

# MEMORIA DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO

## **Evolución del comportamiento estratégico y del sector de actividad de las Pymes en Canarias 2018**

Evolution of strategic behavior and the sector of activity of SMEs in the  
Canary Islands 2018

### **Autores:**

D.<sup>a</sup> Acoraida Acosta Arteaga

D. Jorge Fregel Frías

D.<sup>a</sup> Mónica Hernández Morales

### **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 2017/2018

En San Cristóbal de La Laguna, a 10 de junio de 2018

## RESUMEN

La pequeña y mediana empresa representa un amplio porcentaje dentro del tejido empresarial canario y es fundamental para el desarrollo de su economía. Por tal motivo, el presente trabajo se centra en analizar las características principales de este tipo de empresas en Canarias y de los principales sectores económicos existentes en base a la tipología de Miles y Snow (1978), así como estudiar su evolución entre los años 2016 y 2018. La recogida de información se ha llevado a cabo gracias a la colaboración de 90 empresas canarias pertenecientes a diferentes sectores las cuales han dado respuesta a un cuestionario previamente elaborado, a fin de conocer las características principales que permitan acercarnos cada vez más a conocer los rasgos que definen a la Pyme canaria en la actualidad. Los resultados obtenidos concluyen que, por lo general, este tipo de empresas tienden a seguir un comportamiento estratégico analizador, situándose en una posición intermedia entre equilibrio e innovación.

**Palabras clave:** Pymes canarias, comportamiento estratégico, entorno empresarial, sector económico.

## ABSTRACT

Small and medium-sized enterprise represent a wide percentage of the Canary Islands business network and is fundamental to the development of its economy. For this reason, the present study focuses on analyzing the main characteristics of this type of enterprise in the Canary Islands and the main economic sectors existing based on the typology of Miles and Snow (1978), as well as studying their evolution between the years 2016 and 2018. The data collection was carried out thanks to the collaboration of 90 Canary Islands enterprises belonging to different sectors which have responded to a previously prepared questionnaire, in order to understand the main characteristics that allow increasingly bring us closer to knowing the features which define SMEs in the Canary Islands today. The results conclude that, in general, this type of enterprises tend to follow analyzer strategic behavior, in an intermediate position between balance and innovation.

**Key words:** Canarian SMEs, strategic behavior, business environment, economic sector.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS TEÓRICO-PRÁCTICOS

|  |    |
|--|----|
| <b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....   | 5  |
| <b>2. BASE TEÓRICA</b> .....   | 6  |
| 2.1. TIPOLOGÍA DE MILES Y SNOW.....  | 6  |
| 2.2. ESTRATEGIA GENÉRICA ALTERNATIVA: TEORÍA DE PORTER.....                          | 8  |
| 2.3. CARACTERÍSTICAS DESCRIPTIVAS DE LAS PYMES EN CANARIAS.....                      | 9  |
| <b>3. METODOLOGÍA</b> .....  | 10 |
| 3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....  | 10 |
| 3.2. MUESTRA Y OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....                                      | 11 |
| 3.3. EL CUESTIONARIO.....  | 11 |
| 3.3.1. Primera parte.....  | 12 |
| 3.3.2. Segunda parte.....  | 12 |
| 3.3.3. Tercera parte.....  | 13 |
| 3.3.4. Cuarta parte.....   | 13 |
| 3.4. TRATAMIENTO DE DATOS.....   | 13 |
| <b>4. RESULTADOS</b> .....   | 15 |
| 4.1. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS PYMES EN CANARIAS.....           | 16 |
| 4.1.1. Problema emprendedor.....   | 16 |
| 4.1.2. Problema tecnológico.....   | 17 |
| 4.1.3. Problema administrativo.....  | 17 |
| 4.1.4. Comparación en el comportamiento estratégico año 2016-2018.....               | 18 |
| 4.2. TIPOLOGÍA DEL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS PYMES EN CANARIAS.....          | 20 |
| 4.2.1. Comportamiento estratégico de las Pymes canarias en 2018.....                 | 20 |
| 4.2.2. Comportamiento estratégico de las Pymes canarias en 2016-2018.....            | 21 |
| 4.3. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS PYMES CANARIAS POR SECTORES..... | 22 |
| 4.3.1. Comportamiento estratégico Pymes canarias por sectores en 2018.....           | 22 |
| 4.3.2. Comportamiento estratégico Pymes canarias por sectores 2016-2018.....         | 24 |
| <b>5. CONCLUSIONES</b> .....   | 25 |
| 5.1. Conclusiones.....   | 25 |
| 5.2. Implicaciones.....  | 28 |
| 5.3. Limitaciones.....   | 28 |
| 5.4. Líneas futuras.....   | 29 |
| <b>6. BIBLIOGRAFÍA</b> .....   | 30 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

### GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1: Distribución de sectores en Canarias.....  | 10 |
| Gráfico 2: Análisis comparativo de los problemas estratégicos Pymes canarias 2016-2018.....               | 18 |
| Gráfico 3: Tipología del comportamiento estratégico de las Pymes en Canarias 2018.....                    | 20 |
| Gráfico 4: Tipología del comportamiento estratégico de las Pymes en Canarias 2016.....                    | 21 |
| Gráfico 5: Análisis comparativo del comportamiento estratégico de las Pymes en Canarias en 2016-2018..... | 21 |
| Gráfico 6: Comportamiento estratégico de las Pymes canarias 2018 por sectores de actividad..              | 23 |
| Gráfico 7: Pymes canarias por sectores económicos según comportamiento estratégico 2018...                | 23 |
| Gráfico 8: Análisis comparativo comportamiento estratégico Pymes por sectores 2016-2018.....              | 24 |

### TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1: Análisis de los problemas estratégicos de las Pymes en Canarias en 2018..... | 16 |
| Tabla 2: Tipología del comportamiento estratégico de las Pymes en Canarias 2018.....  | 20 |
| Tabla 3: Comportamiento estratégico de las Pymes canarias por sectores en 2018.....   | 22 |
| Tabla 4: Comportamiento estratégico de las Pymes canarias por sectores en 2016.....   | 24 |

## 1. INTRODUCCIÓN

El papel de las Pymes en la economía de Canarias es fundamental. Las estadísticas muestran la elevada presencia de las Pymes, situación que las ha llevado a convertirse en el principal motor del desarrollo económico. En especial, las empresas del sector servicios representan un amplio porcentaje dentro del tejido empresarial canario y constituyen una importante fuente de ingresos.

Ante esta situación, y siendo de vital importancia el apoyo a las Pymes para lograr su consolidación, será necesario buscar actuaciones que impulsen su adaptación a la economía globalizada, su internacionalización, la implementación de procesos innovadores, así como la incorporación de nuevas tecnologías y el acceso a la formación continua de los gestores y empleados.

El éxito o fracaso de una empresa viene determinado por una serie de causas que han ido analizándose a través de la historia. Los profesores Raymond E. Miles y Charles C. Snow llegaron a la conclusión de que había que establecer cuatro estrategias empresariales teniendo en cuenta el ajuste de las empresas al entorno y el grado de proactividad a la hora de gestionarlas: empresas exploradoras (prospectivas), empresas defensoras, empresas mixtas (analizadoras) y empresas reactivas. También comprobaron la existencia de algo común en la vida de las empresas: “el ciclo de adaptación”. Este ciclo debe ser el objetivo primordial de una organización. Por ello, desarrollaron cuatro tipos de “estrategias de adaptación”: de tipo defensiva, de tipo prospectiva, de tipo analizadora y de tipo reactiva.

Asimismo, se han tomado como referencia otras investigaciones que analizan el comportamiento estratégico de las Pymes como son la de Montoya, J.; Martínez, F.J; Somohano, F.M. (2013): “Análisis estratégico para el desarrollo de las pymes en Cantabria, España”, la de García, Yanes y Oreja (2014): “Comportamiento estratégico y características de las pymes” y la de Aragón y Sánchez (2003): “Orientación estratégica de gestión y resultados: un estudio en las pymes españolas”.

