



**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS PYMES DEL
SECTOR INDUSTRIAL Y DE LA
CONSTRUCCIÓN EN CANARIAS EN 2016**

**STRATEGIC ANALYSIS OF SMES IN THE INDUSTRIAL
AND CONSTRUCTION SECTOR IN CANARY ISLANDS
ON 2016**



**SAMUEL AFONSO RODRÍGUEZ
AYDIL ÁLVAREZ PÉREZ
YLENIA CORREA ORTIZ**

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**CURSO 2015 - 2016
CONVOCATORIA JUNIO 2016
22 DE JUNIO DE 2016**

TUTORA: ANA MARÍA GARCÍA PÉREZ

RESUMEN:

El objetivo general de este estudio es determinar la tipología del comportamiento estratégico de las *pymes*, con especial mención al sector industrial y de la construcción. El fundamento teórico en el que nos hemos basado, es el planteado por Miles y Snow (1978) que afecte a la situación en la que se enmarcan las *pymes* canarias. La muestra elegida ha sido de un total de 90 empresas canarias que cumplan la condición de *pymes* en el año 2016, mediante encuesta personal. Las conclusiones principales a las que se han llegado, revelan que las empresas canarias del sector objeto de estudio, se rigen por un patrón analizador tanto en las características descriptivas como en la cadena de suministro y el entorno, actuando en función de las características del mercado en el que se enmarcan. Además, se obtiene evidencia sobre algunas debilidades estratégicas que pueden ser objeto de análisis en estudios futuros.

Palabras clave: Comportamiento estratégico, *pymes*, entorno, cadena de suministro.

ABSTRACT:

The overall objective of this study is to analyze the type of strategic behavior of SMEs. In this case, we will make special reference to the industrial and construction sector. The theoretical foundation which we have based, it is described by Miles and Snow (1978) affecting the situation in Canary SMEs. The sample was chosen from 90 Canarian companies which are SMEs in 2016, by personal survey. The main conclusions reveal that Canarian companies which we have studied, it has an analyzer strategic behavior in descriptive characteristics, supply chain and the business environment. This companies operate according to the market where they are. In addition, we have found evidences of some strategic weaknesses that can be analyzed in future studies.

Key words: Strategic behavior, SMEs, business environment, supply chain.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción.....	4
2. Comportamiento estratégico de las empresas (tipología de miles y snow).....	6
2.1. Tipología de miles y snow.....	6
2.2 El reloj estratégico de bowman.	9
2.3. Tipología de miles y snow y la cadena de suministro.	10
2.4. Tipología de miles y snow y el entorno.	11
3. La pyme: el caso de canarias (sector industrial y de la construcción).....	12
3.1. La pyme.	12
3.2. La pyme en canarias.....	13
3.3. El sector industrial y de la construcción.	14
4. Metodología.....	15
4.1. Obtención de la información.....	15
4.2. Instrumento de medida.....	16
4.3. Tratamiento de la información.....	18
5. Análisis de los resultados.....	18
5.1. Análisis descriptivo del conjunto de pymes y del sector industrial y de la construcción en canarias.	18
5.1.1. Amplitud de mercados	19
5.1.2. Tamaño de las <i>pymes</i>	19
5.1.3. Carácter familiar de las <i>pymes</i>	20
5.2. Análisis del comportamiento estratégico del conjunto de pymes y del sector industrial y de la construcción en canarias.....	20
5.3 Análisis de la relación entre el comportamiento estratégico según porter y bowman y la estrategia que siguen las pymes y el sector de la industria y construcción en canarias	25
5.4. Análisis de la cadena de suministro del conjunto de pymes y del sector industrial y de la construcción	28
5.5. Análisis de la incertidumbre del entorno del conjunto de pymes y del sector industrial y de la construcción.	32
6. Conclusiones.	35
7. Bibliografía.	38

ÍNDICE DE TABLAS

1. Gráfica de la distribución porcentual de las <i>pymes</i> canarias por sectores	13
2. Ficha técnica	15
3. Cuadro de número de empresas canarias divididas por sector de actividad (cnae 2009)	16
4. Gráfica de amplitud de mercado del total de <i>pymes</i> en 2016	19
5. Gráfica de amplitud de mercado de las <i>pymes</i> del sector 1 en 2016	19
6. Gráfica del tamaño del total de <i>pymes</i> en 2016	20
7. Gráfica del tamaño de las <i>pymes</i> del sector 1 en 2016	20
8. Tabla del carácter familiar o no del total de <i>pymes</i> y del sector 1	20
9. Gráfica del comportamiento estratégico del total de <i>pymes</i>	21
10. Gráfica del comportamiento estratégico de <i>pymes</i> del sector 1	21
11. Tabla campo de actividad del sector 1 y del conjunto de <i>pymes</i>	22
12. Tabla tecnología del sector 1 y del conjunto de <i>pymes</i>	23
13. Tabla administración del sector 1 y del conjunto de <i>pymes</i>	24
14. Gráfica del comportamiento estratégico de las <i>pymes</i> en 2016	25
15. Tabla de frecuencia organizaciones defensivas	26
16. Tabla de frecuencia organizaciones analizadoras	26
17. Gráfica estrategias competitivas vs comportamiento estratégico de las <i>pymes</i>	27
18. Tabla comparativa entre el sector 1 y el conjunto de <i>pymes</i> en relación a la cadena de suministro	28
19. Gráfica comparativa del sector industrial y de la construcción con el conjunto de <i>pymes</i> en Canarias en 2016	29
20. Tabla comparativa entre las <i>pymes</i> totales y el sector, según la tipología de Miles y Snow	30
21. Gráfica de la cadena de suministro de las <i>pymes</i> totales en 2016	32
22. Gráfica de la cadena de suministro de las <i>pymes</i> del sector 1 en 2016	32
23. Tabla del entorno del conjunto de <i>pymes</i> y del sector 1 según su comportamiento estratégico en 2016	33
24. Gráfica del entorno del total de <i>pymes</i> en 2016.....	34
25. Gráfica del entorno de las <i>pymes</i> del sector 1 en 2016.....	34

1. INTRODUCCIÓN.

Han sido numerosos los estudios que se han realizado en los últimos años sobre las *pymes*, desde diferentes perspectivas y atendiendo a distintos ámbitos. Esto se debe a que las *pymes* son las empresas de mayor importancia del tejido empresarial, tanto en España como en Canarias, no solo por ser más numerosas, sino porque son las que más puestos de trabajo ofrecen en el archipiélago. Por esta razón, han sido muchos los estudios que se han realizado en los últimos años sobre ellas desde diferentes perspectivas. Sin embargo, la información es bastante escasa en lo que se refiere a estudios sobre el comportamiento estratégico de estas *pymes*, en relación a cada uno de los sectores de actividad. Por esta razón, nuestra aportación con este trabajo es dar respuesta al comportamiento estratégico más común de las *pymes* canarias, y más concretamente de las del sector industrial y de la construcción. Además, comparamos si la conducta seguida tanto por el total de empresas de canarias, como las del sector, se rigen según la teoría aportada por Miles y Snow (1978), y sus posibles motivos.

A lo largo del trabajo se irán analizando una serie de objetivos que demuestren cómo se comportan las organizaciones canarias ante diversos aspectos. Por un lado, este proyecto se centrará en estudiar, según Miles y Snow (1978), **la tipología del comportamiento estratégico del conjunto de *pymes* y del sector industrial y de la construcción** que pueden ir desde defensivas, es decir, organizaciones que actúan siempre con cautela y buscando la eficiencia en costes, pasando por la analizadora, que emplean una estrategia acorde con las características del marco en que se mueven, hasta prospectivas, que son más abiertas y buscando siempre productos únicos y diferenciados. Para ello, se desglosará en tres factores que determinarán el comportamiento estratégico a seguir. Por una parte, el *campo de actividad* en el que se mueven las empresas, la *tecnología* con la que cuentan las mismas, así como la manera de llevar a cabo *la administración y organización*.

Con ello, se obtendrán resultados aclaratorios sobre cómo actúan estas organizaciones en Canarias. Según Miles y Snow (1978), estos tres factores definidos tienen que estar alineados para conseguir la eficiencia en la toma de decisiones, dado que, si la cultura de la empresa es innovadora, esta debe estar basada en unos sistemas modernos y diferenciados para llevarlo a cabo, o si la organización es más defensiva, tendrá que estar apoyada en una estructura que favorezca el control de costes, etc.

Asimismo, otro de los objetivos para dar una visión más amplia, es determinar, según **los criterios de Porter y el reloj estratégico de Bowman, la coherencia entre el comportamiento estratégico (Miles y Snow 1978) del conjunto de *pymes*, del sector y la estrategia que siguen**, es decir, liderazgo en costes, híbrida o diferenciación. Este objetivo es importante para descubrir la relación que hay entre ambas tipologías. Por un lado, empresas de carácter defensivas deberían a priori emplear una estrategia de liderazgo en coste (precio bajo y bajo valor añadido), dado que lo que se busca es la eficiencia interna, por otro lado, las analizadoras deberían seguir una híbrida con precios relativamente bajos y calidad mayor y, por otra parte, la estrategia de diferenciación (precio alto,

valor añadido alto), sería la más acorde con la tipología prospectiva que busca productos únicos con respecto a la competencia.

Además, en este trabajo, una vez planteados dichos objetivos, se hace necesario realizar un **análisis comparativo de la cadena de suministros de los distintos comportamientos estratégicos del total de *pymes* y del sector**. Con ello, se descubrirá si las empresas de carácter defensivo llevan a cabo una relación carente con los eslabones iniciales y finales de la cadena (proveedores y clientes) como se expresa en la teoría definida por Vallet-Bellmunt (2010), o si las analizadoras tienen una relación algo más cercana y, por último, si las de tipología prospectiva llevan a cabo esa integración total, alcanzando el llamado arco externo en el que se da plena relación de intercambio de información entre las empresas con clientes y proveedores.

Por último, y para completar este estudio, se realizará un **análisis comparativo del entorno de los distintos comportamientos estratégicos del total de *pymes* y del sector**. Según la teoría definida por Duncan (1972), la incertidumbre es un elemento fundamental para que las empresas actúen de una u otra forma. Por ello, las organizaciones defensivas serán aquellas que estén en entornos más estables, las analizadoras las que se hallen en un marco de incertidumbre media y, prospectiva las que se encuentren en entornos más turbulentos, dado que según dicha teoría, sería lo más propicio para tomar las decisiones de la manera más exitosa posible.

Para lograr encontrar respuesta a cada uno de los objetivos anteriormente mencionados, se ha realizado un trabajo de campo consistente en una encuesta personal directa que posteriormente ha sido tratada a través del programa Excel elaborando medias y promedios que permiten construir gráficos con los que interpretar los resultados obtenidos, y obtener evidencias claras sobre el comportamiento estratégico de las *pymes* canarias.

En cuanto a la estructura organizativa utilizada a lo largo de este proyecto, se ha optado por ir en todo momento de lo general a lo particular, para de esta manera siempre tener una visión global que poder comparar con lo que pasa en el sector de actividad analizado. Este estudio se ha dividido en dos partes, la primera se centra en una base teórica e institucional que sirve para conocer los términos principales de esta investigación, y una segunda parte donde se analizan los resultados obtenidos y se comparan con lo que dicta la teoría.

En la primera parte realizamos un recorrido por la base teórica utilizada, para introducir al lector en los términos que se usarán en los siguientes apartados. En este sentido se ha realizado un recorrido por la tipología estratégica definida por Miles y Snow (1978) y posteriormente se estudia la relación de esta con la cadena de suministro y el entorno, así como la coherencia con el reloj estratégico de Porter y Bowman. En segundo lugar, se hablará de las *pymes* y su situación tanto a nivel de España como en Canarias. Además, se realizará un estudio más profundo en lo que respecta al sector industrial y de la construcción. Y en tercer lugar explicamos la metodología utilizada.

La segunda parte trata de analizar los resultados obtenidos y ver cuáles son los comportamientos estratégicos más comunes en relación a cada uno de los objetivos planteados, comparando lo que sucede en el conjunto de *pymes* y lo que pasa en el sector industrial y de la construcción. Una vez

se han analizado, se realizará una confrontación de estos resultados con la base teórica, para sacar conclusiones que sirvan de respuesta a esta investigación enmarcada en el archipiélago canario.

2. COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS EMPRESAS (TIPOLOGÍA DE MILES Y SNOW).

2.1. TIPOLOGÍA DE MILES Y SNOW.

Para analizar el comportamiento estratégico de las *pymes* en Canarias y centrándonos en el sector de la industria y construcción, consideramos que la tipología de Miles y Snow es la más adecuada para llevar a cabo este estudio.

Miles y Snow (1978), han sido los encargados de crear una tipología estratégica basada en una visión de la organización como un sistema complejo e integrado dinámicamente con el entorno. Esta tipología sigue tres condiciones básicas y fundamentales (Aragón Sánchez, A. y Sánchez Martín G, 2003):

- Las empresas que consiguen tener éxito son aquellas que siguen un enfoque sistemático e identificable de adaptación a su medio ambiente.
- Dentro de cada uno de los sectores de actividad (servicios, comercio, construcción e industria), se pueden identificar cuatro tipos de orientación estratégica: defensiva, prospectiva, analizadora y reactiva.
- Cualquier orientación estratégica, siempre que sea adoptada correctamente, puede conducir a un resultado satisfactorio para la empresa. (Se excluye en este caso a las empresas con orientación reactiva, pues se caracterizan por estar en constante inestabilidad debido a su baja capacidad de adaptación en un entorno cambiante).

Más concretamente esta tipología centra su foco en analizar la eficacia de una organización de acuerdo con la toma de decisiones de la dirección con respecto a una serie de factores. Estos factores son, por un lado, la preocupación de las empresas por la búsqueda de métodos, productos o mercados en los que salir a competir, con el riesgo que ello conlleva. Por otra parte, la construcción de estructuras organizativas capaces de amoldarse a la situación del entorno en el que se encuentran y por último, las tecnologías empleadas en el proceso productivo de la empresa.

Como se puede observar, estamos ante tres factores fundamentales que condicionan la vida empresarial y en función de cómo se aborden cada uno de ellos podemos estar hablando de cuatro formas diferentes de estrategias a seguir según la tipología de Miles y Snow (1978).

