en gran medida y presentando en este sentido un comportamiento analizador y a nuestro juicio que tiende al prospectivo.

Tabla 7. Comparativa por edad entre tipologías de clientes y proveedores en la cadena de suministros 2016-2019.

EDAD	Clinf	Clob	PRinf	Prob
0-10	3,08	2,08	2,96	2,4
11-20	3,61	2,78	3,39	2,7
21-30	3,42	2,17	2,58	2,08
Más de 30	2,67	1,67	3	2
TOTAL	3,195	2,175	2,9825	2,295

Fuente de elaboración propia.

Gráfico 14. Comparativa por edad entre tipologías de clientes y proveedores en la cadena de suministros 2016-2019.



Fuente de elaboración propia

Siguiendo con la característica descriptiva del sector en el que operan las PYMES, resalta uno en concreto que es el Industrial, tomando un comportamiento claramente defensivo a la hora de fijar objetivos teniendo en cuenta a sus clientes y proveedores, siendo así el sector más conservador. Le sigue de cerca el sector comercio actuando del mismo modo de manera defensiva, y con un comportamiento analizador el Sector servicios y construcción.

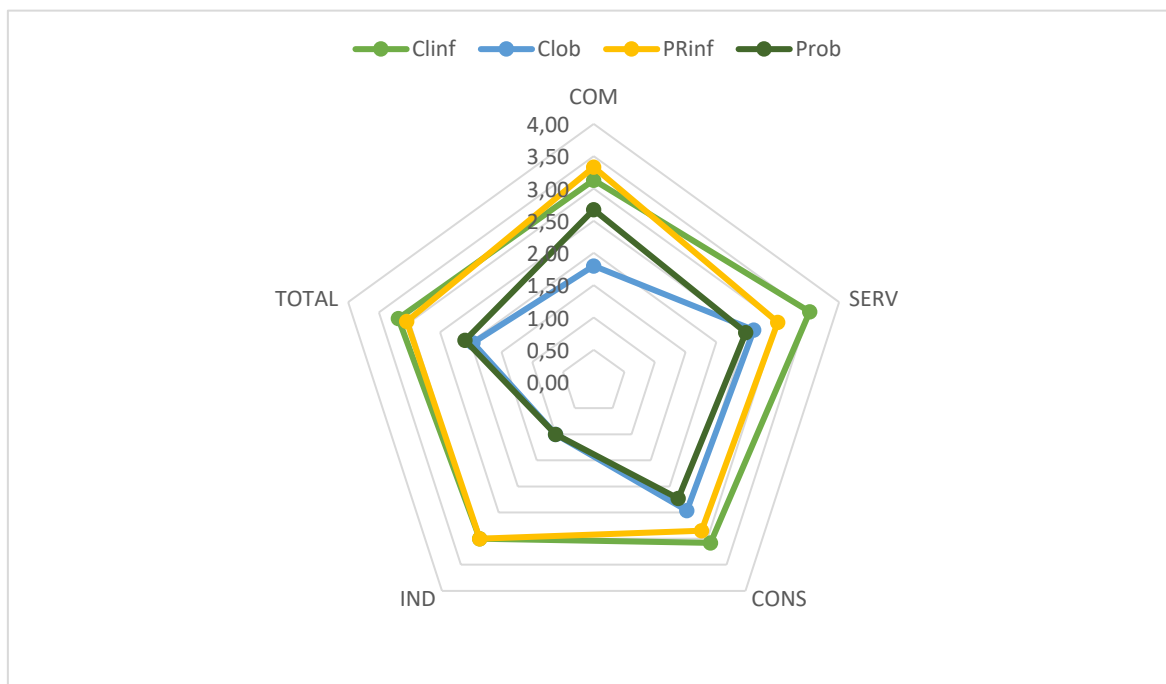
No ocurre lo mismo cuando analizamos el flujo de información conjuntamente con el sector, ya que observamos que todas las PYMES actúan de una manera homogénea adoptando un comportamiento más bien prospectivo.

Tabla 8. Comparativa sectorial entre tipologías de clientes y proveedores en la cadena de suministros de las pymes canarias. 2016-2019

SECTOR	Clinf	Clob	PRinf	Prob
COM	3,13	1,80	3,33	2,67
SERV	3,52	2,61	3,00	2,48
CONS	3,08	2,46	2,85	2,23
IND	3,00	1,00	3,00	1,00
TOTAL	3,18	1,97	3,05	2,10

Fuente de elaboración propia

Gráfico 15. Comparativa sectorial entre tipologías de clientes y proveedores en la cadena de suministros de las pymes canarias. 2016-2019



Fuente: elaboración propia

Por último, la característica descriptiva que más diferencias ha generado en nuestros resultados ha sido la del tamaño. El resultado más destacable es el obtenido en relación a la toma de decisiones conjuntamente con los clientes donde observamos que son las empresas medianas las que toman un comportamiento defensivo. Sin embargo, la fijación de objetivo en conjunto con los proveedores, las empresas medianas apuestan por un comportamiento totalmente prospectivo, al igual que las pequeñas, pero en menor medida. No ocurre lo mismo con la microempresa, que a la hora de tomar decisiones no tiene muy en cuenta a sus proveedores y adopta una posición defensiva.