El objetivo general de este estudio es analizar la evolución del comportamiento estratégico de las Pymes en Canarias en 2018, diferenciando los problemas que plantean Miles y Snow (1978): problemas de emprendimiento, tecnológicos y de administración.

Para el análisis de la evolución en las Pymes, es necesario también tener en cuenta otros dos aspectos fundamentales como son la planificación estratégica y el desarrollo empresarial. En este sentido, Madrigal, Madrigal y Guerrero (2015) consideran la planificación estratégica como un factor fundamental puesto que “permite visualizar el entorno de manera global”, es decir, ayuda a las empresas a responder de manera eficiente ante cambios en el entorno, destacando la figura del administrador como principal responsable de mantener a la organización actualizada. Por otro lado, Delfin y Acosta (2016) definen una serie de elementos fundamentales para el desarrollo

organizacional como son el crecimiento económico, la cultura empresarial, el liderazgo, la gestión del conocimiento y la innovación. La adecuada integración de estos elementos lograría, por tanto, un desarrollo organizacional que permita al empresario aprovechar las diferentes oportunidades que se le presenten en un entorno cada vez más globalizado como el existente hoy en día.

Por tanto, para el logro del objetivo se ha procedido a encuestar a 90 empresas canarias pertenecientes a diferentes sectores a fin de obtener posteriormente unos resultados y conclusiones. Tras la redacción de la introducción, se continuará con la exposición de las teorías más relevantes existentes como son las de Miles y Snow (1978) y Porter (1982) en relación con el tema principal de esta investigación, así como con un pequeño análisis de las Pymes y del peso que tienen cada uno de los sectores en el tejido empresarial español y particularmente en el canario. En tercer lugar, se analizará la metodología empleada para el desarrollo de la investigación, explicando la muestra elegida y el proceso de obtención de información, además de detallar las preguntas del cuestionario y el tratamiento de datos, fundamentales para el avance del estudio. A continuación, se expondrán los resultados principales que se han obtenido, con sus gráficos y tablas correspondientes y por último, se detallarán las principales conclusiones que se han elaborado tras el análisis de los resultados, además de exponer las implicaciones principales, limitaciones y líneas futuras, con la intención de que este trabajo contribuya no solo en cuanto a estudios de Pymes canarias se refiere, sino también a despertar el interés por continuar abriendo nuevas líneas de investigación en torno a este tema.

## **2. BASE TEÓRICA**

Son muchos los autores que, a lo largo de la historia, han tratado de definir el concepto de estrategia y lograr estructurar una clasificación estratégica. En este sentido y en orden cronológico, Castro Monge (2010) enumera las estrategias competitivas genéricas más importantes entre las cuales está las propuestas por Miles y Snow (1978), Porter (1980), Miller (1987), Mintzberg (1988) o Kotler (1992). No obstante, para llevar a cabo nuestra investigación sobre las Pymes canarias en el año 2018, nos centraremos en la tipología de Miles y Snow (1978) por ser una de las teorías más extendidas en el campo del comportamiento estratégico de las empresas y particularmente aceptada para el estudio de las Pymes (O'Regan y Ghobadian, 2006).

### **2.1. TIPOLOGÍA DE MILES Y SNOW**

Miles y Snow (1978) aseguran que *“una organización es tanto un objetivo articulado como un mecanismo establecido para lograrlo”*. Es cierto que el proceso de adaptación a los cambios del entorno es bastante complejo, pero defienden que, a través de una gestión adecuada de la organización, se adquirirán mayores competencias que permitirán actuar rápidamente ante dichos cambios y que contribuirán, a su vez, al alcance de sus objetivos, siendo este el comportamiento propio de las organizaciones eficaces.

Por ello, en su estudio destacan la importancia de la figura del directivo, que tiene un papel fundamental a la hora de orientar y definir la estrategia de una organización, así como en la toma de decisiones que le permita hacer frente a los diferentes problemas del entorno (Aragón 1996):

En primer lugar, en el **problema emprendedor** se destaca el papel fundamental de la organización en general, y de la alta dirección en particular, a la hora de definir su producto y mercado final en función a su interacción con el entorno, así como en la búsqueda de nuevas oportunidades que permitan el desarrollo organizacional.

Por otro lado, el **problema tecnológico** hace referencia a la incorporación de tecnologías adecuadas que faciliten el proceso productivo de la organización, con el objetivo de obtener un producto o servicio que se adapte lo mejor posible a las necesidades del entorno.

En último lugar, el **problema administrativo** se centra en reducir la incertidumbre y en lograr un comportamiento estable dentro de la organización actual, así como en estudiar las posibles innovaciones que le permitan adaptarse al entorno cambiante. Se refiere a la capacidad de crear una estructura estable e innovadora.

De esta manera, se enmarcan a los diferentes problemas que influyen en el proceso de adaptación de las organizaciones y podemos afirmar, por tanto, que *“la supervivencia de las empresas dependerá de la calidad del ajuste que los directivos consigan entre el producto-mercado, la tecnología y las estructuras y procesos organizativos desarrollados”* (García, Oreja y Yanes, 2014).

Según Miles y Snow, existen fundamentalmente cuatro tipos de comportamiento estratégico que permiten a las organizaciones enfrentarse a los problemas ya reseñados:

En primer lugar, las organizaciones que siguen un **comportamiento estratégico defensivo** son aquellas que se centran en un determinado producto o servicio que ofrecen a un núcleo de población específico, centrándose en defender su cuota de mercado y en operar de la manera más eficiente posible, sin tener en cuenta posibles innovaciones y sin aprovechar aquellas fortalezas propias que podrían generar oportunidades. La intención del directivo es lograr una organización lo más estable posible.

Por otro lado, en contraposición con las organizaciones que se caracterizan por un comportamiento estratégico defensivo, el **comportamiento estratégico prospectivo** busca constantemente la innovación en sus productos y servicios actuales, localizando y aprovechando sus oportunidades y estando en continuo desarrollo a través de un control descentralizado. Además, invierten en el análisis del entorno para captar y explotar oportunidades potenciales, a fin de obtener ventajas competitivas sobre sus competidores. Este comportamiento, por tanto, permite responder ante cambios en el entorno.

Asimismo, existe un tipo de organizaciones que se caracterizan por ser una combinación de las dos anteriores, que siguen un **comportamiento estratégico analizador**. Por un lado, buscan mantener estabilidad en sus clientes y productos o servicios habituales, y por otro, intentan aprovechar las oportunidades del entorno e innovar. En este tipo de organizaciones es fundamental la figura del administrador.

Por último, a diferencia de los comportamientos estratégicos anteriores, el **comportamiento estratégico reactivo** se presenta cuando alguna de las estrategias anteriores no se ha llevado a cabo de manera adecuada y que, por diversas causas, ha generado cierta inestabilidad administrativa y organizacional. Este tipo de organizaciones se va adaptando de manera casi inmediata a los problemas del entorno, por lo que su estructura no es consistente. Por consiguiente, debido a su complejidad, este comportamiento no será analizado en esta investigación.

## 2.2. ESTRATEGIA GENÉRICA ALTERNATIVA: TEORÍA DE PORTER

Según Galbraith y Schendel (1983) se conoce como estrategia “genérica” al modelo o conjunto de modelos por los que una empresa acostumbra a competir. Para profundizar en el objeto de estudio de este trabajo se tratará a continuación una de las tipologías alternativas a Miles y Snow (1978) más relevantes: la Teoría de Porter.

En su investigación sobre las ventajas competitivas, Porter (1980) define la estrategia competitiva como el conjunto de acciones que lleva a cabo la empresa para posicionarse eficazmente en el mercado. Éstas pueden tener un carácter ofensivo o bien defensivo.

Tales acciones responden a lo que Miles y Snow (1978) denominan “los tres tipos de problema estratégico” (Epígrafe 2.1. Tipología de Miles y Snow) y Porter (1982) como “las cinco fuerzas o factores de la competencia”:

1. Rivalidad entre los competidores existentes.
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
3. Amenaza de productos sustitutos.
4. Poder negociador de los compradores.
5. Poder negociador de los proveedores.