En primer lugar, podemos hallar el comportamiento estratégico **defensivo**. Se trataría de empresas cuyo campo de actuación en producto-mercado es muy limitado y estrecho, es decir, se focalizan en unos pocos mercados y productos con escasas perspectivas de ser ampliados. Con ello, lo que consiguen es ser especialistas en un ámbito determinado protegiendo así su cuota de mercado sin buscar nuevas oportunidades alejadas de su negocio actual (García Pérez, A. M.; Yanes Estévez, V. y Oreja Rodríguez, J. R., 2014)

Asimismo, en lo que respecta a la tecnología, destaca la búsqueda en todo momento de la eficiencia en costes, dado que unos procesos más innovadores que permitan realizar trabajos únicos y diversos daría lugar a un aumento de dichos costes, por lo que buscan una tecnología homogénea y que necesite pocos ajustes (Aragón Correa, J. A., 1996; O'Regan, N. y Ghobadian, A., 2005). Por tanto, cabe señalar que la planificación que se realice en este tipo de organizaciones va a tener que ser rigurosa y a priori, es decir todo estará bien estudiado y marcado de antemano sin dejar nada a la improvisación.

Por otra parte, en cuanto a las líneas de autoridad y estructura organizativa del comportamiento estratégico defensivo, destaca la organización de tipo funcional y centralizada (Johnson, G. y Scholes, K., 2001), es decir, la responsabilidad es principalmente de la alta dirección, apoyándose en sistemas de información vertical y no horizontal, por lo que ante posibles conflictos, estos serían solucionados a través de las relaciones jerárquicas y no a través de relaciones personales.

En segundo lugar, encontramos el comportamiento estratégico **prospectivo**, el cual es totalmente opuesto al defensivo. En este caso se trataría de empresas que están continuamente buscando ampliar y diversificar áreas, aprovechando las nuevas oportunidades que vayan surgiendo en el entorno (Johnson, G. y Scholes, K., 2001; Aragón Sánchez, A. y Sánchez Martín G, 2003). Por tanto, este modo de comportamiento se aleja de un ámbito estrecho y limitado para abrirse paso en nuevos mercados y productos que les permita aumentar la diversidad de lo que ofrecen, enfrentándose a la competencia a través de productos/servicios diferenciados e innovadores que sean atractivos para el público y que suponga una seña de identidad para estas empresas.

Asimismo, en cuanto a la tecnología, cabe destacar que cuentan con procesos flexibles e innovadores que permiten realizar múltiples trabajos únicos en el mercado como forma de distinguirse de la competencia. Sin embargo, este tipo de tecnología afectaría a la eficiencia interna, dado que este sistema no permitiría reducir al máximo los costes (Aragón Sánchez, A. y Sánchez Martín G, 2003; Aragón Correa, J. A., 1996). Por tanto, cabe señalar que la planificación planteada en este tipo de organizaciones ha de ser abierta, siendo imposible fijarla de antemano.

Por otro lado, con respecto a la estructura organizativa y las líneas de autoridad de esta estrategia prospectiva, destaca la gran flexibilidad de la que carece la defensiva. La organización se estructura o por productos o de manera divisional, mientras que respecto a las líneas de autoridad, habría una gran descentralización según Aragón Sánchez, A. y Sánchez Martín G, (2003). Con ella, el control no vendría a través de sistemas de información vertical sino por medio de un modelo participativo, es decir, en el que todos los miembros de la empresa son llamados a participar del control de la misma, apoyándose en sistemas horizontales de información. Por tanto, a la hora de resolver conflictos no se solucionarían a través de relaciones jerárquicas sino por medio de un sistema más complejo, dado que ahora dichos conflictos tendrán que ser resueltos mediante relaciones personales.

En tercer lugar, podemos hallar el comportamiento estratégico **analizador**, el cual se enmarca en un punto intermedio entre la estrategia defensiva y la prospectiva, es decir, en función del entorno en

que se encuentren adoptarán un tipo u otro de comportamiento y estableciendo así el equilibrio que consideren más adecuado (O'Regan, N. y Ghobadian, A., 2005)

Por un lado, si este tipo de organizaciones son pertenecientes a un entorno estable, entonces se acercarán de cierta forma a una estrategia más defensiva que prospectiva. Actuarían de forma rutinaria y con sistemas formales para conseguir la eficiencia en costes (O'Regan, N. y Ghobadian, A., 2005). La planificación sería rigurosa y a priori, con una tecnología homogénea que permita conseguir la eficiencia interna que comentamos anteriormente, estudiando únicamente la evolución del sector en el que se mueven, ganando cuota de mercado con sus actuales productos y mercados. Por tanto, se emplearían estructuras y sistemas organizativos formales que permitiesen un control por medio de relaciones jerárquicas y sistemas verticales de información, lo que ayudaría así a reducir al máximo los costes para competir vía precio con el resto del sector (Aragón Sánchez, A. y Sánchez Martín G, 2003).

Por otro lado, si este tipo de organizaciones se enmarcan dentro de un entorno turbulento y dinámico, entonces se aproximaría a una estrategia más prospectiva para poder afrontar mejor estos cambios. Además, actuarían de manera innovadora, aprovechando las oportunidades que aparezcan en el mercado para ofrecer así productos únicos y diferenciados (O'Regan, N. y Ghobadian, A., 2005). Por ello, emplearían una tecnología avanzada, no homogénea, para que se pueda conseguir la innovación de lo que ofrecen y diferenciarse de la competencia. La planificación, por tanto, no podría ser a priori sino que sería en función de los cambios del entorno para adecuarse en todo momento a las nuevas tendencias (Aragón Sánchez, A. y Sánchez Martín G, 2003). Asimismo, para que se de esta situación sería fundamental la aplicación de una estructura organizativa descentralizada basada en las relaciones personales y sistemas de información horizontales. Con esto se favorecería la generación de ideas para buscar unos productos/servicios innovadores que ante entornos cambiantes se hace esencial.

En resumen, una estrategia analizadora se adapta a un tipo u otro de entorno en función de sus características para ser lo más eficiente posible en lo que a toma de decisiones de refiere.

En cuarto lugar, podemos encontrar a la estrategia reactiva. Este tipo de comportamiento estratégico se basa en reaccionar ante los cambios que se producen en el entorno, es decir, son organizaciones que cuando el entorno se ve modificado, éstas se ven obligadas a cambiar. Miles y Snow (1978) consideran que actuar de esta forma, sugiere que son empresas que carecen de una estrategia a seguir, lo que provoca que pierdan toda su eficiencia para poder responder ante cambios que surjan en el mercado (O'Regan, N. y Ghobadian, A., 2005; Aragón Correa, J. A., 1996). Por esta razón, y dado a que este trabajo se centra en estudiar el comportamiento estratégico que siguen las *pymes* en Canarias, vamos a descartar este último tipo de estratégica, pues el objetivo de este estudio es comprobar y analizar las estrategias de las organizaciones.

Una vez expuestos los cuatro tipos posibles de comportamientos estratégicos a seguir por las organizaciones, diversos autores discuten sobre cuál de ellas puede ser la mejor estrategia para llevar a cabo. Según Camisón (1997) se utilizan tres tipos de medidas para analizar la estrategia

más adecuada, que serían la rentabilidad, la productividad y la cuota de mercado. Dicho autor expresa que “las organizaciones más rentables y productivas, sea cual sea el índice escogido, son aquellas con comportamientos estratégicos más proactivos integrados en los grupos orientados a la innovación y a la calidad, y hacia la satisfacción de los clientes, por este orden” (Camisón, 1997:413). Esto puede ser explicado porque las organizaciones prospectivas poseen una mayor capacidad en relación con las defensivas o analizadoras de adaptarse a cambios y nuevas tendencias en el entorno en que se mueven.

Sin embargo, también cabe señalar que según Smith et al (1986), se puede observar como las empresas de tipo defensivo obtienen mejores resultados cuando tienen una reducida dimensión, aunque se contradice con el hecho de que dicho tamaño perjudica a la creación de las economías de escala. Por ello, no podemos evidenciar que de las tres estrategias a estudiar alguna sea la mejor con diferencia, dado que cada una de ellas será la más adecuada en función del sector y el medio en el que se mueva la organización.

En definitiva, la tipología mencionada es aceptada en el estudio de las *pymes*, de manera que ésta responde a cómo la empresa se orienta en el mercado, a los procesos tecnológicos utilizados en la producción, así en cómo la empresa implanta su estrategia. (O’Regan, N. y Ghobadian, A. 2006; García Pérez, A.M.; Yanez Estévez, V. y Oreja Rodríguez, J.R 2014).

2.2 EL RELOJ ESTRATÉGICO DE BOWMAN.

Los autores Porter y Bowman, este último con la aportación de la teoría del reloj estratégico, plantean una serie de estrategias a seguir por parte de las empresas que serán más o menos eficaces en función de las circunstancias en las que se muevan las mismas.

La estrategia de liderazgo en costes supone para la organización la presencia de economías de escala que permitan disminuir los costes unitarios y así poder ofrecer productos y servicios a precios reducidos. Asimismo, esta práctica va a provocar que esa búsqueda de la eficiencia interna en costes haga que la calidad de lo que se ofrece sea también reducida, o lo que es lo mismo, productos y servicios de bajo precio y bajo valor añadido. Como vemos, esta estrategia de Bowman y Porter encajaría con el comportamiento estratégico defensivo de Miles y Snow. Las organizaciones defensivas como ya se comentó anteriormente compiten vía precio y con una tecnología homogénea que permita la eficiencia en costes, por lo que emplean sistemas formalizados con información vertical, lo cual estaría en relación a esta estrategia de liderazgo en costes.

Por otro lado, la estrategia de diferenciación supone ofrecer bienes y servicios únicos en el mercado para que se diferencien de forma clara de la competencia. Para ello, es necesario contar con tecnología avanzada e innovadora que permita conseguirlo, lo cual incurre en una pérdida de dicha eficiencia en costes. Además, es crucial que haya una estructura organizativa descentralizada que favorezca la generación de ideas con el empleo de relaciones personales y no jerárquicas. Como vemos, al igual que la estrategia de liderazgo en costes, la de diferenciación también estaría en consonancia con el comportamiento estratégico prospectivo de Miles y Snow (1978) en el que se buscan las oportunidades del entorno y lo importante es ofrecer productos diversos y únicos que

permitan esa diferenciación del resto del mercado, o lo que es lo mismo alto precio y alto valor añadido.

Sin embargo, además de estas dos estrategias genéricas, vamos a ampliarlo con el reloj estratégico de Bowman, el cual muestra una tercera vía que sería la estrategia híbrida y que iría en consonancia con el comportamiento estratégico analizador de Miles y Snow (1978). Dicha estrategia exige una doble capacidad para poder ofrecer unos productos y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores con una cierta calidad relativa a la vez que se mantiene una estructura de costes reducida. Por tanto, es una estrategia que tiene que encontrar un equilibrio entre precio y valor añadido sin reducir demasiado en calidad y sin subir demasiado los precios.

2.3. TIPOLOGÍA DE MILES Y SNOW Y LA CADENA DE SUMINISTRO.

Además de centrarnos en el comportamiento estratégico de las empresas y su relación con el entorno, vamos a establecer una segunda relación entre dichas estrategias, empleadas por las organizaciones y la cadena de suministro.

La cadena de suministro o cadena de valor es aquella que describe las actividades internas y externas desarrolladas por la empresa, para la realización de un producto o servicio.

En este caso, nos centraremos en los eslabones iniciales y finales de la cadena que serían de vital importancia para el funcionamiento eficaz de la organización, que son los proveedores y los clientes. Las relaciones que se establezcan en la cadena de suministros son importantes y sobre todo la integración que haya entre ellas. Cuanto más integradas estén mejores resultados se obtendrán, según la autora Vallet-Bellmunt (2010). Este nivel de integración se halla en función del grado de colaboración entre la organización con sus proveedores y clientes. Lo ideal es alcanzar el Arco Externo, que supondría la integración máxima entre empresa y los eslabones finales de la cadena, dado que se mejoraría la flexibilidad en los pedidos o una mayor satisfacción del cliente, así como la reducción de costes (proveedores).

Asimismo, la consecución de este arco externo lograría mantener una mayor ventaja competitiva en el tiempo, que lo que se conseguiría con el resto de arcos donde la integración es menor. Por ello, es interesante analizar el grado de integración existente con estos dos aspectos, dado que son condicionantes de obtener un mayor o menor resultado.

Como se puede observar, se puede establecer una relación clara en la manera de enfocar el funcionamiento de la cadena de suministro con la tipología de Miles y Snow. La consecución del arco externo en el que el grado de integración es muy alto es más favorable con el empleo de una estrategia prospectiva que con una defensiva, dado que la primera busca anticiparse a los cambios, crear productos únicos y diversos para satisfacer al mercado con la última tecnología que permita diferenciarse de la competencia, por lo que conseguir una colaboración máxima con los eslabones finales de la cadena sería fundamental para conseguirlo.

Sin embargo, una integración escasa entre organización con proveedores y clientes será más propicia con una tipología defensiva en la que lo fundamental es defender la cuota de mercado que ostentan, buscando eficiencia en costes con sus actuales productos.

Con esto, cabe suponer que las *pymes* que sean de carácter prospectivo tendrán una tendencia próxima a una mayor integración con los eslabones finales, mientras que las defensivas tenderán a una menor integración, lo que haría según Vallet-Bellmunt (2010) que obtuvieran éstas un menor resultado.

2.4. TIPOLOGÍA DE MILES Y SNOW Y EL ENTORNO.

El entorno se puede definir como el conjunto de elementos que existen fuera del dominio de la organización que tienen el potencial de influir a toda o parte de ella (Daft, 1989) y se puede dividir en dos partes, el general y el específico. El primero se refiere al medio externo que rodea a la empresa y que ésta no puede controlar, como la situación económica, la situación político-legal, las características socio-culturales o la tecnología. El segundo, se centra en la parte del entorno más próximo a la actividad empresarial, es decir, es una influencia directa para la empresa y que comprenderían factores como los clientes, proveedores o competidores.

Sin embargo, todos estos aspectos se pueden ver afectados de forma clara por la incertidumbre analizada por Duncan (1972), el cual, considera que ésta es el resultado de tres confluencias: la falta de información para la toma de decisiones, la ausencia de certeza acerca de las consecuencias de la elección de una decisión equivocada o la incapacidad para determinar cómo afecta cada uno de los factores del entorno, para llevar a cabo una u otra dirección decisoria con mayor o menor éxito.