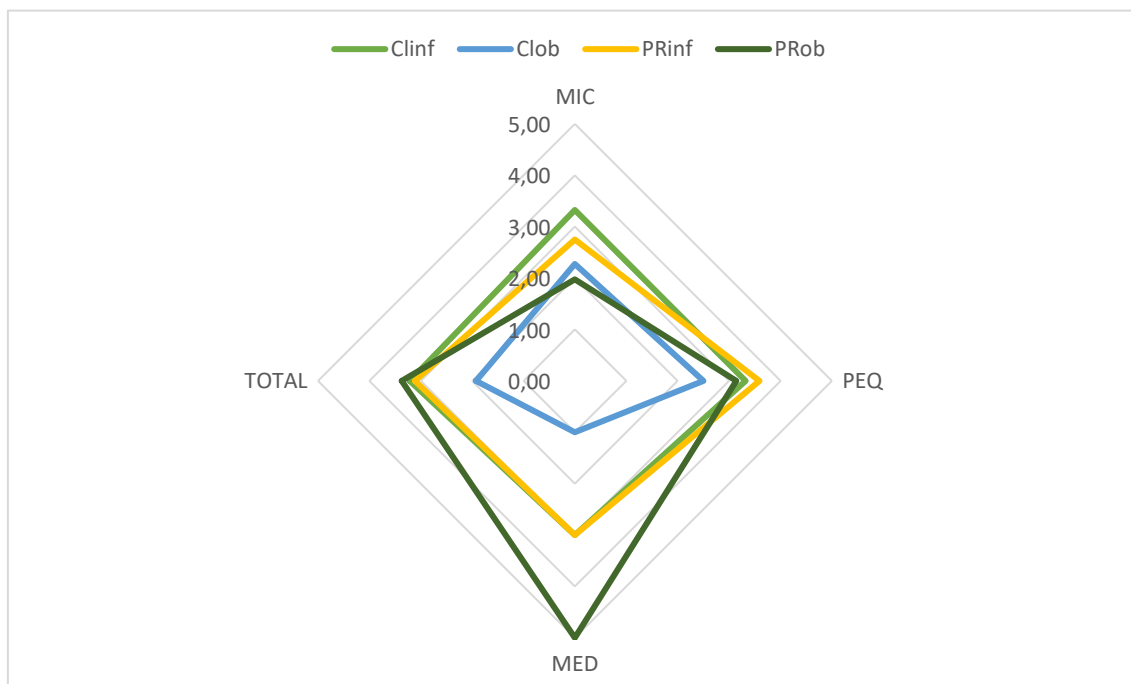
Respecto al flujo de información, las PYMES suelen interactuar con las PYMES independientemente de su tamaño, mostrando en este sentido resultados de un comportamiento analizador cercano al prospectivo

Tabla 9. Comparativa por tamaño entre tipologías de clientes y proveedores en la cadena de suministros de las pymes canarias. 2016-2019

TAMAÑO	Clinf	Clob	PRinf	PROb
MIC	3,33	2,28	2,75	1,98
PEQ	3,32	2,5	3,59	3,14
MED	3	1	3	5
TOTAL	3,22	1,93	3,11	3,37

Fuente de elaboración propia.

Gráfico 16. Comparativa por tamaño entre tipologías de clientes y proveedores en la cadena de suministros de las pymes canarias. 2016-2019



Fuente de elaboración propia.

En resumen, hemos comprobado que, a la hora de compartir información con sus principales clientes y proveedores, las pymes defensivas tienden a utilizar un comportamiento entre analizador y en su gran mayoría más cercano al prospectivo, independientemente de la característica defensiva que estudiemos.

De otra manera ocurre, cuando hablamos de la fijación de objetivos y toma de decisiones, teniendo en cuenta la opinión de clientes y proveedores. Aquí las empresas defensivas tienden a actuar de manera más conservadora, es decir con un comportamiento defensivo. En este sentido la variable descriptiva que más diferencias ha presentado es el tamaño ya que en relación a los clientes las empresas medianas actúan de manera totalmente defensiva y en relación a los proveedores de manera prospectiva.