Para combatir estos factores, en vez de las cuatro estrategias genéricas establecidas por Miles y Snow (1978), Porter (1982) plantea las tres siguientes:

La primera estrategia está basada en el **liderazgo de costes**, es decir, producir a menor costo que un competidor del sector. Para lograrlo, se precisa de una eficaz utilización de las

economías de escala. Si se compara con Miles y Snow (1978), la estrategia análoga sería el comportamiento estratégico defensivo.

La segunda es la **diferenciación**, que consiste en crear un producto o servicio que el comprador perciba como único. Esta estrategia encajaría por tanto con el comportamiento estratégico prospectivo.

Por último, se encuentra la **estrategia del enfoque**, caracterizada por constituir un híbrido de las dos anteriores con la diferencia del marco de actuación en el que se desarrolla, puesto que el objetivo no es todo el mercado sino un segmento de este. Este caso equivaldría al comportamiento estratégico analizador.

Ahora bien, *“una empresa que se embarca en cada estrategia genérica pero que no logra ninguna está “atrapada a la mitad” no posee ventaja competitiva”* (Porter, 1991, pp. 34). Por lo que, para que una empresa sea exitosa a largo plazo debe decidir cuál de las estrategias quiere establecer como prioritaria para alcanzar sus objetivos.

### 2.3. CARACTERÍSTICAS DESCRIPTIVAS DE LAS PYMES EN CANARIAS

De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 2 apartado 1 del anexo I del REGLAMENTO (UE) N.º 651/2014 DE LA COMISIÓN de 17 de junio de 2014 por el que se declaran determinadas categorías de ayudas compatibles con el mercado interior en aplicación de los artículos 107 y 108 del Tratado, *“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 EUR o cuyo balance general anual no excede de 43 millones EUR”*.

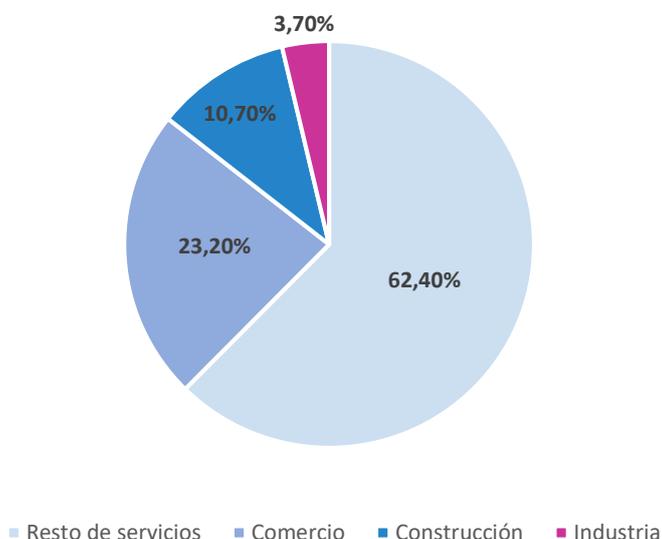
Siguiendo el estudio de Aragón y Sánchez (2003), la Pyme encuentra la dificultad de no contar con las economías de escala propias de las grandes empresas. A pesar de ello, su menor tamaño posibilita un grado de flexibilidad mayor que supone una ventaja competitiva especialmente en un entorno macroeconómico cambiante como el padecido durante la crisis económica y financiera de la última década.

En base al Directorio Central de Empresas (DIRCE)<sup>1</sup> a 1 de enero de 2017 en España hay 3.279.120 empresas, de las cuales 3.274.924 son Pymes (99'87%) ordenadas porcentualmente de mayor a menor en función del sector de actividad: 58'69% resto de servicios, 22'96% comercio, 12'29% construcción y 6'06% industria. En el caso de la Comunidad Autónoma de Canarias, ésta cuenta con 141.401 empresas, de las cuales 141.256 son Pymes (99'90%) con la siguiente distribución: 62'40% resto de servicios, 23'20% comercio, 10'70% construcción y 3'70% industria.

---

<sup>1</sup> Instituto Nacional de Estadística (INE), Directorio Central de Empresas (DIRCE), <http://www.ine.es/>

**Gráfico 1. Distribución de sectores en Canarias**



*Fuente: elaboración propia.*

Por último, acorde con el Informe Pyme España 2016 de FAEDPYME<sup>2</sup>, el promedio de antigüedad de la Pyme es de 31 años, siendo la mayoría empresas de carácter familiar (71%) donde solo el 45% de los empresarios posee estudios universitarios y un 4% estudios de postgrado. Asimismo, buena parte de los empleados cuenta con estudios básicos, bachillerato o FP (60%) y solo un 24% con estudios universitarios. Por último, existe un 16% de empleados que no tiene formación reglada.

### 3. METODOLOGÍA

Después de la exposición en la introducción y en la base teórica de las ideas y teorías existentes más relevantes en relación con el tema principal de esta investigación, se procederá a analizar la metodología correspondiente que se llevó a cabo para obtener unos resultados que contribuyeron a la elaboración de las conclusiones acerca del comportamiento estratégico de las Pymes canarias y su evolución.

#### 3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Este estudio tiene como objetivo, entre otros, el análisis del desarrollo en las Pymes canarias en base a sus características principales y a cómo se enfrentan a los diferentes problemas del entorno definidos por Miles y Snow (1978) como son: el problema emprendedor, el tecnológico y el administrativo. Asimismo, se pretende detallar la evolución existente entre los años 2016 y 2018 en las empresas, teniendo en cuenta el sector al que pertenecen y diferenciando, por tanto,

<sup>2</sup> Fundación para el Análisis Estratégico de la Pequeña y Mediana Empresa (FAEDPYME), <http://www.faedpyme.upct.es/>

entre empresas del sector de la industria y la construcción, comercio y otros servicios. Para el logro de dichos objetivos se hizo uso de la estadística descriptiva simple, gráficos radiales e interpretación de los resultados.

### 3.2. MUESTRA Y OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

En la actualidad se destaca la importancia de las Pymes, ya que este tipo de empresas *“juegan un papel fundamental en la economía canaria, puesto que son la principal fuente de riqueza, tienen un importante potencial de creación de empleo y cumplen una función de integración de las categorías menos favorecidas en el mercado de trabajo”* (Yanes y Díaz, 2010). Por este motivo, la población objeto de estudio de esta investigación constituye un total de 141.401 empresas, de las cuales se ha seleccionado una muestra de 90 Pymes canarias con las que se ha llevado a cabo la investigación.

Teniendo en cuenta la definición de Pyme contenida en el anteriormente citado artículo 2 apartado 1 del anexo I del REGLAMENTO (UE) N.º 651/2014 DE LA COMISIÓN de 17 de junio de 2014 por el que se declaran determinadas categorías de ayudas compatibles con el mercado interior en aplicación de los artículos 107 y 108 del Tratado, se seleccionaron aquellas empresas que cumplieran con las características señaladas para llevar a cabo las encuestas. De esta manera, y considerando el peso de cada uno de los sectores en la economía canaria, las encuestas realizadas quedaron divididas de la siguiente manera: 3 empresas del sector industrial, 10 de la construcción, 21 de comercio y 56 del resto de servicios. Además, con el objetivo de que la investigación sea más precisa, algunos de los datos de las Pymes se han extraído de la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos)<sup>3</sup>.

El método que se ha empleado para la recopilación de información ha sido el cuestionario puesto que a través de él es posible obtener una gran cantidad de datos. La captación de información se llevó a cabo gracias a la colaboración expresa de los encuestados, en especial directivos. Por ello, en este caso se ha recurrido a la encuesta personal, donde las preguntas se han formulado en un encuentro directo entre el encuestado y el encuestador. El proceso de obtención de datos a través de la encuesta se llevó a cabo durante los meses de febrero y abril.