Por ello, para completar así el comportamiento estratégico planteado por Miles y Snow (1978) es conveniente estudiar el nivel de incertidumbre en la que éstas se encuentran, dado que un mayor o menor grado de la misma influirá en la forma en el que las empresas tomarán sus decisiones para adecuarse al entorno y ser así más eficaces en el mercado.

Por un lado, en cuanto a la tipología de las empresas *defensivas*, cabe señalar que normalmente estas se mueven en un entorno estable, con una incertidumbre escasa. Por ello, dado que su campo de actuación es limitado y se centran únicamente en la actividad que realizan, lo que procuran es analizar las características propias del sector en que se mueven, sin observar posibles cambios que puedan surgir en otros sectores de actividad, dado que para ellos lo fundamental es focalizar el esfuerzo en su propio negocio para ser especialistas en el campo de actuación en el que se enmarca la empresa.

Por otro lado, con respecto a la tipología *prospectiva*, hay que destacar que el entorno en el que se mueven suele ser más turbulento y con un grado mayor de incertidumbre que las organizaciones que siguen una tipología defensiva. Por tanto, realizan un estudio riguroso no solo del sector en el que se mueven, sino de la evolución y acontecimientos que puedan surgir en demás sectores de actividad, teniendo así una visión global del mercado y propiciando también posibles cambios en el marco en que se encuentran.

Por último, y como ya comentamos en el epígrafe anterior, las empresas *analizadoras* se enmarcarán en función de la situación que les permita una mayor eficacia de respuesta en las tomas de decisiones y para ello es fundamental el nivel de incertidumbre existente en su entorno, por el cual, ante un mayor dinamismo será más adecuado el empleo de estrategias más prospectivas y ante entornos estables, estrategias más defensivas.

Además, cabe señalar que hay estudios como el de Aragón Sánchez y Sánchez Martín (2003) que demuestran que las *pymes* con una tipología prospectiva obtienen mejores resultados a la hora de adaptarse con rapidez al entorno en el que se encuentran. Por ello, esta tipología es la más adecuada para enfrentarse a un grado de incertidumbre mayor que en entornos más estables.

Por otra parte, el Informe para las *pymes* en España 2015, destaca que mayoritariamente la incertidumbre en el entorno se sitúa en cómo “predecir y cuantificar la demanda futura [...] anticipar el comportamiento de los competidores y los cambios tecnológicos”. Sin embargo, lo que le genera más certeza a las *pymes* es averiguar cuando sus productos se están quedando o no obsoletos o los posibles cambios en el modo de producción.

En general, en dicho informe se hace constatar que las *pymes* españolas en su mayoría son innovadoras en productos, aunque no tanto en procesos. Con estos resultados planteados, se podría decir que ante un entorno cambiante las empresas de menor tamaño, tienden más a seguir un comportamiento estratégico prospectivo que favorezca la creación de productos y servicios únicos e innovadores, para diferenciarse de la competencia existente.

3. LA PYME: EL CASO DE CANARIAS (SECTOR INDUSTRIAL Y DE LA CONSTRUCCIÓN).

3.1. LA PYME.

Las pequeñas y medianas empresas (*pymes*), según lo define la Comisión Europea, “están constituidas por empresas que ocupan a menos de 250 trabajadores y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros”. (D.O.U.E, 2003/361/CE de 20.05.2003. Recomendación de la comisión del 6 de mayo de 2003). El éxito de las *pymes* según la literatura, recae en aspectos como la estructura y el cambio organizativo (Feigenbaum y Karnani, 1991), la gestión de los recursos humanos (Bacon et al, 1996) y en la innovación y los recursos tecnológicos (Hitt et al 1990).

Según el informe anual de la economía canaria, estas pequeñas y medianas empresas, representan más del 90% del tejido empresarial español, teniendo el papel de grandes generadoras de empleo, aportando por tanto cierta estabilidad al mercado laboral de nuestro país, pues suponen el 66% del total de trabajadores españoles. Pero no solo son grandes generadoras de empleo en España, sino que a nivel europeo, en el periodo 2002-2010, “las *pymes* han sido generadoras del 85% del aumento neto de dicho empleo”.

En su mayoría, las *pymes* están constituidas por microempresas, es decir, aquellas que tienen entre 0 y 9 asalariados, concretamente un 87,1% de las pequeñas y medianas empresas españolas. Cabe destacar que Canarias se encuentra justo en la media nacional.

En lo que respecta al nivel europeo, se está apostando por estas *pymes* como motor del crecimiento económico, pues al igual que pasa en España, también representan el 99% del tejido empresarial.

Por último, hay que señalar que debido a su tamaño, las *pymes* poseen gran flexibilidad para adaptarse a los múltiples cambios que se suceden en el entorno así como para afrontar nuevos proyectos innovadores. En este sentido, se puede considerar que existe una conexión directa entre el tamaño y la innovación en las *pymes*, introduciendo novedades tanto dentro de la organización como en el mercado (Sullivan y Kang, 1999), aunque también cabe destacar que otros autores como Wade (1996) indican que esta relación es negativa, y que por tanto, las grandes empresas presentan un comportamiento más innovador.

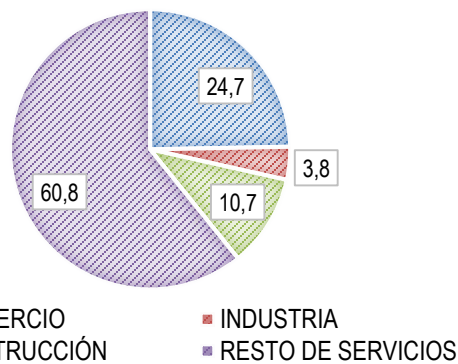
3.2. LA PYME EN CANARIAS.

La comunidad autónoma de Canarias, está caracterizada por tener un tejido empresarial formado mayoritariamente por pequeñas y medianas empresas, representando un 99,9% del total de compañías de esta región. En este sentido, un 91,82% de las empresas tienen a cinco o menos asalariados (Informe EURES sobre el mercado laboral español, 2015).

Las *pymes* canarias son un pilar básico y fundamental de la economía del archipiélago, siendo la principal fuente de riqueza y grandes generadoras de empleo.

La distribución por sectores que presentan estas *pymes*, varía mucho de un sector a otro, encontrándose el mayor porcentaje en resto de servicios con un 60,8%, seguido del comercio con un 24,7%, la construcción con un 10,7%, y por último, el sector industrial con un 3,8%. En el caso de los servicios, la mayor parte se encuentra en la hostelería, servicios empresariales y en las actividades inmobiliarias. El sector comercial, está representado en gran medida por el comercio minorista y la actividad comercial de intercambio.

1. Gráfica de la distribución porcentual de las *pymes* Canarias por sectores



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Industria, Energía y Turismo

Por último, el sector industrial, tiene como principal fuente a las manufacturas, teniendo gran presencia en el mercado canario dentro de esta categoría. (Estadísticas *pyme*: Evolución e indicadores; nº 14, 2016).

La economía canaria, como apuntan los autores Yanes Estévez (2010) y Díaz Armas (2010) en el libro "La pyme en Canarias: Claves estratégicas", se puede considerar que está orientada hacia su propio mercado insular, con pocas garantías de ser ampliado, puesto que no apuestan por la introducción de nuevas tecnologías y no buscan nuevos mercados.

3.3. EL SECTOR INDUSTRIAL Y DE LA CONSTRUCCIÓN.

Con el propósito de conocer mejor el contexto en el que sitúa este estudio, vamos a realizar una breve explicación sobre los datos más importantes del sector secundario en Canarias (industria y construcción).

Al analizar la distribución porcentual de las empresas según el sector de producción, los datos obtenidos muestran que la industria y la construcción en Canarias han sufrido un descenso en los últimos años, ya que en 2012 la industria se situaba en un 5,4% y la construcción en un 17,8%, y en 2015 estos datos son de un 3,6% en la industria y 10,7% en construcción (Estadísticas *pyme*: Evolución e indicadores; nº14, 2016), (Estadísticas *pyme*: Evolución e indicadores; nº11, 2013)

Según lo publicado en el Informe Anual del CES Canarias 2015, se estima que el PIB real⁽¹⁾ del sector secundario en canarias ha ido disminuyendo, encontrándose en el año 2010 en torno a los 3.800 millones de euros en la industria y 3.200 millones de euros en el caso de la construcción, mientras que en el año 2014, estos resultados fueron cifrados en torno a los 3.300 millones de euros y 2.200 millones de euros respectivamente. Sin embargo, en lo que respecta a la variación interanual del PIB real de este sector, nos encontramos que tanto la industria como la construcción han seguido desde 2011 una línea ascendente, aunque en valores negativos. Los últimos datos obtenidos en el informe anteriormente mencionado nos indican que en términos de variación interanual del PIB, la industria ha alcanzado en el año 2014 una tasa positiva del 0,7%, mientras que la construcción sigue en niveles negativos, aunque cada vez menores, siendo en 2014 del -1,6%.

Además, según los datos publicados por el INE, también ha disminuido el número de empresas, ya que en 2012 el total de las empresas instauradas en Canarias eran 131.315, entre las que se encontraban 5.450 empresas industriales y 15.700 de construcción, y sin embargo en 2015, el total de empresas en Canarias era de 132.857, entre las que se encontraban 5.014 empresas industriales y 14.230 de construcción.

Este hecho no es de extrañar, debido a la crisis económica y financiera iniciada en 2008, que ha afectado a todos los sectores de actividad, pero en especial a la actividad de la construcción debido al desplome del mercado de la vivienda y la inversión en infraestructura.

Aun así, el motivo de la poca participación de la industria en la economía canaria a lo largo de su historia, puede ser debido a la insularidad en la que se encuentra el archipiélago, que provoca unos “sobrecostes” en el producto final. Uno de estos costes puede ser la escasa materia prima que se encuentra en las islas, que hay que importar para poder producir. Además, se añaden los costes de transporte que tienen que soportar las empresas, situación que es más acusada en el caso de las islas no capitalinas.

(1) PIB real: Es la producción de bienes y servicios finales producidos en un país, pero a precios constantes, es decir, elimina la distorsión que produce la variación de los precios y permite comparar los datos de diferentes años.

Estos factores unidos restan potencial y poder a las empresas del sector, que además tienen dificultades para aprovechar al máximo las economías de escala.

Como conclusión, al hacer recopilación de los datos examinados anteriormente, se descubre que claramente la industria y la construcción se han visto debilitadas a lo largo de los últimos años, siendo más notorio el descenso de la actividad de la construcción. Aunque como hemos comentado, se debe tener en cuenta que Canarias nunca se ha caracterizado por contar con un fructífero sector secundario.

4. METODOLOGÍA.

4.1. OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para llevar a cabo este estudio, se ha seleccionado la muestra de las empresas en base a los criterios básicos de esta investigación, es decir, poseer los requisitos de ser canarias y *pymes*, cumpliendo la recomendación de La Comisión de 6 de mayo de 2003. Mediante esta muestra, que consta de 90 *pymes* de Canarias, se ha elaborado una base de datos de forma conjunta por un grupo de alumnos del grado de ADE de la Universidad de La Laguna.

Durante el periodo del 17 de marzo al 14 de abril se realizó el trabajo de campo, utilizando como marco muestral para la selección de las empresas la base de datos SABI⁽²⁾. La recopilación de estos datos se llevó a cabo mediante encuesta personal a directivos o personal con conocimientos globales sobre las estrategias empresariales de cada empresa. A continuación, cada uno de los datos obtenidos han sido tratados mediante Microsoft Office Excel para el posterior análisis exhaustivo de estos.

2. Ficha técnica.

FICHA TÉCNICA	
Universo	Individuos de <i>pymes</i> en Canarias con capacidad de decisión
Ámbito geográfico	Canarias
Procedimiento metodológico	Entrevista personal con preguntas cerradas y administradas.
Tipo de muestreo	Muestreo estratificado / por juicios
Tamaño de la muestra	90 <i>pymes</i>
Fecha del trabajo de campo	Desde el 17 de marzo hasta el 14 de abril
Tratamiento de la información	Medias y promedios, así como gráficos de araña, a partir del programa Microsoft Excel versión 2010.

Fuente: Elaboración propia

La muestra final obtenida consta de 90 empresas, siendo el total del tejido empresarial canario de 132.857. Además, como puede observarse en el cuadro 3 se utilizó el criterio de afijación proporcional, respecto al total de empresas de Canarias que cumplieran la condición básica y fundamental de esta investigación, es decir ser una *pyme*. Este criterio se utilizó para realizar la distribución del tamaño de la muestra sobre los estratos antes mencionados (sectores de actividad,

según criterios del CNAE 2009). Dentro de cada uno de los estratos se realizó la división teniendo en cuenta el tanto por ciento que ocupaba cada sector en la economía canaria.

3. Cuadro de número de empresas canarias divididas por sector de actividad (CNAE 2009)

	NACIONAL	CANARIAS	EMPRESAS (%)	MUESTRA
Empresas de industria	198004	5014	3,77%	3
Empresas de construcción	405849	14230	10,71%	10
Empresas de comercio	763930	32856	24,73%	22
Empresas de servicios	1819095	80757	60,78%	55
TOTAL	3186878	132857	100,00%	90

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del DIRCE 2015, INE

4.2. INSTRUMENTO DE MEDIDA.

En lo que respecta al cuestionario, éste está dividido en dos partes, la primera es un estudio descriptivo de la empresa, mientras que en la segunda parte, se centra en la recogida de información necesaria para lograr los objetivos de esta investigación.

La primera parte de preguntas, corresponde a un estudio descriptivo, en el que se recogen los principales datos de la empresa: nombre, edad, localización, forma jurídica, sector de actividad al que pertenece, ámbito de actividad, tamaño y otros aspectos a tener en cuenta como por ejemplo el beneficio neto. Muchos de estos datos, son completados gracias a la plataforma virtual SABI. Según el sector de actividad, pueden clasificarse en *pymes* del sector industrial y de la construcción, del sector comercial y del sector servicios. Para poder realizar esta clasificación, se obtendrá el código del CNAE 2009. La edad está comprendida entre la fecha de fundación de la empresa y el año en que se realiza esta investigación (2016). En cuanto al tamaño, se pueden dividir en tres categorías, aquellas que tienen entre 0 y 9 trabajadores, que serían las microempresas, las que tienen entre 10 y 49 que se corresponden con las pequeñas empresas y por último las medianas que son aquellas que tienen entre 50 y 250 trabajadores.

