

Memoria del Trabajo de Fin de Grado:

**Comportamiento estratégico y**  
**características descriptivas de las PYMES en**  
**Canarias 2017**

**Strategic behavior and descriptive characteristics of SMEs**  
**in the Canary Islands 2017**

Autores:

D. Kevin Castro Fariña 79074178-V

D<sup>a</sup>. Paula Díaz Santana 79075533-S

D<sup>a</sup>. Noelia Candelaria Pérez Oliva 45865531-N

Tutores:

D<sup>a</sup>. Ana María García Pérez

D<sup>a</sup>. Vanessa Yanes Estévez

Grado en ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y TURISMO

Curso Académico 2016 / 2017

En San Cristóbal de La Laguna, a 5 de julio de 2017.

## RESUMEN

Las pymes en Canarias componen casi la totalidad de las empresas de esta Comunidad Autónoma, por lo tanto conocer su funcionamiento y gestión es de gran importancia.

Este trabajo busca analizar la relación entre el Comportamiento Estratégico Empresarial de las pymes en Canarias (España), su tamaño y sector de actividad, en base a la teoría de Miles y Snow (1978) comúnmente utilizada en el análisis de las pymes.

Para ello, se ha encuestado una muestra de 136 pymes entre febrero y abril de 2017. En los resultados se obtiene que la mayoría de las pymes son microempresas y se dedican al sector servicios, características fundamentales compartidas por los tres Comportamientos Estratégicos, de los cuales, el Comportamiento Analizador es el más llevado a cabo por las pymes canarias.

Palabras clave: pyme Canaria, Comportamiento Estratégico Empresarial, Miles y Snow, prospectivo, analizador y defensivo.

## ABSTRACT

The SMEs in the Canary Islands comprise almost the totality of the companies on the Autonomous Community, therefore it's important to know its function and management performs.

This exercise seeks to analyse comparison between SMEs Strategic Managerial Behaviour and size and activity on the sector, applying the Thousands and Snow (1978) theory, frequently used in the analysis of the SMEs in the Canary Islands (Spain).

A survey has been carried out on 136 SMEs between February and April 2017. The result shows the majority of SMEs are small enterprises dedicated to the services sector, sharing fundamental characteristics by three Strategic Behaviours, where the Analyser Behaviour stands out for been the one carried out the most by the Canary Island's SMEs.

Key words: Canary Island's SMEs, Strategic Managerial Behaviour, Miles & Snow, Prospective, Analyser, Defensive.

## ÍNDICE:

1. INTRODUCCIÓN.....	pág. 5
2. BASE TEÓRICA.....	pág. 6
2.1 Miles y Snow.....	pág. 6
2.1.1 Problema emprendedor, tecnológico y administrativo	
2.1.2 Comportamiento Estratégico Empresarial	
2.2 Características de las pymes canarias.....	pág. 9
2.3 Comportamientos Estratégicos Empresariales alternativos. Teoría de Porter. ....	pág. 10
3. METODOLOGIA.....	pág. 11
3.1 Objetivos específicos.....	pág. 11
3.2 Población y muestra.....	pág. 12
3.3 Proceso de obtención de información.....	pág. 13
3.4 El cuestionario.....	pág. 13
3.5 Tratamiento de datos.....	pág. 15
4. RESULTADOS.....	pág. 17
4.1. Comportamiento estratégico de las pymes en Canarias.....	pág. 17
4.2 Comportamiento Estratégico Empresarial de las pymes en Canarias según sus características descriptivas.....	pág. 19
4.2.1 Comportamiento Estratégico Empresarial de las pymes en Canarias en relación a su tamaño	
4.2.2 Comportamiento Estratégico Empresarial de las pymes en Canarias según su sector de actividad	
4.3 Características descriptivas de los distintos Comporta- mientos Estratégicos Empresariales de las pymes en Canarias.....	pág. 25
5. CONCLUSIONES.....	pág. 26
5.1 Conclusiones.....	pág. 26
5.2 Limitaciones de la investigación.....	pág. 28
5.3 Líneas futuras de estudio.....	pág. 29
6. BIBLIOGRAFÍA.....	pág. 30

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

### TABLAS

Tabla 3.1 Representatividad muestra pymes canarias por sectores en 2016 (Directorio Central de Empresas, INE 2016).....	pág. 12
Tabla 4.1. Análisis comparativo del comportamiento estratégico de los distintos problemas estratégicos de las PYMES 2017.....	pág. 17
Tabla 4.2.1 Tamaño de las pymes canarias en 2017 y su comportamiento estratégico.....	pág. 19
Tabla 4.2.2 Sector de Actividad de las pymes canarias en 2017 y su comportamiento estratégico. ....	pág. 22
Tabla 4.3 Características descriptivas de cada uno de los comportamientos Estratégicos Empresariales.....	pág. 25

### GRÁFICOS

Gráfico 4.1 Puntuación Promedio de los Ítems.....	pág. 18
Gráfico 4.2.1.1 Volumen relativo según el tamaño de las pymes canarias en 2017.....	pág. 20
Gráfico 4.2.1.2 Comportamiento Estratégico Empresarial microempresas (<10 trabajadores) canarias en 2017.....	pág. 20
Gráfico 4.2.1.3 Comportamiento Estratégico Empresarial pequeñas empresas ( $\geq 10$ y <50 trabajadores) canarias en 2017.....	pág. 21
Gráfico 4.2.1.4 Comportamiento Estratégico Empresarial medianas empresas ( $\geq 50$ y <250 trabajadores) canarias en 2017.....	pág. 21
Gráfico 4.2.2.1 Volumen relativo según el sector de actividad de las pymes canarias en 2017.....	pág. 22
Gráfico 4.2.2.2 Comportamiento Estratégico Empresarial del Sector Industrial (CNAE 05/39) canario en 2017.....	pág. 23
Gráfico 4.2.2.3 Comportamiento Estratégico Empresarial del Sector de la Construcción (CNAE 41/43) canario en 2017.....	pág. 24
Gráfico 4.2.2.4 Comportamiento Estratégico Empresarial del Sector Comercial (CNAE 45/47) canario en 2017.....	pág. 24
Gráfico 4.2.2.5 Comportamiento Estratégico Empresarial del Sector Otros Servicios (CNAE 49/83) canario en 2017.....	pág. 25

## 1. INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas o pymes (de ahora en adelante) son el motor principal del sector empresarial en Canarias, suponiendo el 99,9% de todas las empresas (Estadística pymes 2016). Esta importancia hace de este estudio una herramienta para la comprensión de las pymes en base a la definición de su Comportamiento Estratégico Empresarial según la teoría de Miles y Snow (1978). Este conocimiento contribuye al entendimiento de las empresas y su forma de comportarse, para luego, en base a ello definir pautas o actuaciones que ayuden a dichas empresas en su desarrollo.

Estudios similares a este se han elaborado para otras Comunidades Autónomas, como es el caso del llevado a cabo por Montoya, Martínez y Somohano en 2013 para Cantabria, con el que buscaban definir la imagen empresarial en dicha región y con ello delimitar líneas de actuación para la mejora de su competitividad. A nivel nacional Aragón y Sánchez (2003) desarrollaron un estudio utilizando la misma teoría que este trabajo para definir su influencia sobre los resultados y la eficiencia empresarial. En Canarias, García, Yanes y Oreja (2014) desarrollaron un estudio similar, al llevado a cabo en este estudio, pero utilizando las mediciones de Rasch.

La aportación de este trabajo proporciona una del comportamiento estratégico de las pymes canarias. Concretamente, este trabajo se centra en el estudio de la correlación existente en los distintos Comportamientos Estratégicos Empresariales (prospectivo, analizador y defensivo) y las características descriptivas de las pymes canarias, delimitando las variables analizadas al Sector de Actividad y al tamaño empresarial.