### 3.3. EL CUESTIONARIO

Para facilitar la recogida de información, se ha diseñado un cuestionario directo en el que se sigue un orden lógico en las once preguntas que contiene. A su vez, el cuestionario se ha dividido en cuatro partes: la primera recoge los datos principales de la empresa, en la segunda se cuestiona sobre el comportamiento estratégico que sigue, en la tercera se pretende conocer la relación de la empresa con sus principales proveedores y clientes para hacer un estudio sobre la

---

<sup>3</sup> Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI), <https://sabi.bvdinfo.com/>

cadena de valor y suministro, y en la última parte se analiza la incertidumbre que generan los diferentes elementos del entorno.

### 3.3.1. Primera parte

La primera parte consta de ocho preguntas a través de las cuales se pretende recopilar información básica de las organizaciones. Por ello, en primer lugar, es necesario conocer el nombre de la empresa, así como su fecha de fundación, la isla en la que está ubicada su sede principal, su forma jurídica, el sector de actividad principal (código CNAE 2009)<sup>4</sup> y los mercados a los que atiende ya sea a nivel local, insular, provincial o regional, o si además ejerce su actividad fuera de las islas a nivel nacional o internacional. Asimismo, se pregunta acerca de la propiedad de la empresa con el objetivo de conocer si es de carácter familiar o no. Por último, en esta primera parte del cuestionario, se pretende recoger una serie de datos relativos al número de empleados, al beneficio antes de intereses e impuestos y al beneficio neto de las empresas, así como conocer el total activo, los recursos propios de la empresa y los gastos aproximados destinados a la inversión en I+D.

Algunos de los datos correspondientes a las ocho primeras preguntas se han obtenido gracias a la información recogida en la base de datos SABI.

### 3.3.2. Segunda parte

La segunda parte del cuestionario corresponde a la pregunta 9, que consta de 15 ítems adaptados de Aragón (1996) y Conant et al. (1990), donde se analiza el comportamiento estratégico de las empresas. Dicha pregunta se le formula al entrevistado utilizando una escala multi-ítem ya que permite la medición, de manera simultánea, de varias características sobre el comportamiento estratégico que siguen en la actualidad las organizaciones. Cada uno de los 15 ítems se formula siguiendo una escala de Likert en la que el entrevistado debe expresar su grado de acuerdo o desacuerdo en una escala graduada del 1 al 5, disponiendo una opción central. Las respuestas cercanas al 1 indican una postura más defensiva, mientras que las próximas al 5 una más prospectiva basándose en la tipología de Miles y Snow (1978). Este bloque de 15 ítems abarca los tres problemas principales planteados por estos autores:

- El problema emprendedor queda reflejado en las preguntas 9.1, 9.2, 9.3, 9.4 y 9.5, ya que, a través de ellas, se pretende conocer la postura del empresario en el mercado. Para ello, se recoge información relativa al campo de actuación de las empresas, al entorno, a la manera en la que se enfrentan a la competencia, a cómo plantean su crecimiento y a su postura ante posibles oportunidades.
- El problema tecnológico se mide en las preguntas 9.6, 9.7 y 9.8, donde se cuestiona acerca del grado de desarrollo tecnológico dentro de las empresas, puesto que hoy en día

---

<sup>4</sup> Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) 2009, <https://www.cnae.com.es/>

se trata de un factor fundamental que permite, por un lado, estar lo más actualizados posible y por otro, aumentar la competitividad y el desarrollo. Por este motivo, es importante conocer la tecnología con la que cuentan las empresas, así como el grado de preocupación e implicación de las mismas en el proceso tecnológico.

- El problema administrativo queda reflejado en las preguntas 9.9, 9.10, 9.11, 9.12, 9.13, 9.14 y 9.15. Es muy común que este problema se pueda generar dentro de las organizaciones, por lo que, si no se le concede la atención debida, puede originar grandes conflictos dentro de las mismas. Por ello, se pretende recopilar información acerca de las personas más influyentes en las empresas y los puestos que ocupan, la coordinación existente entre los trabajadores, la forma en la que se organizan y su nivel de jerarquización, además de conocer cómo las empresas determinan su grado de desviación, es decir, si lo hacen a través de sus propios resultados o en función de la competencia.

### **3.3.3. Tercera parte**

A través de la pregunta 10, adaptada de Vallet-Bellmunt (2010), se pretende conocer aspectos relativos a la cadena de valor y a la cadena de suministros. Por ello, se formulan diferentes preguntas en las que el entrevistado debe exponer su opinión en una escala del 1 al 5, donde el 1 indica “nunca” y el 5 “constantemente”. En primer lugar, se cuestiona acerca de los principales clientes, debiendo indicar si se trata de empresas, consumidor final o ambas. A través de las preguntas se pretende conocer el nivel de interacción entre la empresa y el cliente, así como la medida en la que este último contribuye en la toma de decisiones de la organización. Por otro lado, se sigue el mismo procedimiento para los principales proveedores a fin de conocer su influencia.

### **3.3.4. Cuarta parte**

En esta última parte del cuestionario se exponen diferentes elementos del entorno que pueden generar cierta incertidumbre en las empresas como son: los clientes, competidores, proveedores, la situación económica general del país y región, la situación político-legal, la tecnología y las características socioculturales de la sociedad actual. Por ello, de nuevo, se hace uso de una escala del 1 al 5, indicando el 1 “baja incertidumbre” y el 5 “alta incertidumbre”, en la que el encuestado debe posicionarse teniendo en cuenta la incertidumbre que le genera cada uno de los aspectos nombrados.

## **3.4. TRATAMIENTO DE DATOS**

Tras finalizar con la recogida de información a través de los cuestionarios y con la intención de compartir los datos obtenidos, se creó una hoja de cálculo en Google Drive donde se volcaron los datos del total de las Pymes canarias objetos de estudio, que posteriormente fueron codificados

en un archivo Excel para facilitar su tratamiento. A continuación, se elaboraron una serie de matrices, gráficos y tablas que contribuyeron a la interpretación de resultados.

En primer lugar, para el análisis de la evolución del comportamiento estratégico de las Pymes en Canarias entre los años 2016 y 2018, se han elaborado tres matrices con sus gráficos y tablas correspondientes. La primera de ellas se corresponde con la matriz 1 de comportamiento estratégico y ordenación de mayor a menor por totales, donde, además del número de empresa, fue necesario añadir el sector al que pertenece, así como los datos obtenidos por los 15 ítems de la pregunta 9 del cuestionario correspondientes al comportamiento estratégico. Posteriormente, se añadió una columna con la denominación de “total” donde se sumó en cada una de las empresas los datos obtenidos relativos a los 15 ítems y, en función de los totales obtenidos, se procedió a ordenar a las empresas de mayor a menor.

A partir de la trasposición de la matriz 1, se obtuvo la matriz 2 de comportamiento estratégico y ordenación de los ítems de mayor a menor, donde, al igual que en el caso anterior, se creó una columna en la que se sumaron los datos correspondientes a las 90 empresas encuestadas diferenciando cada uno de los 15 ítems. Tras obtener los resultados totales, se procedió de nuevo a su ordenación de mayor a menor.

Por último, como resultado de trasponer nuevamente la matriz 2, se obtuvo la matriz 3 denominada escalograma del comportamiento estratégico y, al igual que en los casos anteriores, se añadieron dos nuevas columnas. La primera de ellas corresponde a la media, puesto que a la suma total de los ítems se le hizo un promedio con el objetivo de posicionar a las empresas en un comportamiento u otro. Por este motivo, la última columna refleja el comportamiento estratégico empresarial y, en función de su media, se clasificó a las empresas en un determinado comportamiento teniendo en cuenta el siguiente criterio: se clasificaron a las empresas como prospectivas cuando su valor medio oscilaba entre 3,5 y 5; analizadoras para los promedios entre 2,5 y 3,5; o defensivas cuando la media fuera inferior a 2,5.

A partir de la información obtenida en la última matriz, se elaboró una tabla en la que se dividieron los 15 ítems teniendo en cuenta su promedio y el comportamiento estratégico al que pertenecen, es decir, prospectivo, analizador o defensivo. Asimismo, se creó otra tabla donde se distribuyeron las 90 empresas encuestadas en función de su comportamiento estratégico, con el objetivo de comprobar el porcentaje que representaba cada uno de ellos en relación con el número total de empresas. Además, ambas tablas estuvieron acompañadas de sus gráficos correspondientes.