Tras realizar el estudio descriptivo, la segunda fase que abarca las preguntas 9, 10 y 11, se divide en tres grandes bloques, en primer lugar, encontramos el bloque que se corresponde con el comportamiento estratégico de la empresa (pregunta 9), seguidamente el bloque que habla de la cadena de valor y la cadena de suministro (pregunta 10). Por último, el tercer bloque nos dará información sobre el entorno (pregunta 11).

(2) Base de datos SABI: Es una base de datos con información sobre más de 1.200.000 empresas españolas y más de 350.000 empresas portuguesas. Es una herramienta muy útil, con la que se puede realizar análisis financieros e investigaciones estratégicas gracias a la información que aporta sobre las empresas.

En el análisis del comportamiento estratégico de las empresas (bloque I), se han desarrollado preguntas adaptadas de Aragón (1996) y Conant et al (1990). Ambas referencias se basan en la tipología de Miles y Snow (1978), en este sentido se ha analizado si las empresas estudiadas, buscan adentrarse en nuevos productos o mercados, si son capaces de adaptarse al entorno en que se encuentran, sus líneas de autoridad y la tecnología que utilizan. Estos factores son los que indican si se está ante una *pyme* defensiva, analizadora o prospectiva. Se han realizado dos columnas “A” y “Z”, aplicando una escala del 1 al 5 conocida como diferencial semántico en la que se pide el grado de acuerdo o desacuerdo por categorías opuestas, es decir, se formula una pregunta y el entrevistado nos dice si se acerca más hacia una postura “A”, que en este caso corresponde a un comportamiento defensivo (campo de actuación limitado y estrecho, eficiencia en costes, y autoridad de la alta dirección), o por el contrario a una postura “Z”, que equivale a una empresa con comportamiento estratégico prospectivo (buscan continuamente ampliar su campo de actuación estudiando rigurosamente el entorno, con tecnología innovadora y con líneas de autoridad muy flexibles). Si la empresa no se acerca a “A” o a “Z”, es decir en la escala predominaría el número 3, se estaría ante un comportamiento estratégico analizador (en función del entorno se adaptan a un tipo u otro de comportamiento).

Hay que señalar que dentro de este mismo bloque, existe una cuestión (9.16 Su empresa compete con productos/servicios...) referente a las estrategias genéricas de Porter/Bowman, donde éste autor propone dos estrategias, en primer lugar tenemos la estrategia de liderazgo en costes (Presencia de economías de escala que permiten disminuir los costes) y en segundo lugar la estrategia de diferenciación (Ofrecer bienes y servicios únicos en el mercado). Además de estas dos estrategias genéricas de Porter/Bowman. Esta pregunta se amplía al reloj estratégico de Bowman en el que encontramos una estrategia híbrida (Se ofrece cierta calidad en los bienes o servicios a la vez que estos tienen una estructura de costes reducidas), que iría en consonancia con el comportamiento estratégico analizador de Miles y Snow (1978).

En el bloque II, que se corresponde con la cadena de valor y cadena de suministro, nos centramos en el eslabón inicial y final de la cadena, es decir en clientes (que pueden ser empresas o consumidores finales) y proveedores. Esta pregunta es adaptada de Valle-Belmont (2010), quien estudia las relaciones que se establecen en la cadena de suministro, pues es importante no sólo analizar el comportamiento estratégico de las *pymes*, sino también las relaciones que establecen estas pequeñas y medianas empresas con sus clientes y proveedores pues son condicionantes de obtener un menor o mayor resultado. En lo que respecta a la metodología utilizada para realizar esta pregunta, se ha utilizado una escala de Likert de intervalo 1 a 5. En esta ocasión el 1 representa la variable "nunca" y el 5 "constantemente". Si las *pymes* de Canarias se acercan más hacia el 1, significa que no se consigue llegar al “Arco Externo” (supone la integración máxima entre empresa y los diferentes eslabones de la cadena), con lo que se estaría ante una estrategia de tipo defensiva, pero si se acerca al 5 presenta una estrategia más prospectiva.

En cuanto al tercer y último bloque ha sido una adaptación de Duncan (1972) y de Daft et al (1988). En este sentido, nos da información sobre el entorno tanto general (medio externo que rodea a la

empresa) como específico (parte del entorno más próximo a la actividad de la empresa), que afecten a la organización ya sea total o parcialmente (Daft, 1989). Lo que se ha querido analizar en esta ocasión es la incertidumbre, puesto que es la principal variable del entorno, dado que un mayor o menor grado de esta influirá en la manera en que las empresas toman múltiples decisiones. En este caso se ha optado por utilizar una escala de Likert de intervalo 1 a 5, en el que el 1 representa una incertidumbre muy baja y 5 muy alta. En el proceso de confección de las diferentes variables que se preguntan se ha seguido el proceso llevado a cabo por los autores anteriormente mencionados. De Duncan (1972), se han extraído las variables correspondientes a clientes, proveedores, competidores, entorno socio-político y entorno tecnológico y de Daft *et al*, clientes, competidores, entorno económico, socio-cultural, tecnológico y regulatorio.

4.3. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

Para poder obtener los resultados, hemos recurrido al programa Microsoft Excel (versión 2010), en la que, a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo, se han realizado medias y promedios, pues es lo más adecuado para establecer un orden, y de esta manera observar la importancia o peso de ciertos ítems en esta investigación. A su vez, y para poder presentar los datos obtenidos, se han elaborado diferentes gráficos de araña. Estos gráficos se utilizan también para mostrar la comparativa entre las *pymes* y el sector objeto de estudio, la industria y la construcción.

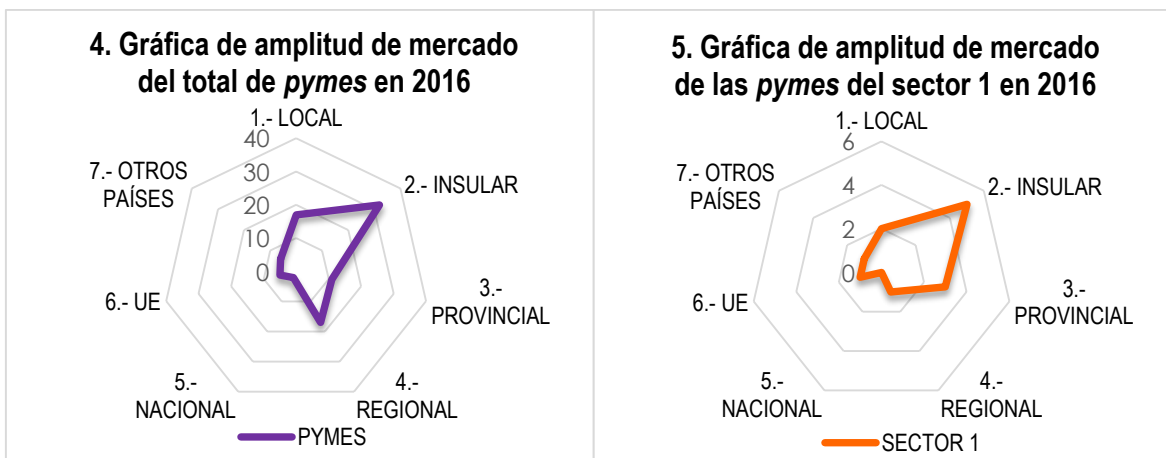
Asimismo, para poder establecer una ordenación de las empresas de acuerdo a su comportamiento estratégico, se sigue el Escalograma de Guttman, el cual se basa en un instrumento cuantitativo de medida, que analizando una serie de ítems, estudia el grado de acercamiento al objeto de estudio respecto a unos determinados patrones.

5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

5.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL CONJUNTO DE PYMES Y DEL SECTOR INDUSTRIAL Y DE LA CONSTRUCCIÓN EN CANARIAS.

A continuación, vamos a realizar un análisis de las características estructurales, tales como la amplitud de mercado, el tamaño y el carácter familiar de las empresas, tanto del total de la muestra como del sector.

5.1.1. Amplitud de mercados



Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

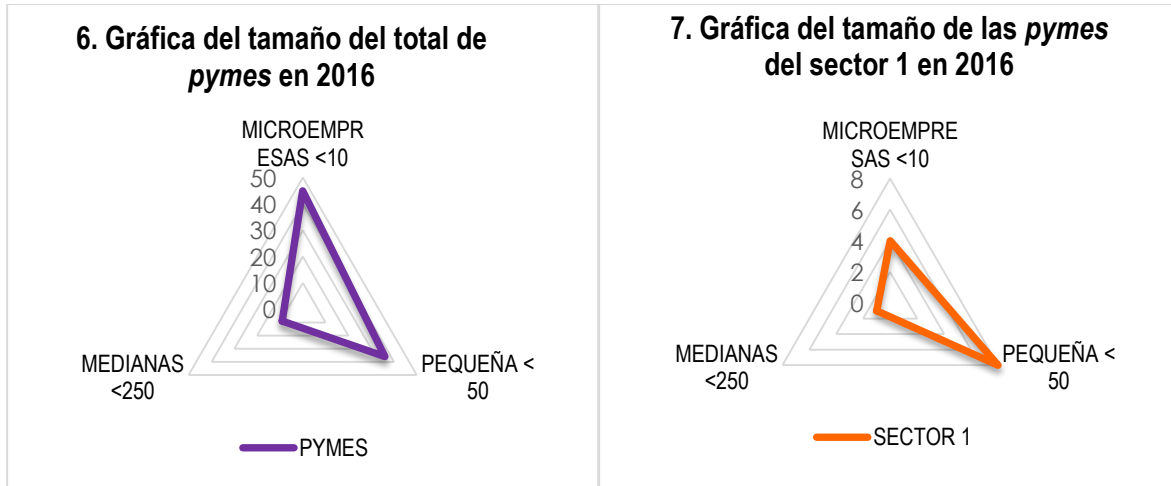
Como se puede observar en las gráficas 4 y 5, en lo que respecta a la amplitud del mercado, destaca sobre todo el mercado insular y en cierto modo el provincial de las empresas de la industria y la construcción, mientras que en el conjunto de las *pymes*, encontramos presencia a nivel regional. Por tanto, se favorece ese carácter más analizador que las del sector 1⁽³⁾, dado que se enfrentan a un entorno dinámico, en el que se tienen que tratar más aspectos que los que habría que estudiar a nivel insular.

5.1.2. Tamaño de las *pymes*.

Por otro lado, con respecto al tamaño de las organizaciones, observamos que a nivel de conjunto las microempresas tienen un gran protagonismo, aunque las pequeñas también gozan de una buena presencia en el archipiélago.

Sin embargo, cabe señalar que este comportamiento difiere en el sector 1, en la que las empresas pequeñas son las predominantes y la de microempresa no es tan relevante. Esto es debido a que son empresas industriales y de construcción, que necesitan una capacidad algo mayor para realizar su actividad empresarial, que aquellas organizaciones del sector servicios y comercial.

(3) Sector 1: Sector industrial y de la construcción



Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

5.1.3. Carácter familiar de las *pymes*

8. Tabla del carácter familiar o no del total de *pymes* y del sector 1

CARÁCTER FAMILIAR	SECTOR 1	%	PYMES	%
NO	2	15%	14	16%
SI	11	85%	76	84%
TOTAL PYMES	13	100	90	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 8, tanto en el total de las *pymes* como en el sector, las empresas que predominan son las de carácter familiar, siendo respectivamente un 84% y 85% las empresas familiares (más del 50% de la empresa pertenece a una o más familias), y un 16% y 15% respectivamente las empresas que no lo son.

5.2. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DEL CONJUNTO DE PYMES Y DEL SECTOR INDUSTRIAL Y DE LA CONSTRUCCIÓN EN CANARIAS.

En el criterio de clasificación a seguir encontramos una escala de medida de 5 categorías, donde lo más próximo al valor 1 significa que se es más defensivo, en torno a 3 sería analizadora y cuanto más próximo a 5 sería prospectiva. Por ello, estableciendo unos tramos para la agrupación de comportamientos estratégicos se considerarán organizaciones defensivas aquellas que estén en un ratio de valores inferiores a 2.5, analizadoras las que se encuentren entre 2.5 y 3.5, y prospectivas todas aquellas que superen el valor 3.5.

Bajo la premisa anteriormente explicada, hemos observado mediante los resultados obtenidos que dentro del sector de la industria y la construcción predomina una estrategia defensiva, dado que el 54% de las empresas entrevistadas de este sector llevan a cabo esta estrategia, seguida con un 38% de las mismas que se enmarcarían dentro de las analizadoras y solo un 8% que actuaría de manera prospectiva.

En este objetivo comentaremos y compararemos el comportamiento estratégico del total de *pymes* con el del sector de la industria y la construcción.

Como se observa en las gráficas 9 y 10. Al compararlas vemos que, la industria y construcción sigue una estrategia más defensiva que analizadora, como sucede a nivel del conjunto. Esto se apoya en las características estructurales anteriores, en la que la amplitud de mercado a la que se dirige el sector es menor que el total de *pymes*. Por tanto, esto favorece el empleo de estrategias más defensivas, al especializarse en un campo más limitado sin intenciones de ampliarlo.



Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

Una vez observados los comportamientos estratégicos seguidos por las empresas, vamos a desglosarlo en tres aspectos diferenciados y a su vez compararemos lo que ocurre en el sector de la industria y la construcción, con lo que ocurre a nivel de conjunto con todos los sectores. Dichos aspectos a analizar serían el campo de actividad, la tecnología y la administración.

En primer lugar, en lo referente al campo de actividad al que se dirige el conjunto de *pymes* en Canarias, cabe señalar que este es estrecho sin perspectivas de ser ampliado para un grupo de empresas y diversificado para otro grupo. El primero, se debe a la alta especialización que llevan estas organizaciones defensivas, que lo que buscan es ganar cuota de mercado con productos y mercados actuales como medio de crecimiento frente a los competidores. Asimismo, solo estudian la evolución de su entorno y no analizan los cambios o tendencias en el resto de mercados, careciendo así de una visión global, además, las oportunidades que surgen en dicho mercado son analizadas rigurosamente antes de aprovecharlas.

Sin embargo, hay que indicar que el comportamiento a seguir por la industria y la construcción también difiere entre sí, ya que por un lado, del total de industrias estudiadas, el 100% de las mismas siguen un comportamiento estratégico analizador, mientras que las de la construcción en un 70% siguen la tipología defensiva con un campo de actuación más limitado y sin perspectivas de ser ampliado.