El objetivo general de este trabajo es determinar el comportamiento estratégico de las pymes en Canarias en el año 2017, en base a la resolución de los problemas planteados por Miles y Snow (1978), problema emprendedor, tecnológico y administrativo.

Con el fin de responder a este objetivo se realizaron 136 encuestas a pymes canarias, de distintos tamaños y sectores, concluyendo en la redacción de este trabajo. En la primera parte, la *Base Teórica*, se describe ampliamente la teoría de Miles y Snow (1978) además, de las características de las pymes; seguida de la *Metodología*, donde se

describe el procedimiento de muestreo, la encuesta y los cálculos realizados a los datos; en tercer lugar, los *Resultados*, apartado en el cual se comparan y describen los resultados obtenidos, base para el último apartado, donde aparte de las conclusiones obtenidas del trabajo se encuentran las limitaciones a las que se ha enfrentado y posibles rutas para ampliar el estudio.

## 2. BASE TEÓRICA

La Dirección Estratégica es el campo de estudio de diversos autores que buscan, mediante la definición y estudio de las características de las empresas y las decisiones tomadas a la hora de gestionar y dirigir la actividad empresarial, determinar patrones de relación entre las variables internas y externas de las empresas y las actuaciones llevadas a cabo; para en base a ello, englobar los problemas a los que se enfrentan y definir estrategias generales, con las que luego explicar el comportamiento estratégico y clasificarlo.

En este campo Miles y Snow (1978) desarrollaron su teoría que ha pasado a ser una de las más extendidas y aceptadas (Aragón y Sánchez 2003) para la determinación del comportamiento estratégico de las pymes. En base a esta teoría y siendo aplicada a las pymes canarias en el año 2017 se desarrolla este estudio.

### 2.1 MILES Y SNOW

Miles y Snow (1978) determinan que “la efectividad de una organización dependerá de la percepción de sus directivos y las decisiones tomadas ante tres tipos de problemas”<sup>1</sup>, para ello desarrollan una clasificación de cuatro comportamientos estratégicos en base a la forma en que las empresas afrontan el mercado (problema emprendedor), al desarrollo y uso de tecnología en el proceso productivo (problema tecnológico) y a la coordinación, control y gestión estratégica (problema administrativo) (García, Yanes y Oreja, 2014).

---

<sup>1</sup> Juan A. Aragón Correa. (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). Cuadernos, 31, pág. 48.

### 2.1.1 Problema emprendedor, tecnológico y administrativo.

Miles y Snow (1978) definen tres problemas fundamentales a los cuales se enfrentan las empresas en el desarrollo de su actividad. Aragón y Sánchez (2003) desarrollan ampliamente los siguientes condicionantes de la gestión:

- Problema emprendedor: se caracteriza por la orientación que posee el empresario al mercado, es decir, la búsqueda, desarrollo y mantenimiento de un producto-mercado, motivado por el nivel de conocimiento del entorno, así como las acciones tomadas ante competidores.
- Problema tecnológico: consiste en la incorporación de tecnologías en las estrategias para la mejora de los procesos productivos. La incorporación de esta tecnología y la innovación desarrollada en ella determinan la posición tecnológica respecto a los competidores y contribuye a la creación de un sistema tecnológico que asegure el funcionamiento de la empresa y sus procesos productivos.
- Problema administrativo: radica en cómo la empresa gestiona la flexibilidad, el control y la formalización administrativa para desarrollar y gestionar su actividad.

### 2.1.2 Comportamiento Estratégico Empresarial.

En función de cómo se orientan y enfrentan a los problemas descritos en el apartado anterior, Miles y Snow (1978) definen los siguientes Comportamientos Estratégicos Empresariales:

- Comportamiento estratégico defensivo: Miles y Snow (1978) concluyeron que las empresas defensivas se caracterizan por poseer un campo producto-mercado estrecho. Estas empresas no buscan el desarrollo de nuevos productos ni el aprovechamiento de nuevas oportunidades, sino que se centran en defender su cuota de mercado, reducir costes y aumentar su eficiencia en su proceso productivo como estrategia principal de desarrollo (García, Yanes y Oreja 2014). Para esto no necesitan incorporar ni innovar en tecnología, modificar su estructura o sus procesos organizativos (Aragón 1996), situándolas en una

posición de debilidad tecnológica y rigidez organizativa (Aragón y Sánchez 2003).

- Comportamiento estratégico prospectivo: Al contrario que la anterior, esta estrategia se desarrolla por empresas que buscan constantemente la localización y especialización de nuevos productos que puedan surgir de oportunidades en el mercado (García, Yanes y Oreja 2014). Este tipo de orientación estratégica la llevan a cabo empresas que pretenden un crecimiento en base al desarrollo de productos y mercados, mediante un constante seguimiento de los cambios producidos en el entorno, nuevas tecnologías, etc. Así pues, estas empresas presentan altos niveles de la flexibilidad, un control descentralizado, como una posición tecnológica fuerte y proactivas al cambio y al desarrollo, aunque esto le impida poseer altos niveles de eficiencia productiva (Aragón y Sánchez 2003; Aragón 1996).
- Comportamiento estratégico analizador: las empresas que desarrollan una estrategia analizadora se encuentran a medio camino entre las dos anteriores. Estas empresas desean compatibilizar las nuevas oportunidades de negocio que puedan nacer de la situación actual que se da en el entorno, con las actividades que desarrollan (Aragón y Sánchez 2003). Esto se lleva a cabo a través de un crecimiento estable con una penetración en los mercados, y a su vez una explotación de la actividad habitual, realizando un control directivo sobre las primeras para poder reaccionar a los cambios y de forma rutinaria sobre la segunda (Aragón 1996). Este tipo de orientación resulta complicada debido a la dificultad para compatibilizar un mercado ya desarrollado con la penetración en uno nuevo, lo cual precisa una coordinación entre las distintas funciones, y una gran planificación estratégica por parte de la empresa que desee llevarla a cabo.
- Comportamiento estratégico reactivo: este tipo de estrategia no posee ningún cambio que se pueda considerar progresivo frente a la incertidumbre que se produce en el entorno. Las empresas que poseen este tipo de estrategia consideran que no se realizarán cambios a no ser que se vean obligadas a ello, por lo tanto, cualquier cambio que se realice será forzoso, ya que de otro modo no podrían sobrevivir en el mercado, y deben hacerlo para intentar adaptarse.



Estas empresas, además, no tiene un fuerte enlace entre la estrategia y la estructura, por ello, se producen estos cambios de manera forzosa para intentar adaptarse a la incertidumbre del entorno en el que se ven envueltas (Aragón 1996; Cerem Business School 2015). Debido a sus características difícilmente medibles este Comportamiento Estratégico Empresarial no se tendrá en cuenta en este trabajo.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES CANARIAS.

La Unión Europea ha definido el concepto de pyme como: “La categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYME) está constituida por las empresas que ocupan a menos de 250 personas 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.”<sup>2</sup>.

Esta tipología empresarial, por su reducido tamaño, se caracteriza por desarrollar un proceso de gestión más flexible que el de las grandes empresas, como son la subcontratación o el empleo a tiempo parcial. No obstante, el Comportamiento Estratégico desarrollado por la empresa y los objetivos que persigue condicionan el nivel de flexibilidad (Aragón y Sánchez 2003).

En base al estudio de FAEDPYME en 2016 se obtiene que las pymes en España se caracterizan por: ser empresas con una antigüedad media de 31 años, de carácter mayoritariamente familiar y estar gestionadas por gerentes sin estudios universitarios. Así pues, este estudio también concluye que una gran parte de las pymes españolas se dedica a la industria y al sector servicios, casi a partes iguales, y el resto a la construcción y al comercio.