Teniendo en cuenta las tablas y gráficos elaborados para el año 2018 a partir de la información recopilada, se procedió a comparar dicha información con los datos facilitados del año 2016, con sus gráficos correspondientes para el posterior análisis de resultados.

Por otro lado, en relación con el objetivo de analizar de la evolución existente entre los años 2016 y 2018 en el comportamiento de los sectores de la industria y construcción, comercio y otros servicios, se elaboró una primera matriz de comportamiento estratégico de las Pymes canarias por sectores económicos. En esta matriz, se incorporaron datos relativos al número de empresa, al sector al que pertenece y a su comportamiento estratégico. A partir de la matriz, se creó una tabla en la que se dividió a las empresas en función del sector al que pertenecen y del comportamiento estratégico que siguen, con el objetivo de conseguir el número exacto de empresas ubicadas en un determinado comportamiento estratégico y en un sector concreto. Además, a partir de los datos de la tabla, se elaboraron dos gráficos en los que se relacionó el comportamiento estratégico de las Pymes con el sector al que pertenecen.

De la misma manera, tras haber obtenido los gráficos y tablas correspondientes al comportamiento estratégico de las Pymes canarias por sectores, se procedió a comparar dicha información con los datos facilitados del año 2016.

#### **4. RESULTADOS**

A continuación, se presentan los resultados derivados de las encuestas realizadas a las Pymes canarias pertenecientes a los sectores de la industria y la construcción, comercio y otros servicios. En particular, se consideraron cada uno de los problemas descritos por Miles y Snow (1978), así como los comportamientos estratégicos detallados por estos mismos autores. Para ello, se analizaron los resultados de la investigación en base a tres aspectos diferentes. En primer lugar, se procedió a analizar el comportamiento estratégico de las Pymes canarias en el año 2018 en función a los diferentes problemas del entorno y se desarrolló un análisis comparativo en base a los datos obtenidos en el año 2016 para estudiar su evolución. Continuamos con un análisis del número de empresas canarias que se encuadraron dentro de un comportamiento u otro dependiendo de sus características y se describió su evolución desde el 2016 hasta el año actual. Para finalizar, se persistió en el análisis del comportamiento estratégico de las Pymes, pero esta vez, en relación con los diferentes sectores seleccionados para el estudio y de la misma manera, se procedió a comparar los datos obtenidos con los facilitados del año 2016.

#### 4.1. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS PYMES EN CANARIAS

Tabla 1. Análisis de los problemas estratégicos de las Pymes en Canarias en 2018

| PROBLEMA ESTRATÉGICO |      |        | TOTAL | MEDIAS | CEE |
|----------------------|------|--------|-------|--------|-----|
| CAMPO DE ACTIVIDAD   | 9.1  | CamAct | 289   | 3,21   | A   |
|                      | 9.2  | Ent    | 274   | 3,04   | A   |
|                      | 9.3  | Comp   | 312   | 3,47   | A   |
|                      | 9.4  | Crec   | 265   | 2,94   | A   |
|                      | 9.5  | Opor   | 243   | 2,70   | A   |
| TECNOLOGÍA           | 9.6  | Ptec   | 259   | 2,88   | A   |
|                      | 9.7  | Tec    | 276   | 3,07   | A   |
|                      | 9.8  | TecAv  | 231   | 2,57   | A   |
| ADMINISTRACIÓN       | 9.9  | Pinf   | 208   | 2,31   | D   |
|                      | 9.10 | Ppto   | 201   | 2,23   | D   |
|                      | 9.11 | Plan   | 274   | 3,04   | A   |
|                      | 9.12 | Org    | 269   | 2,99   | A   |
|                      | 9.13 | Cont   | 212   | 2,36   | D   |
|                      | 9.14 | Coor   | 229   | 2,54   | A   |
|                      | 9.15 | Rto    | 182   | 2,02   | D   |

Fuente: elaboración propia a partir de Oreja-Rodríguez, García-Pérez y Yanes-Estévez (2018).

##### 4.1.1. Problema emprendedor

En primer lugar, en relación con el problema emprendedor que comprende los cinco primeros ítems de la tabla, podemos afirmar que, en la actualidad, las Pymes en Canarias se caracterizan en este ámbito por un comportamiento estratégico empresarial analizador.

Teniendo en cuenta la información de la tabla 1, la media que presenta el ítem 9.1. *campo de actuación*, cuyo valor asciende a 3,21, se posiciona a las empresas en una postura intermedia, asegurando por un lado una estabilidad con sus productos y servicios actuales, pero por otro, considerando posibles innovaciones que contribuyan a su desarrollo. Además, en relación con el ítem 9.2. *entorno*, con un promedio de 3,04, se puede afirmar que, al igual que en el campo de actuación, las empresas mantienen esa postura intermedia, centrándose por un lado en su sector actual, pero sin abandonar aquellos aspectos relativos a su evolución como lo son las fortalezas actuales y las posibles oportunidades. Asimismo, el ítem 9.3. *competencia* presenta un valor medio de 3,47 que, a pesar de ser un valor encajado dentro del comportamiento estratégico analizador, está muy próximo a posicionarse en un comportamiento prospectivo. Esto quiere decir que, los empresarios canarios, consideran que la innovación es un aspecto clave y fundamental a la hora

de hacer frente a la competencia y de ampliar su cuota de mercado. Por último, teniendo en cuenta la media de los ítems 9.4. *crecimiento* y 9.5. *oportunidades del entorno*, cuyos valores ascienden a 2,94 y 2,70 respectivamente, podemos afirmar que las empresas, a pesar de ser conscientes de la importancia en la innovación y en el desarrollo de nuevos productos y mercados, plantean su crecimiento con cautela y analizan bien sus oportunidades para aprovecharlas si el entorno lo requiere.

Por tanto, las Pymes canarias se caracterizan por un comportamiento estratégico analizador en relación con los aspectos anteriormente descritos, puesto que, por un lado, el mantener sus productos y mercados actuales les confiere cierta seguridad y estabilidad, pero por otro, focalizan también parte de sus esfuerzos e intereses en estudiar posibles innovaciones debido a su importancia en el contexto empresarial actual.

#### **4.1.2. Problema tecnológico**

En segundo lugar, haciendo referencia al problema tecnológico, se observa como los tres ítems correspondientes presentan un comportamiento estratégico analizador.

Teniendo en cuenta el ítem 9.6. *Proceso tecnológico*, con un valor medio de 2,88, podemos afirmar que, en la actualidad, los empresarios le conceden importancia tanto al hecho de contar con tecnologías eficientes en costes, como a la inversión en tecnologías más innovadoras que le concedan cierta ventaja competitiva. Por otro lado, el ítem 9.7. *Tecnología de la empresa*, cuyo promedio asciende a 3,07, describe que las empresas combinan una tecnología homogénea con otro tipo de tecnologías más complejas que requieren de la habilidad del personal. Asimismo, el ítem 9.8. *Tecnologías avanzadas*, con un valor medio de 2,57 y en relación con el ítem 9.6., confirma que las Pymes canarias combinan tecnologías avanzadas eficientes en costes con tecnologías más innovadoras, aunque resistiéndose un poco más a la inversión en estas últimas.

#### **4.1.3. Problema administrativo**

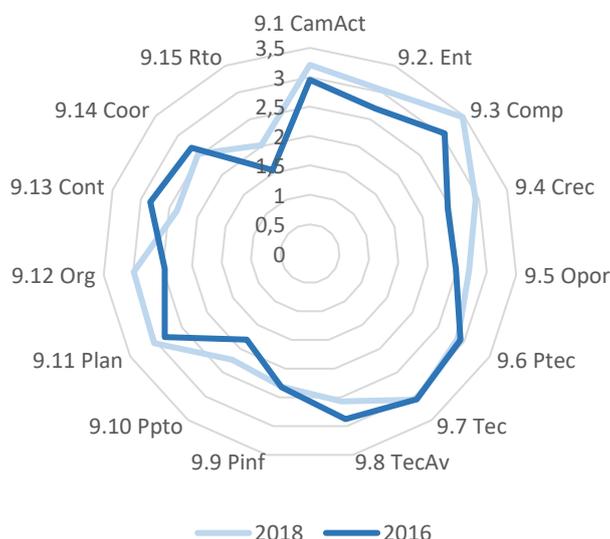
Por último, en lo relativo al problema administrativo, se puede afirmar que, cuatro de los siete ítems presentan valores propios de un comportamiento estratégico analizador, mientras que los tres restantes siguen un comportamiento más defensivo.