5.2. IMPLICACIONES

Este estudio poco usual se lleva a cabo para poder responder y ayudar tanto a empresarios actuales como a futuros emprendedores que puedan tener en mente crear una empresa. Son muy pocas las veces en las que se ha analizado el comportamiento estratégico de las pymes canarias aplicando la tipología de Miles y Snow (1978), lo que ha permitido aportar trabajos para investigadores futuros, en los que contrastar los resultados que puedan obtener. También, los directivos encargados de la toma de decisiones pueden utilizar este estudio para ver dónde se crea mayor incertidumbre, e intentar que disminuya adaptándose a los continuos cambios que se producen en el mercado. Todo esto, sin olvidar a todas aquellas empresas que se vean identificadas en este estudio en una posición no muy favorable y que les puede ayudar para

permitirse mejorar todos esos aspectos que les hagan posicionarse mejor en el mercado, en relación con los beneficios, costes, productos o servicios que puedan ofrecer, entre otros.

Cabe destacar que se pretende cambiar la mentalidad “defensiva” que han ido manteniendo los directivos a lo largo de los años, apostando por aspectos más innovadores en sus pequeñas y medianas empresas para así conseguir mejores resultados, no solo en cuanto a beneficios, sino que también en el desempeño de tareas y mejoras en el clima laboral. Para conseguirlo, se pueden realizar encuestas a los trabajadores, clientes y proveedores para así saber si se están teniendo en cuenta sus puntos de vista a la hora de la toma de decisiones. También, la innovación puede traer consigo la exploración de nuevos mercados, creando nuevos clientes potenciales.

Con esto, se intenta demostrar cómo el paso de los años trae consigo un cambio en la “forma de pensar” de las empresas, existiendo un abanico más amplio de actitudes y posibilidades para arriesgarse y conseguir mejorar en todos los aspectos.

Por otra parte, las administraciones públicas podrían adoptar políticas que ayudaran a las pymes canarias a tener más conocimientos en las nuevas tecnologías de la información, así como a tener una mayor formación de la gestión empresarial. Para ello, podrían promover cursos de introducción a la formación empresarial, ferias del emprendedor, charlas y debates del marco económico actual y sobre los comportamientos estratégicos a llevar a cabo en una empresa.

Con todos estos cambios o recomendaciones nombradas anteriormente, se podría conseguir un tejido empresarial más eficaz e innovador, donde las empresas analizadoras y prospectivas sean las protagonistas del mercado.

5.3. LIMITACIONES DEL TRABAJO

Independientemente de que este estudio pueda servir de ayuda para otras personas y que todos los resultados obtenidos tengan una explicación detrás, se puede llegar a mejorar si no hubiesen surgido una serie de limitaciones que se destacan en los siguientes párrafos.

Como en la mayoría de los trabajos, el tiempo es una de las limitaciones más destacadas, ya que se ha contado con tan solo un periodo de cuatro meses. Además, tampoco se ha podido disponer de los recursos económicos necesarios para poder ampliar los objetivos de este estudio.

Se puede decir que la muestra analizada es totalmente representativa, siendo un trabajo fiable y relevante que se puede utilizar para mejorar el comportamiento estratégico de las pymes en Canarias. No obstante, esto mejoraría mucho más con una muestra representativa mayor, ya no solo en número, sino que también en variedad de localizaciones, abarcando empresas de cada una de las Islas Canarias.

Por otro lado, al realizar las encuestas, un problema que surge es que no todas las empresas están dispuestas a revelar u ofrecer información sobre sus datos económicos, como pueden ser: su nivel de ingresos, sus costes y sus beneficios anuales, entre otros.

5.4. LÍNEAS FUTURAS

Una vez realizado dicho estudio, se pueden establecer una serie de líneas futuras, que principalmente sirvan para resolver las limitaciones planteadas que se han encontrado en este trabajo.

Con una ampliación del tiempo de estudio, se podría resolver el problema de la limitación de las encuestas a un número reducido de empresas y poder realizarlas a la totalidad de las Islas Canarias y, con ello, obtener una muestra mucho más representativa de las pymes y un trabajo más consistente. Asimismo, sería positivo para los resultados de la investigación contar con ayudas proporcionadas por el Estado y poder seguir ampliando este análisis.

Independientemente de que se puedan realizar trabajos similares a éste, también existe la posibilidad de ampliar este trabajo, aportando otros puntos de vista a través de diferentes métodos de análisis y otra bibliografía complementaria, obteniendo unos resultados más exactos.