Asimismo, se observa como mayoritariamente la manera más recurrente de enfrentarse a la competencia es vía precio y no mediante productos o servicios diferenciados ya que esto supone un mayor coste, y lo que se busca es la eficiencia interna.

Por otro lado, como comentamos anteriormente, la industria sigue un comportamiento analizador en su conjunto adaptándose a las necesidades del entorno en que se mueve, empleando estrategias más innovadoras cuando es necesario o compitiendo vía precio cuando el sector así lo requiera.

Una vez realizado el análisis del campo de actividad de las organizaciones de este sector, vamos a establecer una comparación con la tipología seguida en promedio por todos los sectores de actividad a nivel agregado. Por ello podemos decir que se ha cumplido con el objetivo 1, dado que los datos obtenidos en este estudio nos han permitido realizar este análisis comparativo.

11. Tabla campo de actividad del sector 1 y del conjunto de *pymes*.

	SECTOR		PYMES	
	Comportamiento estratégico empresas	MEDIAS	Comportamiento estratégico empresas	MEDIAS
CAMPO ACTIVIDAD	A	2,692	A	2,73
1	A	2,77	A	2,96
2	A	2,77	A	2,70
3	A	3,08	A	3,06
4	D	2,38	D	2,44
5	D	2,46	D	2,48

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en la tabla 11, el comportamiento del sector en comparación al global de *pymes* con respecto al campo de actividad es muy similar, sin apenas variación.

En términos generales, la tipología seguida es la analizadora, en la que las organizaciones se adaptan al entorno en función de las necesidades que haya. Únicamente en lo referido a la amplitud del campo de actividad (ítem 1), es donde puede haber una desviación algo más acusada, donde la media del sector tiende a ser algo más defensiva que en la media del total de *pymes*.

En segundo lugar, en referencia a la tecnología empleada por el sector de la industria y la construcción en su conjunto, destaca también un carácter analizador, aunque con una tendencia a la tipología defensiva. Esto último es debido a un mayor empleo de tecnología homogénea en la que se busca la eficiencia en costes antes que ofrecer productos y servicios únicos en comparación a la competencia, y es más patente en las empresas de la construcción. Sin embargo, si analizamos más detalladamente a la industria, se observa como ésta posee una tecnología más heterogénea que busca la diferenciación, a pesar de que aumente los costes.

Por tanto, se aprecia como a nivel global del sector se sigue mayoritariamente el patrón analizador, pero si desglosamos por un lado industria y por otra construcción se localiza como hay diferencias significativas entre ellos.

Una vez realizado el análisis de la tecnología de las organizaciones de este sector, vamos a establecer una comparación con la tipología seguida en promedio por todos los sectores de actividad a nivel agregado.

12. Tabla tecnología del sector 1 y del conjunto de *pymes*.

	SECTOR	MEDIAS	PYMES	MEDIAS
	Comportamiento estratégico empresas		Comportamiento estratégico empresas	
TECNOLOGÍA	A	2,64	A	2,96
6	A	2,54	A	2,93
7	A	2,85	A	3,06
8	A	2,54	A	2,88

Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver en la tabla 12, en relación con la tecnología empleada, también se puede localizar el parecido entre sector y total de *pymes* siguiendo mayoritariamente una tipología analizadora, en el que se muestra un comportamiento muy similar entre ambos conjuntos. Sin embargo, y a diferencia de la del campo de actividad, el promedio aquí sí es algo más inferior a nivel de sector y en lo referido al proceso tecnológico utilizado por las empresas (ítem 6), casi podríamos hablar de una estrategia defensiva más que analizadora.

Por ello, tanto a nivel de conjunto como a nivel de sector la tecnología usada es aquella que más se adecue a las necesidades del mercado en que se mueva cada una de las empresas, aunque por otro lado, cabe señalar la tendencia hacia el empleo de tecnología homogénea, que permita la reducción de costes por parte de un sector como la construcción que va acorde con la limitación de su campo de actividad como comentamos anteriormente.

En tercer lugar, en lo referente a la administración llevada a cabo por el sector de la industria y la construcción, cabe indicar el carácter defensivo, y en este caso sin apenas diferencias importantes entre ambos.

Por un lado, destaca que los puestos más altos dentro de estas empresas provienen de ascensos dentro de la misma antes que de contrataciones externas. Además, las personas más influyentes se hallan en los departamentos de finanzas y producción y no en los de marketing e I+D.

Por otro lado, en cuanto a la planificación llevada a cabo, es bastante abierta sin tenerlo todo planificado y a priori, como lo harían aquellas con un comportamiento estratégico defensivo. Por tanto, si entráramos a valorar únicamente la planificación, destacaríamos el carácter prospectivo que llevarían a cabo en su mayoría todas estas empresas.

Además, en cuanto al modelo organizativo establecido, predomina la estructura analizadora, en la que en su conjunto hay organizaciones que se adaptan al mercado organizándose por funciones y, a su vez, existe otro grupo de organizaciones que se establecen por funciones especializadas.

Asimismo, en relación con el control que se ejerce en la empresa y la coordinación llevada a cabo, se puede decir que el primero tiene un carácter más defensivo y el segundo más analizador. Por otra parte, se puede observar como hay una fuerte centralización en estas empresas, aunque con una leve tendencia a delegar en mandos intermedios.

Por último, destaca el ítem 15 referido a la forma en la que las empresas miden su grado de desviación de resultados, en el que las empresas determinan dicho grado de desviación fijándose en su resultado medio en comparación a años anteriores y no respecto a sus competidores del sector, lo que demuestra un gran carácter defensivo en este aspecto.

Una vez realizado el análisis de la administración de las organizaciones de este sector, vamos a establecer una comparación con la tipología seguida en promedio por todos los sectores de actividad a nivel agregado.

13. Tabla administración del sector 1 y del conjunto de *pymes*.

	SECTOR		PYMES	
	Comportamiento estratégico empresas	MEDIAS	Comportamiento estratégico empresas	MEDIAS
ADMINISTRACIÓN	D	2,34	D	2,36
9	D	1,54	D	2,32
10	D	1,71	D	1,81
11	A	3,38	A	2,83
12	A	2,69	D	2,47
13	A	2,54	A	2,83
14	A	3	A	2,69
15	D	1,54	D	1,56

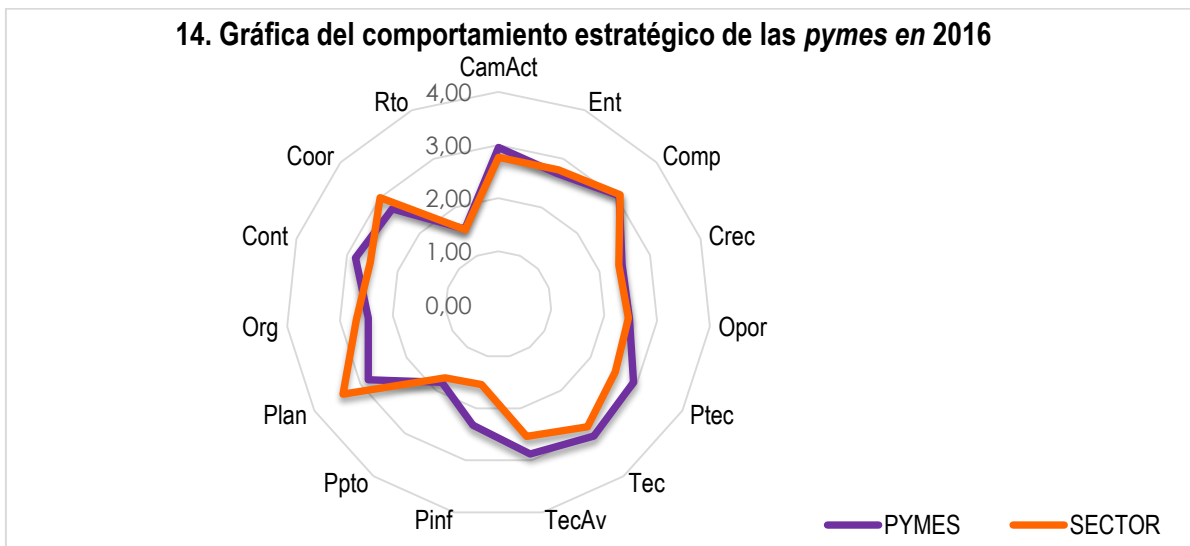
Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en la tabla 13, en relación a la administración seguida por las organizaciones, también se observa al igual que en el campo de actividad, y en menor medida en la tecnología, un comportamiento muy similar entre el conjunto de *pymes* y el sector.

Destaca el carácter defensivo en el conjunto de las pequeñas y medianas empresas en Canarias con respecto a cómo organizarse internamente, coincidiendo en casi todos los aspectos. Sin embargo, donde único difiere el sector de todo el global de empresas es en lo referido a la organización (ítem 12), el cual tiene un carácter analizador en vez de defensivo como en el global de *pymes*. Por tanto, la industria y construcción se organizan según las necesidades del mercado, mientras que el conjunto se aproxima más a establecerse por funciones especializadas en vez de por producto/cliente.

Podemos concluir en términos generales que hay un carácter defensivo en la administración y en aspectos como la tecnología o el campo de actividad hay una tipología más analizadora, mostrando así un patrón muy similar entre los conjuntos de organizaciones objeto de estudio.

A modo de resumen, vamos a ilustrar mediante un gráfico radial 14, la comparación entre sector y conjunto de *pymes* con respecto a las variables que determinan el comportamiento estratégico.



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, las características a nivel estratégico del sector de la industria y construcción en relación con el total de *pymes* es muy similar en todos los aspectos. Sin embargo, en variables como la planificación a seguir o la organización de la empresa por funciones especializadas o producto/cliente, vemos como a nivel de sector se tiende a una estrategia más prospectiva. Por el contrario, en aspectos como donde se encuentran las personas más influyentes en la empresa, destaca como a nivel global se es defensivo, aunque no tanto como a nivel sectorial, en el que dicho personal se sitúa sobre todo en las áreas de producción y finanzas y no en las de marketing e I+D.

5.3 ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE EL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO SEGÚN PORTER Y BOWMAN Y LA ESTRATEGIA QUE SIGUEN LAS PYMES Y EL SECTOR DE LA INDUSTRIA Y CONSTRUCCIÓN EN CANARIAS

El objetivo 2 de este estudio se basa en analizar el grado de compatibilidad entre el comportamiento estratégico de Miles y Snow, estudiado con detalle anteriormente, y la estrategia de Porter/Bowman. Para ello, vamos a centrarnos primero en este último, en el que localizaremos si hay una mayor o menor tendencia, por parte de las empresas, a un precio bajo y bajo valor añadido, o, todo lo contrario.

El criterio a utilizar para averiguar hacia qué patrón es el más seguido, es el mismo que empleamos con el objetivo 1, es decir, valores entre 1 y 2.5 indica que se compete con precio y valor añadido bajos; entre 2.5 y 3.5 que se establece una estrategia híbrida; y por encima de 3.5 lo que señala es que se enfrenta a la competencia con alto precio y valor añadido.

En este estudio, para poder establecer la comparación con la tipología de Miles y Snow, lo que se ha hecho es analizar la coherencia entre cada grupo de comportamiento estratégico con la estrategia

de Porter/Bowman seguida por cada una de ellos. En una primera parte nos focalizaremos en el estudio a nivel de sector y posteriormente compararemos a nivel de conjunto de *pymes*.

15. Tabla de frecuencia organizaciones defensivas.

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
1	0	0,00%	0,00%
2	3	42,86%	42,86%
3	1	14,29%	57,14%
4	2	28,57%	85,71%
5	1	14,29%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

En torno al 43% de las mismas llevarían a cabo liderazgo en costes, es decir, precios reducidos y bajo valor añadido. Sin embargo, otro 43% seguirían una estrategia de diferenciación, con alto precio y alto valor añadido, y solo un 14% estrategia híbrida. Por tanto, podemos destacar como un 57% de todas las empresas que siguen un carácter defensivo siguen una estrategia de Porter/Bowman distinta a la de liderazgo en costes.

En segundo lugar, en lo referente a las empresas de carácter analizador, podemos señalar que mayoritariamente siguen una estrategia híbrida. Como se observa en la tabla 16, el 60% de estas organizaciones analizadoras llevan a cabo esta estrategia.

16. Tabla de frecuencia organizaciones analizadoras.

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
1	0	0,00%	0,00%
2	1	20,00%	20,00%
3	3	60,00%	80,00%
4	1	20,00%	100,00%
5	0	0,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Con ello, lo que se busca son productos con un valor añadido mayor, pero manteniendo precios relativamente bajos y así poder adaptarse a las condiciones del mercado, dado que las analizadoras se destacan por la capacidad de adaptación según en el marco en que se muevan.

Únicamente, un 40% de dichas empresas seguirían estrategias como diferenciación y liderazgo en costes, repartiéndose a partes iguales este porcentaje, es decir, un 20% para cada una.

En tercer lugar, en cuanto a la única empresa de carácter prospectivo del sector de la construcción e industria, cabe señalar que la estrategia de Porter/Bowman a seguir es la de liderazgo en costes, buscando la eficiencia interna y produciendo con bajo valor añadido.