En primer lugar, en relación con los ítems 9.9. *Personas influyentes* y 9.10. *Puestos*, con un comportamiento estratégico defensivo y cuyos promedios son de 2,31 y 2,23 respectivamente, reflejan como las personas más importantes e influyentes dentro de la empresa son aquellas que proceden de departamentos relacionados con las áreas de producción y finanzas, en detrimento de aquellas que pertenecen a las áreas de marketing e I+D. Además, las personas que ostentan cargos superiores en las empresas, por lo general, logran llegar a estos puestos gracias a ascensos dentro de las mismas. Por otro lado, el ítem 9.11. *Planificación de la empresa*, cuya

media es de 3,04, confirma que los administradores mantienen una posición intermedia en términos de planificación, puesto que además de mantener una postura conservadora, apuestan en ciertas situaciones por comportamientos más progresistas que le permitan adaptarse mejor a las condiciones cambiantes del entorno. Asimismo, el ítem 9.12. *Organización*, con un valor medio de 2,99, pone de manifiesto la variedad existente dentro de las empresas en cuanto a términos de organización se refiere, puesto que, por un lado, disponen de mano de obra especializada en determinadas funciones, mientras que, por otro, cuentan con trabajadores lo suficientemente cualificados como para llevar a cabo diferentes tareas. Además, teniendo en cuenta el ítem 9.13. *Control*, cuyo promedio es de 2,36, podemos afirmar que el control en las Pymes canarias lo ejercen aquellas personas encuadradas en los puestos más altos de las empresas, por lo general, en la alta dirección. Estas personas se encargan de tomar decisiones y transmitir las al resto de empleados, siguiendo un comportamiento estratégico defensivo. Igualmente, el ítem 9.14. *Coordinación*, presenta un promedio de 2,54, por lo que tiende más a aproximarse a una estructura organizativa vertical. En último lugar, el ítem 9.15. *Resultados*, con una media de 2,02, refleja como los empresarios, para estudiar su progreso y evolución en el mercado, comparan los resultados obtenidos en el ejercicio actual con los de años anteriores, concediéndole escasa importancia a los resultados conseguidos por los competidores.

#### 4.1.4. Comparación en el comportamiento estratégico año 2016-2018

**Gráfico 2. Análisis comparativo de los problemas estratégicos de las Pymes canarias 2016-2018**



*Fuente: elaboración propia a partir de Oreja-Rodríguez, García-Pérez y Yanes-Estévez (2018).*

Teniendo en cuenta el análisis realizado de cada uno de los ítems en función a los tres problemas ya descritos, procederemos a comparar los resultados obtenidos en este año con los

datos que se han facilitado de las Pymes canarias en el año 2016 a partir de la información reflejada en el gráfico 2.

En primer lugar, en cuanto al problema emprendedor que comprende los cinco primeros ítems, se observa como la media de todos y cada uno de ellos ha aumentado entre los años 2016 y 2018, llegando incluso a pasar de un comportamiento estratégico defensivo a uno analizador en el caso de los ítems 9.4. *Crecimiento* y 9.5. *Oportunidades del entorno*. Esto quiere decir, por tanto, que durante los dos últimos años las Pymes en Canarias han centrado sus esfuerzos en innovar cada vez más y en aprovechar aquellas fortalezas y oportunidades que contribuyan al desarrollo de la organización.

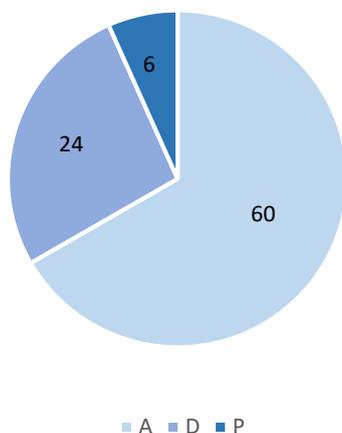
Por otro lado, en relación con el problema tecnológico que engloba los siguientes tres ítems, se aprecia como los valores medios de los ítems 9.6. *Proceso tecnológico* y 9.7. *Tecnología de la empresa* no han experimentado cambios muy notables o significativos. Sin embargo, en cuanto al ítem 9.8. *Tecnologías avanzadas*, se observa un descenso en la media entre los años 2016 y 2018. Esto quiere decir que, a pesar de que dentro de las empresas son conscientes de la importancia que supone la innovación tecnológica, siguen refugiándose muchas de ellas en tecnologías eficientes en costes en lugar de apostar por aquellas más innovadoras que, aunque supongan una mayor inversión, confieren ventajas competitivas.

Por último, respecto al problema administrativo que abarca los siete últimos ítems, se aprecian diferentes variaciones. Por un lado, el ítem 9.9. *Personas influyentes*, apenas ha experimentado variación alguna. Esto quiere decir que, por lo general, aquellas personas que ostentan cargos en las áreas de producción y finanzas tienen mayor poder o prestigio dentro de las empresas. Por otro lado, en referencia a los ítems 9.10. *Puestos*, 9.11. *Planificación de la empresa* y 9.15. *Resultados*, han sufrido un aumento en su promedio entre los años objetos de estudio. Sin embargo, a pesar de la variación, ninguno de los ítems ha experimentado cambios en su comportamiento estratégico, puesto que el primero y el tercero de ellos mantienen un comportamiento defensivo y el segundo analizador. Asimismo, es importante destacar que el ítem 9.12. *Organización*, como consecuencia del incremento en su media, pasó a un comportamiento estratégico analizador en detrimento del defensivo entre los años 2016 y 2018. Esto supone que las empresas han pasado de centrarse únicamente en el personal cualificado que desempeña determinadas funciones, a organizar la empresa en torno a sus productos y clientes, con empleados capacitados para contribuir en múltiples tareas. Finalmente, en cuanto a los ítems 9.13. *Control* y 9.14. *Coordinación*, en ambos se ha reducido el valor de sus medias. En el primero de los casos, se ha pasado de un comportamiento estratégico analizador a uno defensivo, consecuencia de que el control en las empresas está siendo cada vez más centralizado. Por el contrario, en relación con el ítem de coordinación, a pesar de ser menor su promedio, sigue perdurando el comportamiento analizador, sin embargo, su media está cada vez más próxima a la de un comportamiento defensivo, donde la coordinación entre los diferentes miembros de la empresa tiende a ser más jerárquica.

## 4.2. TIPOLOGÍA DEL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS PYMES EN CANARIAS

### 4.2.1. Comportamiento estratégico de las Pymes canarias en 2018

Gráfico 3 / Tabla 2. Tipología del comportamiento estratégico de Pymes en Canarias 2018



| CEE18        | N.º PYMES | % TOTAL        |
|--------------|-----------|----------------|
| A            | 60        | 66,67%         |
| D            | 24        | 26,67%         |
| P            | 6         | 6,67%          |
| <b>PYMES</b> | <b>90</b> | <b>100,00%</b> |

Fuente: elaboración propia a partir de Oreja-Rodríguez, García-Pérez y Yanes-Estévez (2018).

Teniendo en cuenta los resultados del gráfico 3, se observa como del total de las 90 empresas encuestadas, la mayoría siguen un comportamiento estratégico analizador, mientras que las 30 restantes se distribuyen entre los comportamientos defensivo y prospectivo, siendo este último el que menor peso tiene dentro de las Pymes canarias, representando únicamente un 6,67% del total de empresas encuestadas.