Este estudio, es conveniente que se realice con una periodicidad anual para determinar año tras año el comportamiento estratégico que siguen las pymes en Canarias, y ver cómo responden y cómo se ven afectadas por las variables del entorno que puedan tener mucha más relevancia en esos periodos.

En definitiva, esta investigación concierne un tema que está en constante cambio y que tiene muchas vertientes en las que se puede derivar para hacer un estudio del comportamiento estratégico mucho más enriquecedor y completo.

6. BIBLIOGRAFÍA

Ana M. García, Vanesa Yanes y Juan R. Oreja. (2014): Comportamiento estratégico y características descriptivas de las pymes. Modelos de Rasch en administración de empresas actuaciones y respuestas frente a la crisis, págs. 72-88.

Aragón Sánchez, A. y Sánchez-Marín, G. (Agosto-Septiembre 2003): Orientación estratégica, características de gestión y resultados: un estudio de las PYME españolas. ICE Tribuna de Economía, número 809, págs. 169-187.

Camisón, C. (1997): La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas. 1ª edición, Madrid, Civitas.

Conant, J.S., Mokwa, M.P y Varadarajan, P.R. (1990): «Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures Based Study», *Strategic Management Journal*, vol. 11, págs. 365-383.

Eisenhardt, K.M. y Schoonhoven, C.B. (1996): «Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms», *Organization Science*, vol. 7, págs. 136-150.

Feigenbaum, A. y Karnani, A. (1991): «Output Flexibility. A Competitive Advantage for Small Firms», *Strategic Management Journal*, vol.12, págs. 101-114.

Fernández, Z. y Nieto, M.J. (2001): Estrategias y estructuras de la PYME: ¿Puede ser el (pequeño tamaño) una ventaja competitiva?, *Papeles de Economía Española*, números 89/90, págs. 256-271.

Frohlich, M.T.; Westbrook, R. (2002). "Demand chain management in manufacturing and services: web-based integration, drivers and performance", *Journal of Operations Management*, vol.20 (4), págs. 729-745.

Glaister, K.W. y Buckley, P.J. (1996): «Strategic Motives for International Alliance Formation», *Journal of Management Studies*, vol. 33, págs. 301-332.

González Gallego, N (2015): "Integración de los Sistemas de Información para la Gestión de la Cadena de Suministro. Un Estudio Empírico en Grandes Empresas". Universidad de Murcia, Facultad de Economía y Empresa, págs. 21-32.

Hult, G. T. M.; Ketchen Jr. D. J.; Cavusgil, S. T. y Calantone, R. J. (2006): «Knowledge as a strategic resource in supply chain», *Journal of Operations Management*, vol.24, págs. 458-475.

Huselid, M.A. (1995): «The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance», *Academy of Management Journal*, vol.38, págs. 635-672.

Juan R. Oreja. (2015): Mediciones, posicionamientos y diagnósticos competitivos, págs. 127-128.

McDaniel, S.W. y Kolari, J.W. (1987): «Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Typology», *Journal of Marketing*, vol. 51, págs. 19-30.

Miles, R.E. y Snow, C.C. (1984): «Designing Strategic Human Resources System», *Organizational Dynamics*, vol. 13, págs. 36-52.

Miles, R.E.; Snow, C.C.; Meyer, A.D. y Coleman, H.J. (1978): «Organizational strategy, structure and process», *Academy of Management Review*, vol. 2(3), págs. 546-562.

Qrunfleh, S.; Tarafdar, M. (2014). "Supply Chain Information Systems Strategy: Impacts on Supply Chain Performance and Firm Performance", *International Journal of Production Economics*, vol. 147 (2), págs. 1-2.

Sánchez, Y., Zerón, M. & Mendoza, G. (2015). «Análisis del comportamiento estratégico y el desempeño organizacional en las pyme del centro de Tamaulipas en México». *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 13, núm. 1, págs. 44-55.

Shan, W. (1990): «An Empirical Analysis of Organizational Strategies by Entrepreneurial Hightechnology Firms», *Strategic Management Journal*, vol.11, págs. 129-139.

Sing, K. (1997): «The Impact of Technological Complexity and Interfirm Cooperation on Business Survival», *Academy of Management Journal*, vol. 40, págs. 339-367.

Slater, S.F. y Narver, J.C. (1993): «Product-market Strategy and Performance: An Analysis of the Miles and Snow Strategy Types», *European Journal of Marketing*, vol. 27, págs. 33-51.

Snow, C.C. y Hrebiniak, L.G. (1980): «Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance», *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, págs. 317-336.

WEBGRAFÍA:

<https://www.cnae.com.es/>

<http://www.ine.es/>

http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/view/337/pdf_2