Estas características definen a las pymes e influyen significativamente en la economía canaria, puesto que, como se nombró en la introducción, más del 99% de las empresas canarias son pymes. De acuerdo al primer informe trimestral de 2017 del CEOE, el sector mayoritario de actividad es el Sector Servicios, y dentro de este el Turístico. Esto lo posiciona como el principal impulsor económico tanto por volumen de

---

<sup>2</sup> Apartado 1, Artículo 2, Anexo I Reglamento (UE) n° 651/2014 de la Comisión Europea.

negocio, como por el aprovechamiento de la situación coyuntural negativa de los competidores turísticos y la mejora de la economía en Canarias.

### **2.3 COMPORTAMIENTOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES ALTERNATIVOS. TEORÍA DE PORTER**

Clasificar y definir las estrategias competitivas que, implícita o explícitamente, desarrollan las empresas, ha sido campo de estudio no solo de Miles y Snow (1978), sino también de otros investigadores y teóricos del comportamiento empresarial. Cabe destacar la teoría de Porter (1982), la cual por su difusión y nivel de aceptación supone la teoría alternativa más relevante.

Porter (1982), al igual que Miles y Snow (1978) plantea una serie de problemas y dilemas a los que se debe enfrentar una empresa para conseguir situarse en una posición “defendible”. A diferencia de Miles y Snow (1978), que enuncian tres problemas (*Apartado 2.3 Los problemas estratégicos*), Porter (1982) propone que las empresas se enfrentan a cinco fuerzas competitivas:

1. Amenaza de nuevos ingresos.
2. Intensidad de rivalidad entre los competidores existentes.
3. Amenaza y presión de productos sustitutivos.
4. Poder negociador de los compradores.
5. Poder negociador de los proveedores.

Para defenderse de estas fuerzas competitivas, Porter (1982) plantea estrategias genéricas, al igual que Miles y Snow (1978), pero en este caso son las tres siguientes:

1. Liderazgo en coste: con esta estrategia se busca aumentar la producción y reducir los costes por medio del aprovechamiento de las economías de escala. Salvando las significativas distancias con las estrategias de Miles y Snow (1978) esta correspondería al Comportamiento Estratégico defensivo por su carácter conservador.
2. Diferenciación: con esta estrategia la empresa busca crear productos o servicios que en el mercado sean percibidos como únicos. En este caso, la estrategia análoga posible sería la prospectiva, por su carácter progresista y arriesgado.

3. Enfoque o alta segmentación: esta estrategia se basa en centrarse en un segmento del mercado y explotarlo buscando el mayor beneficio mediante la diferenciación, la reducción en costes o ambos. De esta forma; se aproxima al Comportamiento Estratégico Analizador por presentar características de las otras dos estrategias.

Así bien, Porter (1982) es un autor relevante en esta disciplina, pero también han tenido importantes aportaciones economistas como: Thompson y Strickland (1994), con su enunciado de estrategias a nivel corporativo, de negocios, funcionales y operativas; Ansoff (1983), Bueno (1987) y Penrose (1962), en base a los cuales, Oreja (2000) describe un conjunto de estrategias relacionadas con el crecimiento empresarial.

### **3. METODOLOGÍA**

Una vez establecida cuál es la base teórica en la que se sustenta este trabajo, se desarrollan las pautas a seguir para poder obtener los resultados más fiables sobre las pymes en Canarias.

#### **3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Este estudio busca analizar y definir los Comportamientos Estratégicos Empresariales de las pymes en Canarias, teniendo en cuenta dos de las tres características descriptivas principales comúnmente utilizadas en la literatura, el tamaño y el sector de actividad, quedando sin estudiar la edad (García, Yanes y Oreja 2014). Para lo cual se persigue conseguir los siguientes objetivos:

1. Definir las características descriptivas de las pymes en Canarias.
2. Determinar la estrategia propuesta por Miles y Snow (1978) para los diferentes tipos de pymes canarias en base a sus características descriptivas.
3. Determinar las características descriptivas que presenta cada Comportamiento Estratégico Empresarial.

### 3.2 Población y muestra.

La población a estudiar está compuesta por 135.909<sup>3</sup> empresas canarias, de las cuales se ha tomado una muestra de 136 empresas. Para definir la muestra se ha elegido un muestreo intencionado representativo, tomando como criterio de segmentación el sector; diferenciando entre: empresas industriales, de construcción, comerciales y empresas de servicios<sup>4</sup>. Para la distinción en base al sector se ha atendido a la Clasificación Nacional de Actividades Empresariales o CNAE 2009<sup>5</sup>.

Como se nombra en el párrafo anterior, se trata de una muestra intencionada representativa, es decir, para la selección de la misma se ha utilizado un método no probabilístico, obteniendo de forma deliberada una muestra que presenta características similares a las de la población objetivo (Irma 2017). Por tanto, aunque esta muestra de 136 empresas no posee el número de encuestas necesarias para presentar un error inferior al 5%, presenta resultados representativos y extrapolables al conjunto poblacional de las pymes canarias.

Para el cálculo del número de elementos representativos de cada sector en la muestra, primero se ha hallado el número total de empresas de cada uno de los sectores, tanto a nivel nacional, como centrado en la Comunidad Autónoma de Canarias. Luego, se ha calculado el porcentaje de empresas que existen en cada uno de los sectores, con el objetivo de establecer el número exacto necesario que deben entrevistarse en cada uno de ellos (Directorio Central de Empresas, INE 2016).

Tabla 3.1 Representatividad muestra pymes canarias por sectores en 2016 (Directorio Central de Empresas, INE 2016).

	NACIONAL	% EMPRESA	CANARIAS	% EMPRESAS	TOTAL 135
TOTAL CNAE 05 a 39 (INDUSTRIA)	195619	6,04%	5027	3,70%	5
TOTAL CNAE 41 a 43 (CONSTRUCCION)	406682	12,57%	14589	10,73%	15
TOTAL CNAE 45 a 47 (COMERCIO)	757537	23,41%	32538	23,94%	33
TOTAL CNAE 49 a 96 (OTROS SERVICIOS)	1876744	57,99%	83755	61,63%	83
<b>TOTAL</b>	<b>3236582</b>	<b>100,00%</b>	<b>135909</b>	<b>100,00%</b>	<b>136</b>

<sup>3</sup> INE: Instituto Nacional de Estadística, Directorio Central de Empresas (consultado febrero 2017) Sitio web: <http://www.ine.es>.

<sup>4</sup> La distinción del sector primario no se ha tenido en cuenta ya que no está dentro del Directorio Central de Empresas (Instituto Nacional de Estadística) de cuyos datos se han obtenido las representatividades

<sup>5</sup> CNAE, Clasificación Nacional de Actividades Económicas (2009) (Consultado entre febrero y abril de 2017) Sitio web: <http://www.cnae.com.es>.

### 3.3 PROCESO DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

La técnica de recogida de información ha sido mediante un cuestionario donde se ha entrevistado a diferentes empresas, conformando la muestra seleccionada, es decir 136 pymes. Para la localización e identificación de las empresas encuestadas se ha consultado la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos)<sup>6</sup>. Después de haber seleccionado y puesto en contacto con dicha empresa, el cuestionario se ha llevado a cabo mediante una entrevista personal, entre febrero y abril de 2017, al empresario o a alguien con alta responsabilidad dentro de la empresa a encuestar. De esta forma, la información obtenida es de carácter primario, detallada y personal.

Para la realización de este estudio se ha utilizado un cuestionario de Aragón (1996) y Conant et al. (1990) con ciertas modificaciones, como la eliminación de algunos ítems y la reducción del número de respuestas, en lugar de utilizar una Escala de Likert con 7 grados, se utiliza una escala de 5 grados. La finalidad de estas modificaciones es, principalmente, adaptar el cuestionario a las características de este estudio, evitando preguntas que no aportan información relevante. Por otro lado, al cuestionario se le han añadidos tres secciones necesarias para la realización de los tres trabajos que se nutren de su información, pero manteniendo la brevedad para que el encuestado no lo encuentre tedioso.