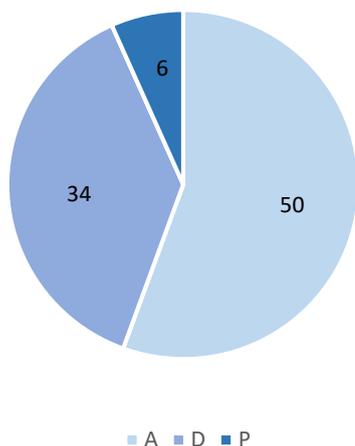
Esto quiere decir, en primer lugar, que la mayoría de las empresas se posicionan en una postura intermedia entre un comportamiento defensivo y prospectivo, puesto que buscan mantener estabilidad en sus clientes y productos o servicios habituales, así como aprovechar posibles oportunidades del entorno e innovar. Este tipo de organizaciones, que representan un 66,67% del total de empresas encuestadas (Tabla 2), buscan lograr un equilibrio entre los diferentes factores y componentes de la propia empresa y el entorno.

Por otro lado, es importante destacar el insuficiente número de empresas de carácter prospectivo que existen en Canarias, puesto que son este tipo de organizaciones las que se caracterizan por asumir un mayor riesgo, así como por su carácter innovador, representando únicamente un 6,67% del total de la muestra (Tabla 2).

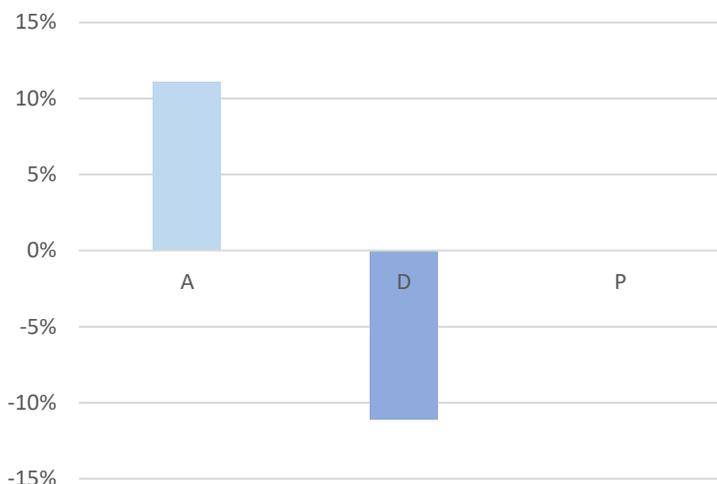
Por último, en relación con aquellas organizaciones que siguen un comportamiento estratégico defensivo y que representan un 26,67% de las empresas encuestadas (Tabla 2), se puede afirmar que, a pesar de no tratarse de la mayoría, aún existe un amplio porcentaje que opta por defender su cuota de mercado y operar de la manera más eficiente posible.

#### 4.2.2. Comportamiento estratégico de las Pymes canarias en 2016-2018

**Gráfico 4. Tipología del comportamiento estratégico de las Pymes en Canarias 2016**



**Gráfico 5. Análisis comparativo del comportamiento estratégico de las Pymes en Canarias en 2016-2018**



*Fuente: elaboración propia a partir de Oreja-Rodríguez, García-Pérez y Yanes-Estévez (2018).*

Teniendo en cuenta los datos reflejados en el gráfico 4 en relación con el número de empresas defensivas, analizadoras y prospectivas en el año 2016, observamos como existen variaciones en comparación con los resultados obtenidos por las Pymes encuestadas en el 2018.

En primer lugar, empezando por aquellas empresas que se caracterizan por un comportamiento estratégico analizador, se puede apreciar cómo se ha producido un incremento del 11% en las mismas entre los años 2016 y 2018 (Gráfico 5). Este aumento es consecuencia de un amplio porcentaje de empresas que, por sus propiedades, han dejado atrás ese comportamiento defensivo con el objetivo de centrarse un poco más en la innovación y en aprovechar posibles oportunidades que le confieran cualquier tipo de ventaja. Concretamente, un 11% de empresas pasaron de ser defensivas a enfocar sus esfuerzos en otras actividades propias de organizaciones de carácter analizador. Por tanto, como consecuencia, no existe variación en el número de empresas prospectivas, siendo las mismas tanto en el año 2016 como en el 2018, reflejo de que las Pymes canarias no están aún dispuestas a asumir determinados riesgos.

### 4.3. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS PYMES CANARIAS POR SECTORES

#### 4.3.1. Comportamiento estratégico de las Pymes canarias por sectores en 2018

**Tabla 3. Comportamiento estratégico de las Pymes canarias por sectores en 2018**

| CEE18        | S1 | S2 | S3 | TOTAL | S1 %   | S2 %   | S3 %   | TOTAL % |
|--------------|----|----|----|-------|--------|--------|--------|---------|
| <b>A</b>     | 9  | 15 | 36 | 60    | 15,00% | 25,00% | 60,00% | 67%     |
| <b>D</b>     | 3  | 5  | 16 | 24    | 12,50% | 20,83% | 66,67% | 27%     |
| <b>P</b>     | 1  | 1  | 4  | 6     | 16,67% | 16,67% | 66,67% | 7%      |
| <b>PYMES</b> | 13 | 21 | 56 | 90    | 14,44% | 23,33% | 62,22% | 100%    |

*Fuente: elaboración propia a partir de Oreja-Rodríguez, García-Pérez y Yanes-Estévez (2018).*

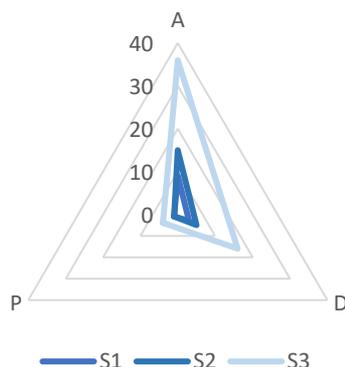
Al igual que se ha comentado en la introducción y en la base teórica del trabajo, se sabe que, dentro del total de sectores existentes, el sector servicios es el que más peso tiene y el que más contribuye en la economía canaria. Sin embargo, analizaremos el comportamiento estratégico que siguen las empresas en cada uno de los sectores estudiados.

En primer lugar, empezaremos con el sector de la industria y la construcción, que representa un 14,44% del total de empresas encuestadas (Tabla 3). Dentro de este sector, se observa como la mayor parte de organizaciones siguen un comportamiento estratégico analizador, es decir, combinan la estabilidad actual con la búsqueda de nuevas oportunidades que le permitan obtener ventajas dentro del propio sector. Sin embargo, por otro lado, destaca la escasa presencia de empresas prospectivas caracterizadas por la constante innovación en sus productos y servicios, así como de organizaciones que siguen un comportamiento defensivo, centradas en sus productos y servicios actuales y en defender su cuota de mercado.

En segundo lugar, al igual que sucede con las empresas de industria y construcción, en el sector del comercio, que representa un 23,33% del total (Tabla 3), predominan igualmente las organizaciones de carácter analizador en contraposición con las empresas prospectivas y defensivas, que representan un reducido porcentaje dentro del sector.

Por último, y a diferencia de los sectores descritos anteriormente, dentro del sector servicios se aprecia cómo las organizaciones de carácter defensivo representan un porcentaje más elevado en relación con el total. Sin embargo, sigue siendo el comportamiento analizador el que predomina, al contrario de lo que sucede con las empresas de carácter prospectivo.

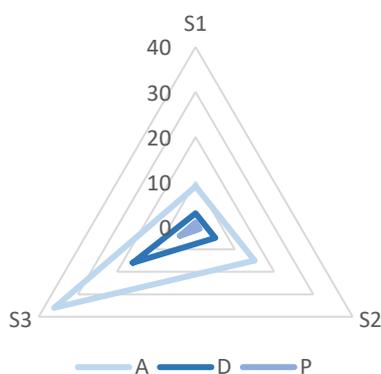
**Gráfico 6. Comportamiento estratégico de las Pymes canarias 2018 por sectores de actividad**



*Fuente: elaboración propia a partir de Oreja-Rodríguez, García-Pérez y Yanes-Estévez (2018).*

En este gráfico 6 se representan los comportamientos estratégicos defensivo, prospectivo y analizador en relación con los diferentes sectores existentes. A modo de conclusión, y al igual que se ha explicado con anterioridad, se observa como en los tres sectores destacan las organizaciones de carácter analizador, seguidas de aquellas más defensivas y acentuando la escasa presencia de empresas prospectivas.