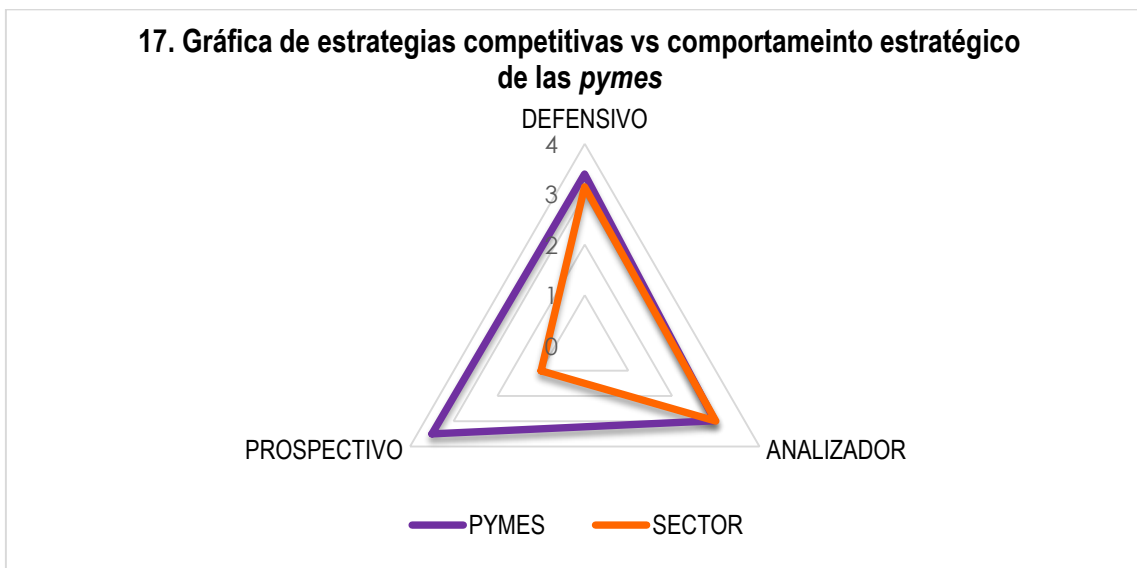
Una vez analizada la coherencia existente entre el reloj estratégico y la tipología de Miles y Snow centrándonos únicamente en el sector de la industria y la construcción, vamos a establecer una comparación con las *pymes* en su conjunto.

Como podemos observar en la gráfica 15, tanto a nivel sector como del conjunto de *pymes*, se da una coherencia bastante clara con respecto a las empresas analizadoras y la estrategia híbrida, es

decir, las organizaciones de carácter analizador emplean mayoritariamente dichas estrategias híbridas.

Sin embargo, las empresas de carácter defensivas difieren a nivel de conjunto, incluso en un grado mayor que las de sector, dado que se aproximan a una estrategia de diferenciación, con precio alto y alto valor añadido. Por ello, mayoritariamente las compañías de carácter defensivo, aplicarían medidas de innovación en productos para conseguir diferenciarse de la competencia en el sector.

Por último, y con respecto al comportamiento prospectivo, podemos observar un grado de desigualdad importante entre el total de las *pymes* y el sector. En el primero sí que se da en promedio una adecuación a la estrategia de diferenciación de Porter/Bowman, buscando ofrecer productos y servicios diferenciadores y con una cultura acorde a ello, buscando nuevas oportunidades, tecnologías más flexibles, unos sistemas de información horizontales, etc. Por el contrario, y como ya comentamos anteriormente, las *pymes* del sector siguen una estrategia completamente opuesta a la del conjunto, aplicando un liderazgo en costes. También cabe señalar que este comportamiento es el que lleva a cabo una única empresa, dado que no disponemos de una muestra de industrias más amplia que nos permita concluir de forma clara.



Fuente: Elaboración propia

En definitiva, a nivel de global de *pymes*, se podría decir, que hay una cierta coherencia entre lo que proponen Porter/Bowman y Miles y Snow, salvo en las organizaciones defensivas. En cambio, a nivel de sector cabría destacar lo contrario, ya que apenas existe coherencia, salvo en las empresas analizadoras, que sí concuerdan con la estrategia híbrida.

5.4. ANÁLISIS DE LA CADENA DE SUMINISTRO DEL CONJUNTO DE PYMES Y DEL SECTOR INDUSTRIAL Y DE LA CONSTRUCCIÓN

En esta investigación tratamos de analizar la cadena de suministro de las *pymes* del sector industrial y de la construcción, y a su vez, realizar una comparación con lo que sucede en el total de *pymes* estudiadas.

En este sentido, nos centramos en los eslabones iniciales y finales de la cadena, es decir en clientes y proveedores. Hay que destacar, que no todas las empresas tienen los mismos tipos de clientes, pues algunas se dirigen a abastecer a empresas y otras a consumidores finales, por lo que a la hora de realizar este estudio, hemos querido tener en cuenta esta distinción.

A continuación, en la tabla 18 se puede realizar la primera comparativa, entre las *pymes* en general y las *pymes* del sector industrial y de la construcción. Las medias comprendidas entre 1 y 2,5 serían aquellas empresas con un arco interno y comportamiento defensivo, entre 2,5 y 3,5 arco periférico, comportamiento analizador y superior a 3,5 arco externo, que se correspondería con aquellas empresas prospectivas.

18. Tabla comparativa entre el sector 1 y el conjunto de *pymes* en relación a la cadena de suministro.⁽⁴⁾

	INFORMACIÓN CON CLIENTES	OBJETIVOS CON CLIENTES	INFORMAC. CON PROVEEDORES	OBJETIVOS CON PROVEEDORES
PYMES 1	4,00	3,19	3,45	3,03
PYMES 2	3,12	2,34	3,05	2,75
PYMES	3,42	2,63	3,19	2,84
PYMES 1	3,78	3,78	3,67	3,67
PYMES 2	3	2,5	3	2,75
SECTOR	3,54	3,38	3,46	3,39

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la tabla 18, el total de *pymes* estudiadas, tiene sus medias comprendidas entre 2,5 y 3,5, siguiendo un comportamiento totalmente analizador. De esta manera el grado de colaboración con clientes y proveedores es medio, es decir se está ante un arco periférico como así lo define la autora Vallet-Bellmunt (2010). Aquí las organizaciones actuarán en función de la situación en la que se encuentren, acercándose en algunos casos a posturas más defensivas y en otros casos a prospectivas. Si vemos el comportamiento del sector, también encontramos un comportamiento mayoritariamente analizador, teniendo por tanto una conducta prácticamente igual al del conjunto de *pymes*. En este sentido, se cumpliría con el objetivo número 3, en el que ha sido posible establecer obtener datos que permitan obtener evidencias del comportamiento del conjunto de *pymes* y del sector industrial y de la construcción.

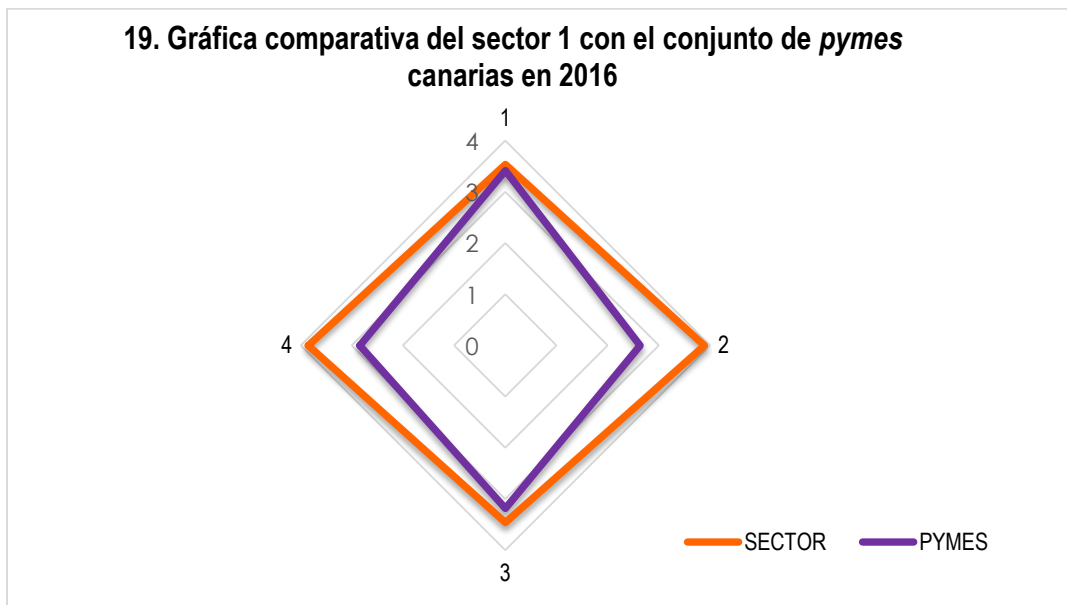
(4) Aclaración: Pymes 1: Los clientes son las empresas. Pymes 2: Los clientes son los consumidores finales.

Si realizamos un análisis más profundo, se observa como tanto el total de empresas canarias como del sector alcanzan la media más alta, que se podría considerar prácticamente prospectiva en lo que respecta a información con los clientes, es decir, comparten ideas e información con sus principales clientes, y con ello se consigue una mayor satisfacción de los mismos. Por otra parte, dentro de esta variable, tanto las *pymes* totales como las del sector industrial y construcción, comparten información sobre todo con las organizaciones que tienen a otras empresas como clientes (*pymes 1*).

En segundo lugar, encontramos que se le da mucha importancia también a la información con los proveedores tanto en el conjunto de *pymes* como en el sector 1, donde la media se enmarca en un comportamiento que podríamos considerar como analizador, con lo que dependiendo de la situación del entorno se actuaría de una u otra manera con estos proveedores. A su vez, dentro de esta comparativa, también se puede ver como el sector industrial y de la construcción les tiene más en cuenta que las *pymes* en general, con lo que se conseguiría una mayor aproximación al arco externo, obteniendo por ejemplo mayor flexibilidad en los pedidos.

Por último, hay que destacar que las medias más bajas las encontramos en la variable que se corresponde con la fijación de objetivos, establecimiento de planes y toma de decisiones, tanto con los clientes como con los proveedores. Dichas medias están comprendidas entre 2,5 y 3,5 por lo que se podría considerar que siguen un comportamiento analizador, encontrándose también en este caso una menor media en el conjunto de *pymes* que en el sector. En este sentido, esta media se sitúa con la menor puntuación debido a las empresas en la que los principales clientes son los consumidores finales (*pymes 2*).

A modo de visión general, se puede observar como las empresas que tienen como principales clientes a las empresas, tienen unas medias mayores en relación a todos los ítems planteados, pudiendo establecerse una relación directa entre los eslabones iniciales y finales de la cadena.



Fuente: Elaboración propia

Se expone en la gráfica 19, un gráfico radial en el que se puede observar todo lo anteriormente explicado, es decir, donde el conjunto de *pymes* tienen una cadena de suministro más estrecha propia de comportamientos analizadores, y el sector industrial y de la construcción, una cadena mucho más amplia, que aunque presenta unas medias analizadoras, se acerca bastante a un comportamiento prospectivo, integrando en su actividad empresarial tanto a los clientes como a proveedores.

Ahora realizaremos una comparación entre el global de *pymes* analizadoras, defensivas y prospectivas, y lo que sucede en el sector, siempre teniendo en cuenta que esta comparación se realiza en lo que respecta a la cadena de valor o suministro.

20. Tabla comparativa entre las *pymes* totales y el sector 1 según la tipología de Miles y Snow.

	INFORMAC. CON CLIENTES	OBJETIVOS CON CLIENTES	INFORMAC. CON PROVEEDORES	OBJETIVOS CON PROVEEDORES
<i>Pymes</i> analizadoras	3,76	2,88	3,32	3,04
<i>Pymes</i> defensivas	2,94	2,38	3,06	2,68
<i>Pymes</i> prospectivas	3,00	2,00	2,83	2,17
Sector analizadoras	3,4	3,2	3,6	3,2
Sector defensivas	3,43	3,29	3,14	3,29
Sector prospectivas	5,00	5,00	5,00	5,00

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, realizaremos la comparación entre el conjunto de *pymes* analizadoras y el sector analizador. En este sentido, observamos como en el conjunto de pequeñas y medianas empresas canarias, la mayor media la encontramos en el ítem “compartir ideas e información” con los principales clientes, y muy seguido está la información con los proveedores, por lo que en este caso, se tienen en cuenta a dichos proveedores y clientes, obteniendo de esta manera satisfacción en los mismos, y mejores resultados empresariales. Sin embargo, en lo que respecta a fijar objetivos, establecer planes y tomar decisiones con los clientes, presenta la media más baja, con una diferencia de casi un punto respecto a la media más alta. De esta manera, en medio encontramos al establecimiento de objetivos con los proveedores, dándose más importancia por tanto a los eslabones iniciales de la cadena de valor.

A nivel del sector industrial y de la construcción la media más alta difiere de la del conjunto de *pymes*, comportándose de manera contraria, y es que en este caso se trata de dar mayor peso a compartir ideas e información con los proveedores, y seguidamente con los clientes, pero la media más baja si coincide en que se da en la fijación de objetivos con clientes, estableciéndose de manera igualitaria en este caso con los proveedores.

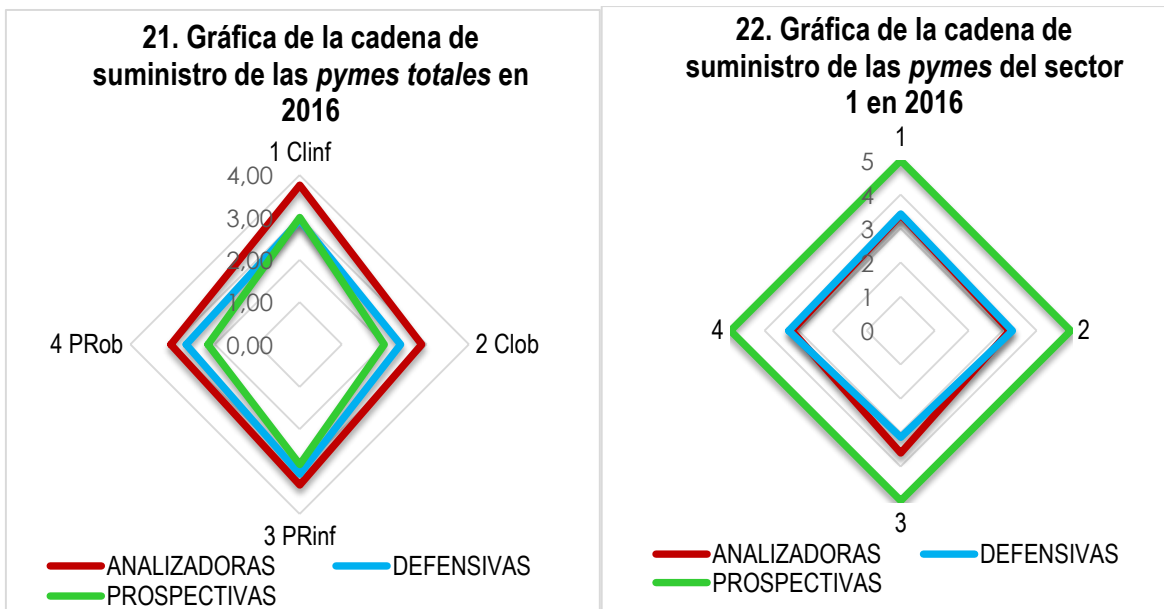
En segundo lugar, encontramos el global de *pymes* defensivas, en la que la mayor media se encuentra en la variable compartir ideas e información con los proveedores, muy seguida del ítem “compartir ideas con los clientes”, por lo que en este sentido se le da cierta intensidad a la relación con los clientes y proveedores en lo que respecta a compartir ideas, aunque de manera moderada, pues las medias se encuentran prácticamente en la mitad de la escala. La media más baja por su parte la encontramos en lo que respecta a fijación de objetivos con los clientes. Podríamos decir que las medias se encuentran más o menos en una misma sintonía sin destacar prácticamente ninguno de los ítems.