### 3.4 EL CUESTIONARIO

El cuestionario final consta de 11 preguntas, divididas en 4 bloques con objetivos propios, pero a su vez relacionados con el objetivo general. El primer bloque, consta de los datos de la empresa; el segundo, del comportamiento estratégico propiamente dicho; el tercero, los ítems relacionados con la cadena de valor y por último, el cuarto bloque lo componen los ítems sobre el entorno. A continuación, se explica más detalladamente los distintos bloques:

*Primer bloque:* trata sobre los datos generales de la empresa, como la fecha de la fundación, ubicación de la sede, la forma jurídica y su carácter familiar. En este caso son preguntas cualitativas que buscan expresar características nominales de las empresas. Las siguientes cuestiones tratan sobre los mercados a los que atiende la

---

<sup>6</sup> Bureau Van Dijk. SABI: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (consultada entre febrero y abril de 2017) Sitio web: <https://sabi.bvdinfo.com>.

empresa, el sector de actividad principal del negocio y la tabla a rellenar con datos más específicos como los beneficios, número de empleados, total de activo, recursos propios y los gastos de I+D.

*Segundo bloque:* las preguntas están relacionadas con el comportamiento estratégico de la empresa, es decir, su forma de actuar ante la resolución de los problemas emprendedor, tecnológico y administrativo. Todos los bloques consecutivos son preguntas de tipo nominal y redactadas según una escala de Likert, lo que permite ver a simple vista si la empresa se decanta más por una postura defensiva o prospectiva.

Este bloque consta de 15 ítems adaptados de Aragón (1996) y Conant et al. (1990) para conseguir respuestas sobre los 3 problemas principales que se plantean Miles y Snow (1978) en sus estudios, descritos anteriormente:

- Los primeros 5 ítems están relacionados con el problema emprendedor, es decir, cómo el empresario es capaz de adaptar sus recursos a sus objetivos, de ahí que las preguntas sean sobre el campo de actuación, el entorno de su empresa, la competencia del sector, la manera en que se plantea el crecimiento la empresa y la postura de esta ante posibles oportunidades.
- Los siguientes 3 ítems (6, 7 y 8) de este bloque están relacionados con el problema tecnológico, es decir, cómo el empresario es capaz de crear un sistema tecnológico que le permita satisfacer las necesidades de sus estrategias. Para determinar la postura de los empresarios ante este problema se utilizan preguntas como: cuál sería la principal preocupación con respecto al proceso tecnológico, si su tecnología es homogénea o múltiple y, por último, si esta tecnología es avanzada, pero con una mejora continua de tal forma que permita reducir costes a niveles muy competitivos o si se trata de una tecnología cuyos costes no son tan bajos, pero sí son trabajos únicos en el mercado.
- Los últimos ítems de este bloque están relacionados con el problema administrativo, que consiste principalmente en organizar de manera sencilla las tareas que se deben realizar y resolver las adversidades que

podieran surgir dentro de la empresa. Como ya se explicó anteriormente, esto no se podrá abordar si existen problemas empresariales o de tipo tecnológico.

Por lo tanto, las últimas preguntas de este bloque están relacionadas con la gestión de los recursos humanos, redactándose preguntas como: en qué áreas se encuentran las personas más influyentes de la empresa, si se producen ascensos dentro de la misma, cómo se trata la planificación en la empresa, es decir, si es rigurosa o si es abierta y permite cambios. Otra de las cuestiones trata sobre la organización, si es por funciones/áreas especializadas o más bien por productos/clientes, con una atención más personalizada. Por último, si el control de la empresa es centralizado o descentralizado, la coordinación entre todos los miembros de la empresa y cómo determinan el grado de desviación de sus resultados, es decir, si prefieren compararse con años anteriores o con respecto a los competidores.

*Tercer bloque:* se compone de preguntas referidas a la cadena de suministros y de valor adaptadas de Vallet-Bellmunt (2010), las preguntas tratan acerca de sus clientes y proveedores. Principalmente, se les plantea la misma pregunta para ambos casos, primero si comparten ideas e información con sus clientes y proveedores, y segundo, si fijan objetivos, planes, o toman decisiones conjuntas con los mismo. Lo que se pretende conseguir es saber si realmente las decisiones tomadas con sus clientes y proveedores influyen en la gestión.

*Cuarto bloque:* muestra la incertidumbre que siente cada empresario ante los diferentes aspectos que componen su entorno (clientes, competidores, situación económica y política del país, la tecnología o las características socio-culturales) para lo cual se han utilizado preguntas adaptadas de Duncan (1972) y Daft et al (1988).

### **3.5 TRATAMIENTO DE DATOS**

Tras la realización de las encuestas, para almacenar y compartir los datos se usó una de las herramientas de Google (Google Drive), en la que se creó una hoja de cálculo donde todos los integrantes pudieran editar y volcar los resultados de sus encuestas y así tener todos libre acceso a los resultados de las 136 empresas encuestadas.

Posteriormente, los datos fueron volcados a Microsoft Excel y codificados para facilitar su análisis.

Para la resolución del objetivo general primero se creó la matriz llamada *Comportamiento Estratégico y ordenación empresas mayor a menor puntuación total*, acompañada de la Puntuación Total de las Empresas, que se consiguió mediante la suma de valores de los ítems 1 al 15 de la pregunta 9, y seguidamente del Promedio de Empresas, supone la media de la Puntuación Total. Con estos valores se ordenó de mayor a menor toda la base de datos.

Luego, se creó una matriz nueva: *Matriz de Comportamiento Estratégico y ordenación de ítems de mayor a menor puntuación total*, pegando la matriz anterior traspuesta y ordenando la columna de Puntuación Total de Ítems de mayor a menor.

Finalmente, se creó una tercera matriz: *Escalograma del Comportamiento Estratégico de las pymes 2017*, copiando y transponiendo la segunda matriz, obteniendo el escalograma definitivo.

Para la clasificación del comportamiento estratégico se considera que las empresas Analizadoras poseen un Promedio de Empresa en torno a 3 (2,5-,5), por consiguiente, las empresas defensivas se encuentran por debajo de 2,5 y las que poseen un comportamiento Prospectivo por encima de 3,5.

Para la resolución de los objetivos específicos, se crean tres tablas en las que se incluyen: la variable a estudiar, en este caso el sector y tamaño de las empresas, además del número de pymes y su comportamiento estratégico, para el cual se calcula el porcentaje por variable y comportamiento.

Por último, para la consecución de los resultados relevantes del objetivo 3 se desarrolló la *Tabla 4.3* mediante el uso de datos obtenidos de la *Tabla 4.2.1* y de la *Tabla 4.2.2*, para luego desarrollar los porcentajes en base al número de empresas que desarrollan cada una de las estrategias.



## 4. RESULTADOS

Tras haber recabado todos los datos de las encuestas y realizados los cálculos mediante el procedimiento descrito en la metodología se han obtenido los siguientes resultados:

### 4.1. Comportamiento estratégico de las pymes en Canarias.

La determinación del Comportamiento Estratégico Empresarial de las pymes en Canarias, en base a la teoría de Miles y Snow (1978) descrita anteriormente, se lleva a cabo mediante el análisis de los valores obtenidos por los ítems adaptados de Aragón (1996) y Conant et al. (1990).

Habiendo hecho la conversión de los ítems de las preguntas a los datos, el Comportamiento Estratégico Prospectivo desaparece debido al bajo número de empresas que lo presentan, solamente el 8,09% de las pymes. Quedando las preguntas en función de los comportamientos Defensivo y Analizador.

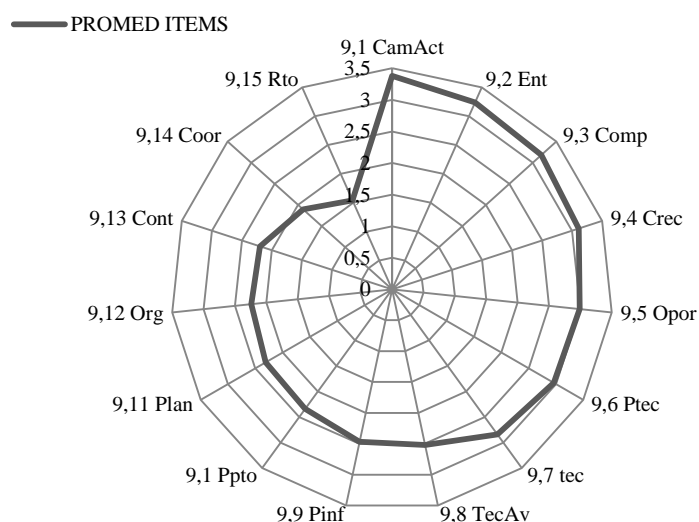
El cuestionario define tres tipos de problemas a los que se enfrenta una empresa a la hora de determinar su estrategia, en este caso, para las pymes en Canarias se ha obtenido que el valor de los ítems desciende a medida que se desarrollan los problemas, pasando de una visión analizadora a defensiva, como se refleja en la siguiente tabla:

Tabla 4.1. Análisis comparativo del comportamiento estratégico de los distintos problemas estratégicos de las PYMES 2017

PROBLEMA	ACTIVIDAD	PUNTUACIÓN PROMEDIO		
		TOTAL ITEMS	PROMEDIO ITEMS	CEE
<b>EMPREDEDOR</b>				
9,1	Campo Actividad	460	3,38	A
9,2	Entorno	441	3,24	A
9,3	Competencia	433	3,18	A
9,4	Crecimiento	423	3,11	A
<b>TECNOLÓGICO</b>				
9,5	Oportunidades	406	2,99	A
9,6	Proceso tecnológico	402	2,96	A
9,7	Tecnología	386	2,84	A
9,8	Tecnología Avanzada	343	2,52	A
<b>ADMINISTRATIVO</b>				
9,9	Personas influyentes	336	2,47	D
9,10	Personas puesto	318	2,34	D
9,11	Planificación	314	2,31	D
9,12	Organización	305	2,24	D
9,13	Control	299	2,2	D
9,14	Coordinación	257	1,89	D
9,15	Resultados	210	1,54	D

En base a ella, se ha desarrollado el siguiente gráfico radial en el que se percibe visualmente el descenso en los valores de los ítems:

Gráfico 4.1: Puntuación Promedio de los Ítems.



A continuación, se procede a la definición desglosada de los resultados obtenidos con este análisis, indicando a qué ítems pertenece cada número de pregunta para una mejor comprensión de la tabla y gráfico anteriores.

Problema emprendedor: tras el análisis se obtiene que el ítem 9.1 *Campo de actuación de la empresa* presenta un valor promedio de 3,38 puntos, siendo este el valor más alto de todos los obtenidos y situándose en una posición, aunque analizadora, muy cercana al Comportamiento Estratégico Prospectivo; el 9.2 *Entorno empresarial*, ha obtenido una puntuación promedio de 3,24 proporcionando así una estrategia empresarial Analizadora, como en el caso de los ítems 9.3 *Competencia* y 9.4 *Crecimiento empresarial*, que han obtenido 3,18 y 3,11 puntos respectivamente.

Problema Tecnológico: realizado el análisis este problema presenta un Comportamiento Estratégico Analizador en todos sus ítems, siendo estos: el 9.5 *Oportunidades* con 2,99 puntos promedio, 9.6 *Proceso Tecnológico* el cual posee un valor de 2,96, el 9.7 *Tecnología* con 2,84 y por último, el 9.8 *Tecnología Avanzada* con 2,52 que, aunque sigue dentro de la horquilla de valores que comprenden la estrategia Analizadora, se aproxima mucho al comportamiento Defensivo por su baja puntuación.

Problema Administrativo: las pymes en Canarias muestran un Comportamiento Estratégico Empresarial Defensivo, con valores obtenidos por los ítems 9.9 *Personas influyentes* con 2,47, seguido de 9.10 *Personas puesto más alto* con 2,34, 9.11 *Planificación* obteniendo un 2,31, luego 9.12 *Organización* y 9.13 *Control* con 2,24 y 2,2 respectivamente, y por último el 9.14 *Coordinación* con 1,89 y 9.15 *Resultados* con el resultado más bajo de todos los ítems con 1,54 puntos promedio.

## 4.2 COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL DE LAS PYMES EN CANARIAS SEGÚN SUS CARACTERÍSTICAS DESCRIPTIVAS

Para la resolución del objetivo específico de este trabajo se han analizado, por considerarse de mayor relevancia, riqueza en resultados e importancia organizativa las siguientes variables:

### 4.2.1 Comportamiento Estratégico Empresarial de las pymes en Canarias en relación a su tamaño.

El tamaño de las empresas es la variable utilizada para definir la segmentación y luego determinar el Comportamiento Estratégico Empresarial de cada uno. Para ello, se ha usado como distinción el número de trabajadores que poseen las empresas. Así, se adquiere la clasificación mencionada en el apartado 2.3 *Características de las pymes y economía canaria* de la *Base Teórica*. Antes de continuar con el análisis, cabe mencionar la existencia de una empresa para la cual no se tienen datos suficientes a fin de realizar el análisis, pero figura en el recuento total.

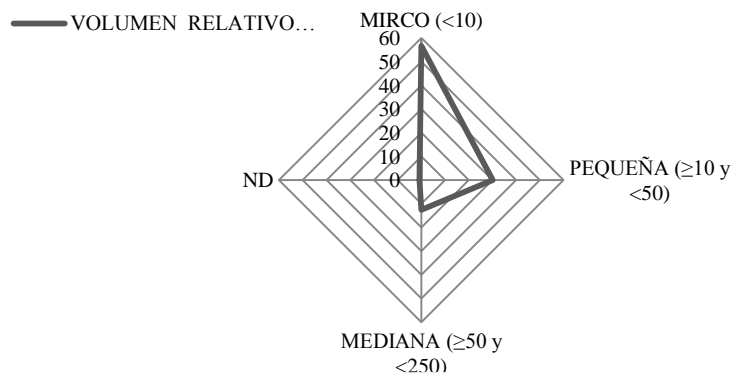
De este estudio se ha obtenido la siguiente tabla en la que se reflejan los resultados obtenidos: en vertical, los diferentes tipos de pymes y, en horizontal, los porcentajes y números exactos de tipos de estrategias dentro de cada tipo. Analizando, tanto el volumen relativo según el tamaño como el Comportamiento Estratégico Empresarial de cada uno.

Tabla 4.2.1 Tamaño de las pymes canarias en 2017 y su comportamiento estratégico.

TAMAÑO	PYMES	%	P	%	A	%	D	%	TOTAL PYMES
MICRO (<10)	77	56,62	6	7,79	33	42,86	38	49,35	77
PEQUEÑA (≥10 y <50)	41	30,15	3	7,31	24	58,54	14	34,15	41
MEDIANA (≥50 y <250)	17	12,50	2	11,76	10	58,82	5	29,41	17
ND	1	0,74	0	0	1	100,00	0	0,00	1
<b>TOTAL PYMES</b>	<b>136</b>	<b>100</b>	<b>11</b>	<b>8,09</b>	<b>68</b>	<b>50</b>	<b>57</b>	<b>41,91</b>	<b>136</b>

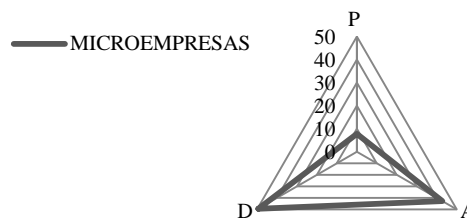
En referencia al peso relativo de cada uno de los tamaños empresariales estudiados se obtiene que: en su mayoría son microempresas, a continuación se encuentran las pequeñas, y por último las medianas. Se obtiene que un 56,62% son microempresas, porcentaje mucho mayor que el representado por este sector a nivel nacional (29,9%); un 30,15% son pequeñas y por último se encuentran las empresas medianas, con un 12,5%, peso relativo muy inferior al que presentan este tipo de empresa en el tejido empresarial nacional (27,3%). Estos datos se ven reflejados en el siguiente gráfico:

Gráfico 4.2.1.1 Volumen relativo según el tamaño de las pymes canarias en 2017.