En lo que respecta al sector industrial y de la construcción, se le da más importancia a la información con los clientes y menos a la información con los proveedores. En el sector 1 se tiene más en cuenta a los eslabones iniciales y finales de la cadena para establecer planes, objetivos, compartir información etc. por lo que se tendría más aproximación al arco externo.

Por último, tenemos al conjunto de *pymes* prospectivas, siguiendo la técnica anterior, comenzaremos a nombrar aquel ítem que presente la mayor media, y al que por tanto las empresas le den más intensidad en la relación. En este caso se corresponde con “información con los clientes” y de manera muy seguida encontramos a la “información con los proveedores”, aunque ambas sean las más altas, debemos tener en cuenta que se sitúan en mitad de la escala, con lo que se comparte información pero de manera moderada y atendiendo al entorno en el que se encuentren estas empresas. De la misma manera, encontramos la media más baja en lo que respecta a la “fijación de objetivos y establecimiento de planes con los clientes”, es decir se comparte información con los mismos, pero prácticamente no se les deja interactuar con la organización en lo que respecta al funcionamiento de su cadena de valor. El comportamiento del sector industrial y de la construcción por su parte, presenta unas medias de 5 puntos para todos los ítems, lo que indica que tal y como es propio del comportamiento prospectivo se integra de manera total a los clientes y proveedores, compartiendo información con estos y teniéndolos en cuenta a la hora de elaborar nuevos planes organizativos, establecimientos de objetivos actuales y futuros etc.

A continuación, se exponen dos gráficas donde se puede ver todo lo anteriormente explicado. Como se observa, el campo de actuación del conjunto de *pymes* analizadoras respecto al sector es prácticamente igual, teniendo unas medias muy parecidas. Si hablamos de las *pymes* defensivas vemos como estas tienen un campo mucho más amplio en el sector, el cual se encuentra enmarcado a la par que el comportamiento analizador, como así se observa en el gráfico 21. Por último, podemos ver como el sector industrial y de la construcción integra de manera total a los eslabones iniciales y finales de la cadena de suministro, y, el conjunto de pequeñas y medianas empresas canarias, tiene un comportamiento mucho más estrecho y reducido.

De esta manera, se puede concluir diciendo que en lo que respecta al objetivo 3 de esta investigación, se cumple pues ha sido posible analizar los comportamientos estratégicos en todas las *pymes*, en relación a la cadena de suministro.



Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

5.5. ANÁLISIS DE LA INCERTIDUMBRE DEL ENTORNO DEL CONJUNTO DE PYMES Y DEL SECTOR INDUSTRIAL Y DE LA CONSTRUCCIÓN.

A continuación, vamos a realizar un análisis comparativo de los datos del entorno respecto al sector objeto de estudio y el resto de *pymes* de la muestra. Como se puede comprobar en la tabla 23, vamos a analizar los ítems referidos al entorno en función de los tres tipos de organizaciones anteriormente diferenciadas (analizadoras, defensivas y prospectivas), en relación al grado de incertidumbre que genera cada uno de los factores en términos de promedios (clientes, competidores, proveedores, situación económica del país, situación legal del país, tecnología, y comportamiento sociocultural). Se toma como referencia que con un valor menor de 2,5 se estaría hablando de una incertidumbre baja, un valor entre 2,5 y 3,5 una incertidumbre media y un valor superior al 3,5 una incertidumbre alta.

En primer lugar, al examinar las *pymes* totales y las del sector industrial y de la construcción en líneas generales, observamos que en ambos casos, estas empresas se encuentran en un entorno de incertidumbre media. Y, si realizamos un análisis más concreto, en conjunto de *pyme* estudiadas, observamos que estas presentan un nivel de incertidumbre bajo en los proveedores y la tecnología, es decir, respecto a estos factores las empresas canarias se encontrarían en un entorno estable. Sin embargo, observamos niveles de incertidumbre media en clientes, competidores y las características socioculturales, y una incertidumbre mayor en la situación económica y legal del país. En lo referente a las *pymes* del sector 1, encontramos algunas diferencias en el nivel de incertidumbre en comparación con el total de las *pymes*. Destacando que la tecnología produce menor incertidumbre incluso que en el conjunto y por el contrario los ítems de competidores, situación económica y situación legal genera una mayor incertidumbre a las empresas de este sector.

23. Tabla de la incertidumbre del entorno de las *pymes* totales y del sector 1 según, su comportamiento estratégico en 2016

	1	2	3	4	5	6	7
	CLIENTES	COMPETID.	PROVEED.	S. ECON.	S.LEGAL	TECNO	SOC. CULT.
A	2,92	2,68	2,30	4,04	3,88	2,30	2,62
D	3,35	3,47	2,21	3,76	3,26	2,74	2,32
P	3,33	2,50	1,83	3,67	4,33	2,67	2,67
PYMES	3,11	2,97	2,23	3,91	3,68	2,49	2,51
A	2,80	3,00	1,80	3,20	3,00	2,40	2,20
D	3,29	3,57	2,57	4,57	4,29	2,14	3,14
P	1,00	5,00	1,00	5,00	5,00	1,00	5,00
SECTOR	2,92	3,46	2,15	4,08	3,85	2,15	2,92

Fuente: Elaboración propia

A continuación, compararemos de forma individual que ocurre en el entorno del conjunto de *pymes* analizadoras, defensivas y prospectivas respecto al sector de la industria y la construcción,

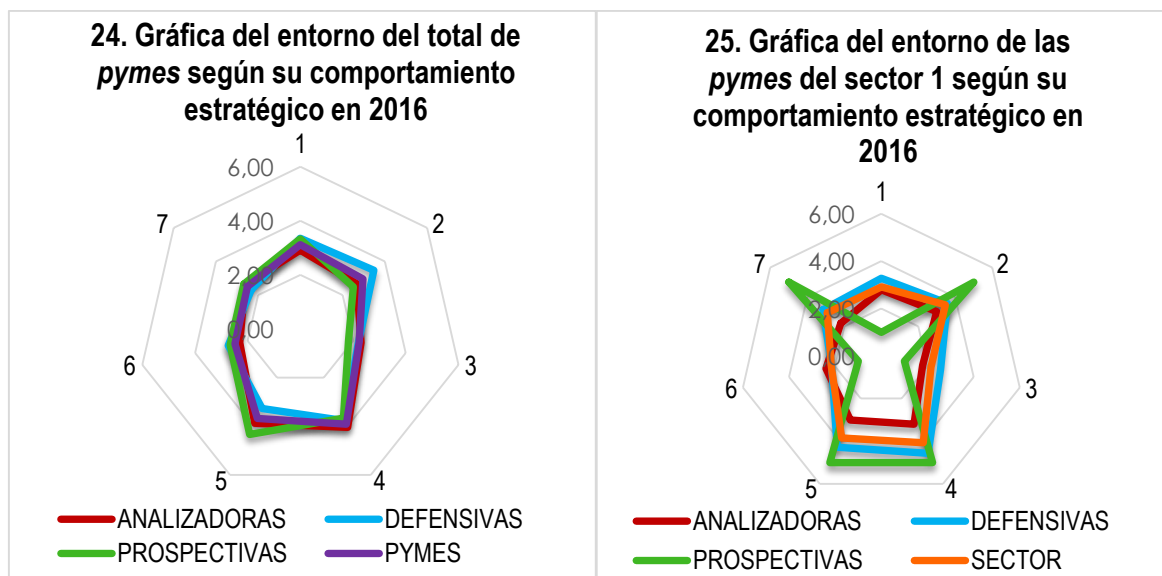
En referencia a las *pymes* analizadoras, según la teoría, estas tomarán una estrategia defensiva o prospectiva en función de la incertidumbre del entorno, es decir, de si este es estable o turbulento. Para comprobar en qué situación se encuentran estas empresas, analizaremos el grado de incertidumbre al que se enfrentan según los diferentes factores estudiados.

En el total de *pymes* analizadoras, observamos que el entorno se comporta de forma muy parecida que en el total de las empresas canarias, ya que los proveedores y la tecnología son los ítems que menor incertidumbre generan, los clientes, competidores y las características socioculturales las de incertidumbre media y la situación económica y legal del país los factores con mayor incertidumbre. En este caso es interesante resaltar que las empresas analizadoras del total de las *pymes* son las que mayor incertidumbre encuentran en la situación económica del país, cosa que no ocurre con las *pymes* del sector. En cuanto al sector, y según los promedios obtenidos, observamos que estas empresas tienen un nivel de incertidumbre bajo en los proveedores, tecnología y características socioculturales, aspectos que no difieren en gran medida de los datos de las *pymes* en general. Sin embargo, el resto de ítems se colocarían en una incertidumbre intermedia, es decir, ninguno de estos factores generan gran incertidumbre a las empresas analizadoras del sector industrial y de la construcción. Por lo tanto, estas se encontrarían en un entorno estable, cosa que no se podría decir del total de las *pymes* analizadoras.

En cuanto a las *pymes* defensivas, según los datos obtenidos, el total de las *pymes* se encuentran con un grado de incertidumbre bajo en referencia a los proveedores y las características socioculturales. En un nivel de incertidumbre media se encuentran los factores referentes a clientes, competidores, situación legal y tecnología. En este caso a las empresas defensivas les genera menos incertidumbre que al resto la situación legal del país, y por el contrario, mayor incertidumbre la tecnología. En lo referente al sector de la industria y la construcción, a diferencia del total de las

empresas, la tecnología sigue generando baja incertidumbre. Los clientes, proveedores y las características socioculturales generan una incertidumbre media, mientras que los competidores, la situación económica y la situación legal son en este caso las que producen a las empresas una mayor incertidumbre. En resumen, en ambos casos, tanto en el total de las pymes como en las del sector, las empresas defensivas presentan un nivel de incertidumbre mayor del que cabría esperar de ellas, ya que según la teoría estas empresas deberían encontrarse en entornos estables y sin embargo encontramos que están enmarcadas en un entorno más turbulento.

En las pymes prospectivas, el total de empresas de canarias según las medias obtenidas indican que, solo genera baja incertidumbre, en este caso, los proveedores. Además de los competidores que encuentra en el límite entre una incertidumbre baja y media. En el último caso, también están incluidos los ítems de clientes, tecnología y características socioculturales. Por lo tanto, la situación económica y legal del país son los ítems que mayor incertidumbre generan en estas empresas. En cuanto a las pymes del sector solo encontramos dos tipos de incertidumbre: muy baja (en ítems como clientes, proveedores y tecnología), o muy alta (en los ítems de competidores, situación económica, situación legal y características socioculturales). En el caso de las organizaciones prospectivas, aunque en líneas generales, los niveles de incertidumbre de la mayoría de sus ítems son superiores a los del resto de tipologías estratégicas, este nivel de incertidumbre no es tan alto como se cabría esperar, ya que son empresas que deberían encontrarse en entornos turbulentos, y según los datos obtenidos se encuentran en un entorno intermedio.



Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

Podemos concluir este apartado afirmando que se ha cumplido el objetivo 4, ya que ha sido posible el análisis del entorno, tanto del conjunto de pymes como del sector 1, mediante los resultados obtenidos sobre la incertidumbre, que los ítems anteriormente mencionados producían a las empresas.

6. CONCLUSIONES.

Con esta investigación hemos querido conocer la orientación estratégica de las pequeñas y medianas empresas del sector industrial y la construcción, en el año 2016 en Canarias. Se ha trabajado siguiendo la tipología de Miles y Snow (1978) como base teórica para esta investigación, quienes definen tres tipos de comportamiento estratégico, tales son, defensivo, analizador y prospectivo. De esta manera, al realizar la clasificación, sabremos cual es el comportamiento más acusado en las *pymes* canarias y con especial mención aquellas que estén enmarcadas en el sector industrial y de la construcción. Para poder obtener los resultados, se ha optado por realizar encuestas a un total de 90 empresas, a través de un cuestionario estructurado en función de los objetivos propuestos. A continuación, veremos la coherencia de los resultados obtenidos con respecto a lo que dicta la teoría.

Desde una perspectiva general, observamos que la gran mayoría de empresas del total de *pymes* en el archipiélago canario, siguen un comportamiento estratégico analizador, esto podría ser debido a la fragmentación geográfica en la que se encuentran las islas, que hace que exista escaso asociacionismo y cooperación, aunque si bien es cierto que las pequeñas y medianas empresas gozan de gran flexibilidad para realizar actividades de innovación y adaptarse con facilidad a los diversos cambios del entorno, estas no cuentan con los medios humanos y físicos suficientes para llevar a cabo esta acción, quedándose por tanto en un comportamiento intermedio, innovando en aquellos aspectos que le son más accesibles.

Sin embargo, en el sector de la industria y la construcción, vemos que más de la mitad de las empresas siguen un comportamiento estratégico defensivo, siendo este más acusado en la construcción. Probablemente esto es debido a la tecnología homogénea que encontramos en este último campo de actividad, dado que buscan la eficiencia interna. A esto se le añade que en el año 2008, España entró en una recesión económica en la que uno de los sectores más afectados fue la construcción con la burbuja inmobiliaria, por lo que muchas empresas que pertenecen a esta área de actividad se hallan en una situación delicada al ver disminuidas las contrataciones tanto por medio de organismos públicos como de particulares debido a la escasez de liquidez y la dificultad de conseguir medios de pagos más flexibles. Por tanto, el sector de la construcción se ve abocado a intentar reducir los costes para conseguir la eficiencia, así como focalizarse en un estrecho campo de actuación, dado que una ampliación de productos o mercados lleva a realizar unas inversiones mayores que actualmente no pueden afrontar.