-Microempresas:

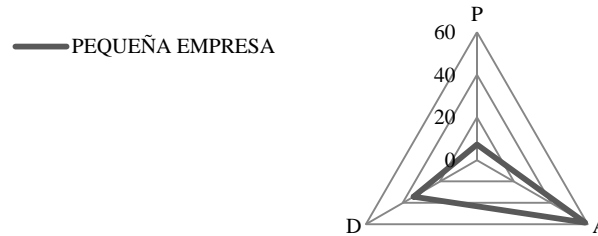
Gráfico 4.2.1.2 Comportamiento Estratégico Empresarial microempresas (<10 trabajadores) canarias en 2017.



Tal y como se mencionó anteriormente, las microempresas abarcan más del 50% de las empresas analizadas. A partir de esta división por tamaño, como se puede observar en el *Gráfico 4.2.1.2*, en este tipo de empresas existe una tendencia mayoritaria al Comportamiento Estratégico Empresarial Defensivo, suponiendo el 49,35% de las microempresas. Por otro lado, el 42,86% de ellas desarrollan una estrategia analizadora, quedando únicamente un 7,79% que actúan de forma prospectiva.

-Empresas pequeñas:

Gráfico 4.2.1.3 Comportamiento Estratégico Empresarial pequeñas empresas ( $\geq 10$  y  $< 50$  trabajadores) canarias en 2017.

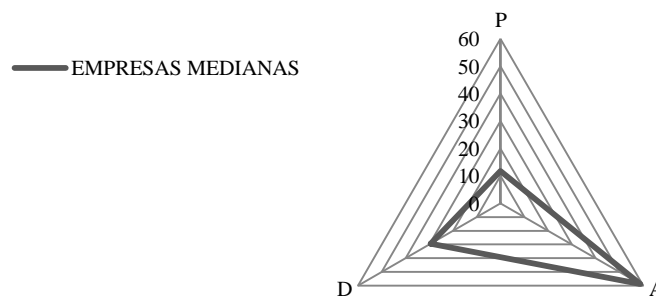


Las empresas pequeñas, con una plantilla de entre 10 y 50 trabajadores, suponen el 30,15% de las pymes en Canarias. Así pues, se puede observar en el *Gráfico 4.2.1.3* que la mayoría de estas adoptan una estrategia analizadora, concretamente, el 58,54%. A estas, le siguen las empresas con estrategia defensiva, que en este caso son el 34,15% y por último, se encuentran las pequeñas empresas con estrategia prospectiva, las cuales solamente suponen el 7,31%.

Dentro de esta dimensión de las pymes se observa un cambio entre el Comportamiento Estratégico Empresarial adoptado mayoritariamente por las micro y el de las pequeñas empresas. La estrategia predominante pasa de ser defensiva en las microempresas a analizadora en las pequeñas.

-Empresas medianas:

Gráfico 4.2.1.4 Comportamiento Estratégico Empresarial medianas empresas ( $\geq 50$  y  $< 250$  trabajadores) canarias en 2017.



Por último, se procede a realizar un análisis de resultados de las empresas de tamaño mediano en Canarias. Dentro de este tamaño empresarial, el 58,54% adoptan

una estrategia analizadora. Además, el 29,41% de las empresas medianas desarrollan una estrategia defensiva y el 11,76% restante son prospectivas.

Continuando con la comparación del Comportamiento Estratégico Empresarial adoptado mayoritariamente en función de su tamaño, las empresas medianas tienen una proporción muy similar a las pequeñas en su estrategia predominante, la analizadora. Pero, no ocurre lo mismo con las estrategias minoritarias, ya que en el caso de las medianas empresas aunque la estrategia defensiva sigue superando la proporción de la prospectiva. El Comportamiento Prospectivo es mayor en las medianas que en las pequeñas.

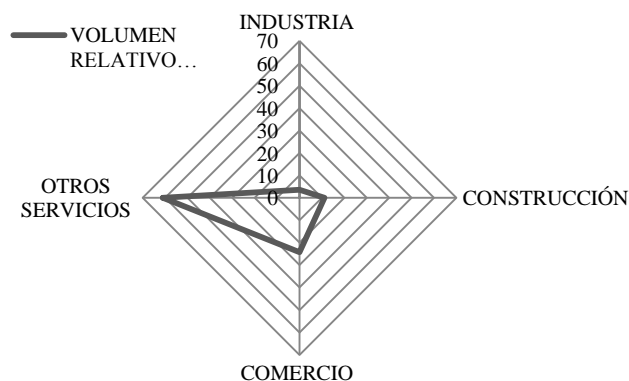
#### 4.2.2 Comportamiento Estratégico Empresarial de las pymes en Canarias según su sector de actividad.

En este apartado se desarrollan los distintos sectores de las pymes canarias en 2017 y su comportamiento estratégico, con lo que se pretende justificar las decisiones tomadas por cada empresa y su forma de actuar ante el entorno.

Tabla 4.2.2 Sector de Actividad de las pymes canarias en 2017 y su comportamiento estratégico.

SECTOR	PYMES	%	P	%	A	%	D	%	TOTAL PYMES
INDUSTRIA (05/39)	5	3,68	0	0	1	20,00	4	80,00	5
CONSTRUCCIÓN (41/43)	15	11,03	2	13,33	6	40,00	7	46,67	15
COMERCIO (45/47)	33	24,26	4	12,12	20	60,61	9	27,27	33
OTROS SERVICIOS (49/83)	83	61,03	5	6,02	41	49,40	37	44,58	83
ND	0	0	0	0	0	0,00	0	0,00	0
<b>TOTAL PYMES</b>	<b>136</b>	<b>100</b>	<b>11</b>	<b>8,09</b>	<b>68</b>	<b>50</b>	<b>57</b>	<b>41,91</b>	<b>136</b>

Gráfico 4.2.2.1 Volumen relativo según el sector de actividad de las pymes canarias en 2017.

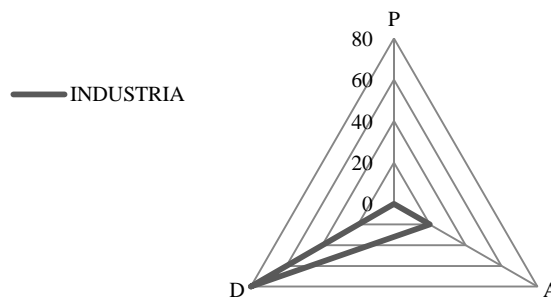


Con esta tabla se pretende reflejar el peso relativo de cada sector en el tejido empresarial canario y los distintos Comportamientos Estratégicos Empresariales obtenidos en cada uno. A simple vista, el sector con menos peso relativo es el de Industria, con un 3,68% del total. Este sector a nivel nacional supone el doble del peso que tiene en las pymes Canarias, un 6,04% (*Tabla 3.1 Representatividad muestra Canarias 2016*), mientras que el de Servicios (Otros servicios en la tabla) supone más de la mitad con un 61,03% de las pymes en Canarias en el año 2017. A continuación se analizará cada uno de los sectores que aparecen en esta tabla por separado:

-Sector industrial:

Se obtiene un sector eminentemente defensivo, debido a la carencia de empresas que desarrollan una estrategia prospectiva, sumado a que la mayoría de estas tienen carácter defensivo como refleja el *Gráfico 4.2.2.2* con su pronunciada tendencia hacia la D, representando que el 80% de las empresas desarrollan esta estrategia. Por otro lado, cabe mencionar que solo un 20% de las empresas de este sector son de carácter analizador.