En lo que respecta a la industria, se puede observar como es analizadora con cierta tendencia a defensiva debido a diferentes factores entre los que destacamos, por un lado, los sobrecostes que genera la insularidad, como por ejemplo la necesidad de importación de materias primas y maquinaria y con ello los costes de transportes. En segundo lugar, hay que añadir el elevado precio del suelo debido a la escasa existencia de terreno disponible debido a la ya nombrada fragmentación y también a que un ingente porcentaje de territorio regional se encuentra protegido en lo que al medioambiente se refiere.

A nivel de sector y *pymes*, en la administración, las personas más influyentes de la empresa se hallan en los departamentos de finanzas y producción, pero esto es debido en gran parte a que estas *pymes* carecen en su mayoría de departamentos de marketing o de I+D, debido al escaso

presupuesto que ostentan para ampliar la empresa, en relación con el control que se ejerce y la coordinación llevada a cabo. También se puede localizar una fuerte centralización en estas organizaciones, aunque con una leve tendencia a delegar en mandos intermedios. Por ello, resulta llamativo que ante la resolución de conflictos se permita la participación de los miembros y no a través de sistemas verticales, cuando dicho control es realizado mayoritariamente de manera centralizada.

Podemos concluir por tanto, que resulta llamativo que haya un carácter defensivo en la administración cuando en aspectos como la tecnología o el campo de actividad se emplea un comportamiento analizador, y lo ideal es que la organización vaya acorde con esto, pues la estructura es la base para aplicar cualquier política que se quiera llevar a cabo.

Asimismo, esta falta de coherencia a nivel de comportamiento estratégico, en el sector industrial y de la construcción, se da en otras teorías como la planteada por Porter y Bowman. En primer lugar, y haciendo un recorrido por las tipologías estratégicas propuestas por Miles y Snow (1978), observamos como en las organizaciones de carácter defensivo no hay demasiada coherencia con las estrategias que emplean, y es que entorno al 57% de estas empresas no siguen un liderazgo en costes. Esto resulta llamativo, pues normalmente las empresas defensivas buscan competir vía precios, ofreciendo un bajo valor añadido y no buscando la innovación en productos y procesos (diferenciación), pues esto genera mayores gastos.

En segundo lugar, en lo que se refiere a las empresas de carácter analizador, existe plena coherencia con la estrategia definida por Porter y Bowman en su reloj estratégico, es decir, se utiliza una híbrida. Por último, con respecto a las empresas de carácter prospectivo, no se da coherencia alguna entre el comportamiento estratégico que las define según Porter, y el que se lleva a cabo, pues se emplea un liderazgo en costes, que como se dijo anteriormente es propio de empresas defensivas. Esto último puede suceder debido a que las empresas industriales y de la construcción en Canarias, actualmente no cuentan con la financiación óptima para invertir en procesos innovadores que permitan crear productos únicos en el mercado. Y si a esto se le añade el reducido tamaño de estas organizaciones, podemos corroborar aún más esta situación en la que las empresas prospectivas, si bien es cierto que quieren innovar, no cuentan con los recursos físicos, tecnológicos y humanos suficientes para llevarlo a cabo, es decir, se tiene cultura innovadora, pero dificultades para poder desarrollarla.

Por otro lado, atendiendo a la cadena de suministro, vemos como las *pymes* del sector industrial y de la construcción de carácter defensivo, no tienen coherencia con lo que dicta la teoría, pues se comportan como si de analizadoras se tratara, pues según la autora Vallet-Bellmunt, se debería estar en un arco interno, integrando mínimamente a los proveedores y los clientes, pero sin embargo, no sucede así y es que se tiene cierta relación con los mismos, estableciéndose planes y objetivos. Esto es debido a que este sector se dirige principalmente a la transformación de materia prima en producto final, por lo que se centra en los procesos de producción más que en los servicios que se le pueda ofrecer a los clientes.

Las empresas analizadoras, cumplen la condición que las define, es decir, se procura intercambiar información tanto con clientes como con proveedores, aunque las medias obtenidas en el análisis de resultados, muestran una clara tendencia hacia un comportamiento más abierto y dinámico propio de empresas prospectivas, pues este sector crea productos con el objetivo de brindar satisfacción de acuerdo a las necesidades de los consumidores, por lo que intercambiar información con los mismos es esencial para el desarrollo empresarial.

En tercer lugar, encontramos las *pymes* prospectivas, donde existe gran interacción tanto con los clientes como con los proveedores en lo que a la cadena de suministro se refiere, es decir, se les tiene muy en cuenta en el desarrollo empresarial. En el sector encontramos que se cumple con estas condiciones, consiguiendo anticiparse a los cambios y creando productos únicos, para de esta manera satisfacer las necesidades del mercado. Sin embargo, en el global de *pymes*, se puede ver como las empresas prospectivas se comportan como analizadoras, llegando incluso en algunos casos a comportarse como defensivas. Esto puede suceder dado que en Canarias prima el carácter familiar, lo que implica que se tenga una cultura muy arraigada a sus orígenes, con comportamientos poco cambiantes y de gran tradición, restándole importancia la necesidad de interactuar con sus clientes para saber lo que estos necesitan, así como con los proveedores, con lo que se tiene una relación puramente de intercambio comercial.

Por último, debemos hacer mención a la incertidumbre del entorno, tal como la define Daft *et al* (1989). El sector industrial y de la construcción, es principalmente analizador, es decir, se tiene un nivel de incertidumbre medio, por lo que las empresas se adaptarán en función de la situación que le genere una mayor eficacia.

Al realizar un análisis más profundo en relación a la tipología de Miles y Snow (1978), y el sector industrial y de la construcción, tenemos en primer lugar a las *pymes* defensivas, quienes presentan una baja incertidumbre en lo que respecta a la tecnología, algo que parece lógico pensar, puesto que en este sector se utiliza una tecnología homogénea que varía poco a lo largo de los años, con un proceso productivo poco flexible, por lo que todas las empresas conocen perfectamente la tecnología a utilizar tanto en la industria como en la construcción. Sin embargo, en aspectos como la situación económica y legal, así como en la competencia, tienen mayor incertidumbre, algo que difiere de la teoría, que enmarca a estas empresas en un entorno estable y que por tanto, ítems como los nombrados no deberían de generar incertidumbre alguna, pero, en una etapa de recesión como la vivida desde el año 2008 y en la que seguimos sumergidos, provoca que aunque se esté en un entorno poco cambiante, todas las empresas tengan cierta tendencia a percibir cierta incertidumbre económica.

De la misma manera, y contando que España actualmente no cuenta con una formación de gobierno desde el mes de diciembre de 2015 (hecho histórico en nuestro país), los empresarios desconocen la situación legal futura, con lo que se plantean diferentes escenarios pero ninguno con claridad. Por último, otra de las diferencias con lo que plantea la teoría la encontramos en los competidores, pues según Miles y Snow estos no deben generar incertidumbre ya que las empresas defensivas se focalizan en el esfuerzo de su propio negocio, pero en este caso si generan, y es que en un momento de crisis económica, pocas son las empresas que logran sobrevivir en este sector, por lo que cada vez existen menos y por tanto las organizaciones deben competir con la que aún existen en el mercado.

Las *pymes* del sector que son analizadoras, presentan por su parte una baja incertidumbre en los proveedores y la tecnología, como sucede con las *pymes* defensivas tal y como se dijo anteriormente. También se puede apreciar baja incertidumbre en el entorno sociocultural, acercándose todos los promedios a un comportamiento propio de empresas defensivas, por lo que se considera que estos ítems, son propios de un entorno más estable y que por tanto acercarse a una postura de esta tipología le aportará más eficacia en lo que respecta al desarrollo empresarial.

En tercer y último lugar, encontramos a las *pymes* prospectivas, en las que tal y como dicta la teoría, presentan gran incertidumbre con los competidores, la situación económica y legal y las

características socioculturales. En las tres primeras se puede ver como generan gran incertidumbre en las tres tipologías estratégicas por la situación actual del país, ya que esta afecta de la misma manera a todas las empresas. Sin embargo, en este caso se incluye a las características socioculturales, pues Canarias cuenta con una economía periférica con cierta falta de cohesión social. A su vez también ha aumentado la interculturalidad en las islas, aspectos que las empresas tienen en cuenta para el desarrollo de su actividad.

Por último, hay que mencionar que al contrario de lo que indica la teoría, los clientes, los proveedores y la tecnología generan poca incertidumbre, esta última por los aspectos nombrados ya anteriormente, es decir una maquinaria bastante homogénea. En el caso de los clientes y proveedores, la mayoría de empresas industriales y de la construcción son de carácter familiar y tamaño pequeño, lo que implica que prácticamente siempre se cuenta con una cartera de clientes ya fundamentada así como unos proveedores con los que se trabaja desde prácticamente el inicio de la actividad, por lo que no generarán incertidumbre alguna en la empresa, pues se les conoce lo suficiente como para crear cierto vínculo de confianza.

En definitiva, tras haber realizado un análisis sobre las *pymes* del sector industrial y de la construcción, podemos concluir indicando que presentan un comportamiento mayoritariamente analizador, aunque con ciertas variaciones respecto a lo que indica la teoría. Esto es así porque es un sector que se define por sí solo, con tendencias propias y difíciles de cambiar. Además en un momento de crisis económica como la hasta ahora vivida y en un sector tan golpeado por la misma, las empresas necesitan sobrevivir actuando en relación a lo que suceda en ese preciso momento, aunque no sea coherente con su misión y visión empresarial. Canarias cuenta con un gran número de empresas familiares que tienen una cultura arraigada desde sus comienzos, en las que la innovación es más una idea que un hecho real.

En esta investigación nos hemos encontrado con algunas limitaciones, como por ejemplo contar con una muestra muy reducida de empresas industriales, en las que por mucho que se analicen no indican un comportamiento común en el resto de empresas canarias. Otra de las restricciones encontradas ha sido el escaso estudio realizado hasta ahora de las *pymes* y su comportamiento estratégico, lo que ha dificultado el manejo de la información para obtener datos que pudieran ser de interés en este estudio. Debido a estas limitaciones encontradas, dejamos abierto un estudio de cara al futuro en el que podamos conocer cómo van evolucionando estas empresas industriales y de la construcción, así como intentar estudiar más en profundidad a todas las empresas que componen este sector, realizando por tanto un estudio que solo se centre en este ámbito y poder conocer aún más si se puede todo lo referente al comportamiento estratégico llevado a cabo en Canarias.

7. BIBLIOGRAFÍA.

- Aragón Correa, J. A. (1996): La medición de la estrategia empresarial: propuesta y validación de una escala multi-ítem para la medida de la estrategia de negocio según la tipología de Miles y Snow (1978).
- Aragón Sánchez, A y Sánchez Martín, G. (2003): Orientación estratégica, características de gestión y resultados: un estudio en las *pymes* españolas.
- Bacon, N., Ackers, P., Storey, J. y Coates, D.(1996): «It's a Small World: Managing Human Resources in Small Businesses», International Journal of Human Resource Management, volumen 7, páginas 82-100.

- Camisón, C. (1997): La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas.
- 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, volumen 11, páginas 365-383.
- Daft. R. (1989): Organizational Theory and Desing.
- D.O.U.E 2003/361/CE de 20.05.2003. Recomendación de la Comisión Europea del 6 de mayo de 2003.
- Duncan, R. (1972): Characteristics of organizational environment and perceived environment uncertainty.
- Feigenbaum, A. y Karnani, A. (1991): «Output Flexibility. A Competitive Advantage for Small Firms», Strategic Management Journal, volumen 12, páginas 101-114.
- García Pérez, A. M.; Yanes Estévez, V. y Oreja Rodríguez, J. R. (2014): Comportamiento estratégico y características descriptivas de las pymes.
- Hitt, m. A., Hoskisson, r. E. y Ireland, R. D. (1990): «Mergers and Acquisitions and Managerial Commitment to Innovation in M-form Firms», Strategic Management Journal, volumen 11 (especial), páginas 29-47.
- Informe anual del CES 2014 (nº 22). Situación económica, social y laboral de Canarias en el año 2013. http://www.cescanarias.org/ces_ia_13-14/archivos/libro.pdf
- Informe anual del CES 2015 (nº 23). Situación económica, social y laboral de Canarias en el año 2014. http://www.cescanarias.org/ces_ia_14-15/archivos/libro_ia14-15.pdf
- Informe EURES sobre el mercado laboral español en 2015. (2016): Región: Canarias (ES-R18/ES7). Páginas 13-15. https://www.sepe.es/contenidos/observatorio/mercado_trabajo/2626-1.pdf
- Informe para la PYME de España 2015: Análisis estratégico para el desarrollo de la PYME en España: El papel de la formación y la innovación. <http://www.gaedyyme.upct.es/documentos/informePYME2015/informePYME2015.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística. (DIRCE 2015)
- Johnson, G. y Scholes, K. (2001): Dirección estratégica.
- Johnson, G.; Scholes, K. y Whittington, R. (2006): Dirección Estratégica.
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo. (2013). Estadísticas pymes: Evolución e indicadores (nº 11). <http://www.ipyme.org/Publicaciones/Estadisticas-Pyme-n11-Marzo-2013.pdf>
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo. (2016). Estadísticas pymes: Evolución e indicadores (nº 14). <http://www.ipyme.org/Publicaciones/ESTADISTICAS-PYME-2015.pdf>
- Navas López, J. E. y Guerras, L. A. (2004): La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones.
- O'Regan, N. y Ghobadian, A. (2005): Innovation in SMEs: the impact of strategic orientation and environmental perceptions.
- O'Regan, N. y Ghobadian, A. (2006): Perception of generic strategies of small and medium sized engineering and electronics manufacturers in the UK. The applicability of the Miles and Snow typology.

- Smith, K. G., Guthrie, J. P. y Chen, M. (1986): Miles and Snow's Typology of Strategy. Organizational Size and Organizational Performance.
- Subdirección General de Apoyo a las pymes: Retrato de las pymes 2015. http://www.ipyme.org/publicaciones/retrato_pyme_2015.pdf
- Sullivan, P. y Kang, J. (1999): "Quick response adoption in the apparel manufacturing industry: Competitive advantage of innovation", Journal of Small Business Management, páginas 1-13.
- Vallet-Bellmunt, T. (2010): Las relaciones en la cadena de suministro no son tan peligrosas.
- Wade, J. (1996): "A community-level analysis of sources and rates of technological variation in the microprocessors market", Academy of Management Journal, páginas 1218-1244.
- Yanes Estévez, V. y Díaz Armas, R.J (2010): La pyme en Canarias: Claves Estratégicas.