Gráfico 4.2.2.2 Comportamiento Estratégico Empresarial del Sector Industrial (CNAE 05/39) canario en 2017.

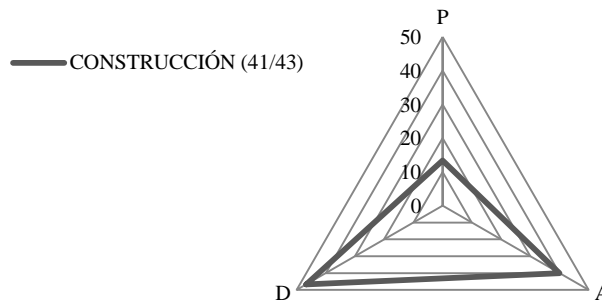


-Sector de la Construcción:

Representa el 11,03% del volumen empresarial de los cuatro sectores estudiados. En este caso, se observa que el sector está dividido entre dos Comportamientos Estratégicos mayoritarios: Defensivos y Analizadores, con un 46,67% y un 40%, respectivamente. Por otro lado, en este sector sí se encuentra representado, aunque de una forma minoritaria, el Comportamiento Prospectivo, siendo este del 13,43%. A diferencia del sector industrial, en el que esta estrategia no la llevaba a cabo ninguna

empresa. Este equilibrio entre defensiva y analizadora, así como la aparición de la estrategia prospectiva, se ve reflejado en el siguiente gráfico:

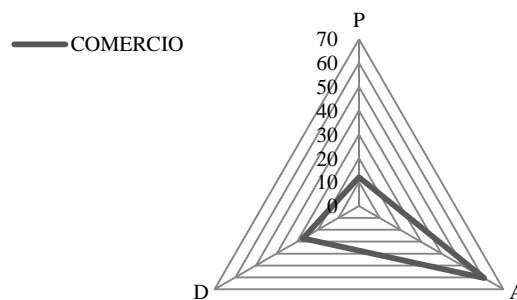
Gráfico 4.2.2.3 Comportamiento Estratégico Empresarial del Sector de la Construcción (CNAE 41/43) canario en 2017.



-Sector comercio:

Este sector posee un peso relativo en el tejido empresarial considerablemente superior al Industrial, exactamente representa el 24,26% de las pymes. Se compone mayoritariamente de empresas que desarrollan un Comportamiento Estratégico Empresarial Analizador, concretamente el 60,61% de las pymes dedicadas al comercio. Pero, también cabe destacar que entre las estrategias minoritarias sigue primando el Defensivo con un 27,27% sobre el Prospectivo que solamente supone el 12,12%. El siguiente gráfico muestra lo descrito anteriormente y permite comprobar a simple vista el carácter eminentemente Analizador de este sector:

Gráfico 4.2.2.4 Comportamiento Estratégico Empresarial del Sector Comercial (CNAE 45/47) canario en 2017.



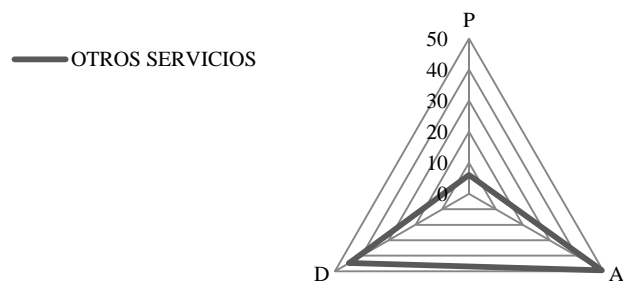
-Sector Otros Servicios:

Por último, este sector supone el grueso de las pymes en Canarias, representando el 61,03% de las pymes. Del análisis del Comportamiento Estratégico Empresarial de



este sector se obtiene, que las empresas están divididas entre dos Comportamientos Estratégicos mayoritarios. Como se ve reflejado en el siguiente gráfico, el Analizador es ligeramente superior con un 49,39% al Defensivo con un 44,57% respectivamente. Por otro lado, no debe descartarse la existencia de empresas con una tipología prospectiva, ya que estas suponen el 6,02% del total.

Gráfico 4.2.2.5 Comportamiento Estratégico Empresarial del Sector Otros Servicios (CNAE 49/83) canario en 2017.



### 4.3 CARACTERÍSTICAS DESCRIPTIVAS DE LOS DISTINTOS COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL DE LAS PYMES EN CANARIAS

Tabla 4.3 Características descriptivas de cada uno de los Comportamientos Estratégicos Empresariales.

	P	%	A	%	D	%	TOTAL PYME
<b>SECTOR</b>							
INDUSTRIA (05/39)	0	0	1	1,47	4	7,02	5
CONSTRUCCIÓN (41/43)	2	18,18	6	8,82	7	12,28	15
COMERCIO (45/47)	4	36,36	20	29,41	9	15,79	33
OTROS SERVICIOS (49/83)	5	45,45	41	60,29	37	64,91	83
ND	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0
<b>TAMAÑO</b>							
MICRO (<10)	6	54,55	33	48,53	38	66,67	77
PEQUEÑA (≥10 y <50)	3	27,27	24	35,29	14	24,56	41
MEDIANA (≥50 y <250)	2	18,18	10	14,71	5	8,77	17
ND	0	0,00	1	1,47	0	0,00	1
<b>TOTAL PYMES</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>	<b>68</b>	<b>100,00</b>	<b>57</b>	<b>100,00</b>	<b>136</b>

Así como en los apartados anteriores se describe el Comportamiento Estratégico Empresarial de las pymes según el tamaño que poseen y el sector al que pertenecen, este análisis proporciona el tipo de características relevantes, tanto sectoriales como de dimensión, que condicionan el desarrollo de una u otra estrategia.

En el Comportamiento Estratégico Prospectivo, aunque es el menos abundante, (solamente un 8,09%); presenta características destacables. Por un lado, no es desarrollada por ninguna empresa industrial, en cambio, se caracteriza por desarrollarse en empresas del sector servicios y con dimensión de microempresa.

El Comportamiento Estratégico Analizador es el de mayor importancia en cuanto al número de empresas que lo desarrollan, puesto que estas son el 50% de las pymes. Así pues, es característico de empresas del sector servicios, siendo estas el 60,29% de las empresas analizadoras. Por otro lado, resulta destacable el bajo porcentaje de empresas del sector industrial y de la construcción que adoptan esta estrategia. En términos de tamaño, la estrategia analizadora se caracteriza por ser llevada a cabo por microempresas, representando estas el 48,53%.

Por último, el Comportamiento Estratégico Defensivo es propio de empresas del sector servicios y de dimensión micro, este resultado supone el 64,81% y el 66,67% respectivamente.

## **5. CONCLUSIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

El objetivo fundamental de este trabajo es proporcionar una visión desde el punto de vista estratégico de las pymes canarias y cómo se ven influenciadas por las distintas características que poseen y su forma de enfrentarse a los problemas descritos por Miles y Snow (1978). Por ello se concluye lo siguiente:

Como respuesta a los problemas descritos en el apartado 2.1.1, las pymes en Canarias desarrollan un Comportamiento Estratégico Empresarial Analizador para la resolución de los problemas emprendedor y tecnológico. En el primero de los casos, se debe a que las empresas buscan un desarrollo estable y sosegado, motivado por la mezcla entre temor al cambio y la necesidad de desarrollo y adaptación al mercado.

En segundo lugar, la tecnología no supone un valor a tener en cuenta, debido a la intensidad en inversión para el desarrollo e implantación de la misma, así como el sentimiento de inseguridad y desconocimiento que produce la introducción de un elemento nuevo y desconocido en el proceso productivo.

En cuanto al problema administrativo, las empresas desarrollan una estrategia de dominio y control absoluto, motivada por una visión clásica del poder y del control centralizado. Probablemente, de haber analizado el carácter familiar de las pymes se habría concluido que es un factor determinante para las empresas defensivas.

Lo descrito anteriormente supone una contradicción a la teoría de Miles y Snow (1978), puesto que estos postulan que para alcanzar el éxito todos los problemas han de enfrentarse con el mismo Comportamiento Estratégico, pero en este estudio no ocurre y, aun así, las pymes canarias consiguen ser exitosas.

El tamaño empresarial de las pymes en Canarias supone un factor determinante en la inestabilidad del tejido empresarial, puesto que el 99% de las empresas son pymes y éstas, debido a su reducido tamaño, poseen una menor diversificación y productividad, lo cual las sitúa en una posición desfavorable a la hora de enfrentar periodos de crisis (Sastre et. all. 2017). Es decir, aunque las microempresas, que son la gran mayoría, gracias a su tamaño, tienen una capacidad de adaptabilidad superior, los problemas coyunturales evidencian la fragilidad de las mismas. Además, esta tipología de empresa, por lo obtenido en el estudio, se caracteriza en su mayoría, por tener un Comportamiento Estratégico Defensivo lo que significa que el control directivo, la carencia tecnológica y la inmovilidad en el mercado, les limita sustancialmente las ventajas otorgadas por su reducido tamaño.

A su vez, el Comportamiento Estratégico Empresarial Prospectivo se desarrolla minoritariamente, una razón a la que puede deberse es que dicho tamaño empresarial no les permite una innovación continua, con lo que tienen más limitado el campo de actuación que las grandes empresas.

La relación existente entre los Comportamientos Estratégicos y los sectores de actividad, se caracterizan porque: la Industria es el sector menos significativo debido al escaso número de pymes que se dedican a él, ocasionado por el difícil acceso a las materias primas y las fuertes inversiones en capital que requiere emprender en esta actividad. Así mismo, este sector se caracteriza por un Comportamiento Estratégico Defensivo debido a una política de eficiencia en costes, a la que no ayuda en absoluto el limitado acceso a las materias primas y la alta calidad, siendo este uno de los pocos medios para competir con los productos industriales importados.

El sector Servicios tiene una importancia bastante significativa, por el hecho de que la base de la economía Canaria es el turismo y que este sector sea analizador, principalmente y en gran parte defensivo, supone que no aprovechará los beneficios coyunturales del aumento de visitantes por ser un destino seguro y cercano, como sería deseable.

Además, hay que destacar que este sector es llamativo para los empresarios canarios por su facilidad de acceso, movilidad y flexibilidad. Lo que es contradictorio al Comportamiento Estratégico predominante, el Defensivo.

La concentración de pymes que desarrollan la estrategia analizadora, demuestra una adaptación a los cambios del mercado paulatina y meditada, lo que puede suponerle un problema a las pymes canarias ya que ante una nueva crisis no actuarían con rapidez y se podrían ver seriamente perjudicadas.

## **5.2 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Habiendo hecho auditoría de las limitaciones a las que se enfrenta este trabajo ha de nombrarse, por un lado, la localización de las pymes, las cuales en su inmensa mayoría poseen su sede central en la isla de Tenerife, aunque el estudio trata de todas las Islas Canarias, hecho motivado por la cercanía y facilidad de acceso a la empresas para el desarrollo de la encuesta.

Por otro lado, el trabajo no ha podido profundizar en un análisis de la tercera variable fundamental en la literatura estratégica, la edad (García, Yanes y Oreja 2014) y de otras variables descriptivas, como el carácter familiar, debido a tener que ajustar el estudio a un corto periodo de tiempo y al limitado volumen de información aceptada en los Trabajos de Fin de Grado.

Por último, no se ha estudiado el sector primario debido a la dificultad que entraña el acceso a un listado de estas empresas por no encontrarse registradas en el Directorio General de Empresas (INE 2017) ni en el Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI 2017), debido a que se trata de un sector eminentemente explotado por trabajadores por cuenta propia y no por sociedades.

### 5.3 LÍNEAS FUTURAS DE ESTUDIO

La aportación hecha por este trabajo al conocimiento y comprensión del Comportamiento Estratégico Empresarial de las pymes en Canarias supone un punto de partida en base al cual desarrollar y ampliar la investigación y la información obtenida.

Por un lado, solucionando las principales limitaciones a las que se ha enfrentado este estudio, seleccionando una muestra de mayor tamaño y variedad, encuestando pymes de todas las islas; realizando un estudio gemelo en Gran Canaria, para así comparar los Comportamientos Estratégicos que comparten ambas islas capitalinas. Además, con la información disponible, hacer un análisis extenso de todas las variables y proporcionar una visión integral de las pymes.

Por otro lado, realizar el mismo estudio presentando los ítems de la pregunta 9 del cuestionario en otro orden y así corroborar si los resultados obtenidos por este estudio son veraces, puesto que el *Promedio de los Ítems* presentan una relación inversa entre su valor y el número del ítem, esto puede deberse al agotamiento y pérdida de interés del encuestado.

Es de interés replicar este trabajo a lo largo varios años haciendo un análisis transversal de los Comportamientos Estratégicos Empresariales de las pymes canarias y ver su evolución relacionada con el transcurso de la coyuntura económica, para en base a ello, poder predecir comportamientos y actuaciones que ayuden a las pymes en Canarias a enfrentarse exitosamente a los cambios de la economía.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

### Bases de datos consultadas:

- Bureau Van Dijk. SABI: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (consultada entre febrero y abril de 2017) Sitio web: <https://sabi.bvdinfo.com>.
- INE: Instituto Nacional de Estadística, Directorio Central de Empresas (consultado febrero 2017) Sitio web: <http://www.ine.es>.
- CNAE, Clasificación Nacional de Actividades Económicas (2009) (consultado entre febrero y abril de 2017) Sitio web: <http://www.cnae.com.es>.

### Bibliografía complementaria:

- Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. (Febrero 2016). Estadística PYME: evolución e indicadores. IPYME, 14
- Javier Montoya, Francisco J. Martínez y Francisco M. Somohano. (julio-diciembre, 2013). Análisis estratégico para el desarrollo de las pymes en Cantabria, España. Sotavento M.B.A., 22, 8-26.
- A. Aragón y G Sánchez. (Agosto-Septiembre 2003). Orientación estratégica, características de gestión y resultados: un estudio en las pyme españolas. Tribuna de economía, 809, 169-187
- Juan A. Aragón Correa. (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). Cuadernos, 31, 45-65.
- Ana M. García, Vanesa Yanes y Juan R. Oreja. (14/11/2014). Comportamiento estratégico y características descriptivas de las pymes. Modelos de Rasch en administración de empresas actuaciones y respuestas frente a la crisis, 72-88.
- Michael E. Porter. (1982). Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México: CECSA.

- Juan R. Oreja Rodríguez. (2000). Dirección Estratégica de la Empresa: una aproximación práctica. La Laguna, Tenerife: Ediciones XERACH.
- Apartado 1, Artículo 2, Anexo I Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión Europea.
- Antonio Aragón et. all. (2016). Análisis estratégico para el desarrollo de la PYME en España: internacionalización y orientación emprendedora. FAEDPYME Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa, Primera Edición, 2017, 1-99
- Corporación 5. (2017). Informe coyuntura económica: PRIMER TRIMESTRE 2017 Y PERSPECTIVAS. CEOE Confederación Española de Organizaciones Empresariales, 88, 1-11
- Cerem Comunicación. (2015). Unos tipos estratégicos. Claves del modelo de Miles y Snow. 07/04/2017, de Cerem Business School. Sitio web: <https://www.cerem.es /blog/ unos-tipos- estratégicos-claves-del- modelo-de- miles-y -snow>
- M. C. Irma Nancy. El muestreo. 1/05/2017, de Universidad de Sonora. Sitio web: <http://www.estadistica.mat.uson.mx/presentaciones.dwt>
- E. Sastre et. all. (2017). La dimensión empresarial como factor de competitividad. Instituto de la Empresa Familiar