**Gráfico 7: Pymes canarias por sectores económicos según comportamiento estratégico en 2018**



*Fuente: elaboración propia a partir de Oreja-Rodríguez, García-Pérez y Yanes-Estévez (2018).*

Además, en relación con el gráfico 7, se representa igualmente la relación existente entre sectores y comportamiento estratégico desde otro punto de vista. En este caso, se observa como el sector servicios es el que cuenta con un mayor número de empresas en cada uno de los comportamientos estratégicos definidos, puesto que el número de encuestas que se han llevado a cabo en este sector ha sido superior al resto debido a su importancia y a la notable presencia que este tiene dentro del tejido empresarial en Canarias.

### 4.3.2. Comportamiento estratégico de las Pymes canarias por sectores en 2016-2018

**Tabla 4. Comportamiento estratégico de las Pymes canarias por sectores en 2016**

| CEE16        | S1 | S2 | S3 | TOTAL |
|--------------|----|----|----|-------|
| A            | 5  | 12 | 33 | 50    |
| D            | 7  | 9  | 18 | 34    |
| P            | 1  | 1  | 4  | 6     |
| <b>PYMES</b> | 13 | 22 | 55 | 90    |

Fuente: elaboración propia a partir de Oreja-Rodríguez, García-Pérez y Yanes-Estévez (2018).

**Gráfico 8. Análisis comparativo comportamiento estratégico de las Pymes por sectores 2016-2018**



Fuente: elaboración propia a partir de Oreja-Rodríguez, García-Pérez y Yanes-Estévez (2018).

Para concluir con los resultados, se procederá a explicar la evolución existente en los diferentes sectores entre los años 2016 y 2018 en función de los comportamientos estratégicos.

En primer lugar, en relación con el sector industrial y de la construcción (S1), se observa cómo entre los años objetos de estudio ha existido variación tanto en el comportamiento estratégico analizador como defensivo. Por un lado, tal y como se observa en el gráfico 8, el número de empresas de carácter analizador ha incrementado en un 5%, disminuyendo por otro lado las organizaciones defensivas en un 8,09% en comparación con el año 2016. Esto quiere decir que un porcentaje de empresas pertenecientes a este sector ha optado por comenzar a innovar en alguno de sus productos o servicios habituales.

En segundo lugar, teniendo en cuenta la información del gráfico 8, se aprecia cómo, al igual que en el caso anterior, dentro del sector del comercio (S2) también existe una variación positiva en cuanto a empresas analizadoras se refiere en detrimento de las organizaciones caracterizadas por un comportamiento más defensivo, siendo el incremento en las primeras de un 1% y disminuyendo en un 5,64% las segundas.

Por último, en cuanto al sector servicios (S3), se observa como a diferencia de los sectores anteriores, se ha experimentado un aumento en las empresas de carácter defensivo en un 13,73%, mientras que la presencia de organizaciones analizadoras entre los años 2016 y 2018 se ha reducido en un 6% (Gráfico 8). Este dato es bastante relevante puesto que a pesar de que dentro de las empresas son conscientes de la importancia del sector servicios en la economía canaria, no se apuesta por innovar y mejorar lo que ya tienen, sino que, al contrario, se refugian para garantizar su estabilidad.

## **5. CONCLUSIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES**

A partir de la elaboración y el análisis de los resultados, se presentan las conclusiones de este estudio. Al igual que se ha comentado con anterioridad, el objetivo principal de la investigación es el análisis del desarrollo de las Pymes en Canarias en base a sus características principales y a cómo se enfrentan a los problemas del entorno, así como el estudio en la evolución del comportamiento estratégico en estas empresas entre los años 2016 y 2018. Además, no solo se comentarán estos aspectos, sino que también se explicará la evolución existente en los sectores y la importancia de estos en la economía canaria y en el tejido empresarial.

En primer lugar, teniendo en cuenta que este estudio está basado en la tipología de Miles y Snow (1978) procederemos a analizar las conclusiones diferenciando entre cada uno de los problemas estratégicos definidos por estos mismos autores.

Teniendo en cuenta el problema emprendedor, podemos afirmar que las Pymes canarias se caracterizan principalmente por seguir un comportamiento estratégico analizador, puesto que, por un lado, pretenden mantener su mercado actual y ofrecer sus productos y servicios habituales, pero con la posibilidad de innovar en los mismos y de aprovechar las posibles oportunidades del entorno, siendo conscientes de la importancia que esto supone. Por otro lado, considerando que uno de los objetivos de este estudio es el análisis de la evolución existente en el comportamiento estratégico de las Pymes canarias entre los años 2016 y 2018, se puede afirmar que, por lo general, las empresas a lo largo de estos dos años han centrado parte de sus esfuerzos en innovar cada vez más, dejando un poco atrás la idea de centrarse únicamente en lo habitual y en lo que les genera cierta estabilidad, para centrarse en lo que les puede generar mayor rendimiento en un futuro.

En lo relativo al problema tecnológico podemos afirmar que, al igual que en el caso anterior, en las empresas predomina un comportamiento estratégico analizador. En este caso, se aprecia como las organizaciones son conscientes de la importancia que supone innovar e invertir en nuevas tecnologías, sin embargo, muchas de ellas no están dispuestas a asumir los elevados costes y otras consecuencias que esto supone. Esto se reafirma comprobando la evolución existente entre los años 2016 y 2018, puesto que, en algunos aspectos, las empresas tienden a ser cada vez más defensivas en lugar de perseguir un comportamiento estratégico prospectivo. No obstante, es necesario tener en cuenta que las Pymes tienen una menor capacidad para invertir en I+D y tienen mayores dificultades a la hora de acceder a determinados recursos debido a su pequeño tamaño. De la misma manera, el hecho de invertir en nuevas tecnologías genera cierta desconfianza dentro de las mismas, puesto que, además de su elevado coste, supondría el rediseño tanto del proceso organizacional como productivo y obligaría a las empresas a disponer de personal altamente cualificado. Por tanto, teniendo en cuenta estos motivos, actualmente algunas instituciones canarias han apostado por destinar parte de su presupuesto a conceder ayudas a empresas en el ámbito de la innovación y la tecnología, ya que son conscientes de la importancia que supone para ganar competitividad no solo a nivel insular, sino también a nivel nacional e internacional.

Por último, en cuanto al problema administrativo, se puede corroborar que las Pymes canarias siguen tanto un comportamiento estratégico defensivo como analizador. Esto quiere decir que, por lo general, estas empresas se caracterizan por disponer de una estructura donde se centraliza el poder y donde las decisiones suelen ser tomadas por la alta dirección para posteriormente comunicarlas al resto de su plantilla. Al tratarse de organizaciones pequeñas y poco diversificadas, las Pymes no requieren de tanta división del poder, sino que la alta dirección es capaz de tomar decisiones del conjunto de la organización y de gestionarla de manera óptima para el logro de sus objetivos. Por otro lado, teniendo en cuenta la evolución existente entre los años 2016 y 2018, podemos afirmar que existen ciertos elementos que caracterizan al problema administrativo que no han experimentado cambios significativos durante estos años. Sin embargo, es necesario destacar la apuesta cada vez mayor de las organizaciones por disponer de empleados cualificados capaces de desarrollar múltiples tareas en lugar de centrarse tanto en la mano de obra especializada, puesto que las empresas son conscientes de que este cambio les puede conferir ciertas ventajas competitivas. Finalmente, en relación con el control y la coordinación, y reafirmando lo explicado con anterioridad, las Pymes canarias tienden cada vez más a un comportamiento estratégico de carácter defensivo, centralizando el poder de la empresa en los altos cargos.

A continuación, se analizan las conclusiones relacionadas con el análisis del comportamiento estratégico de las Pymes canarias por sectores.

En primer lugar, se comienza con el sector servicios, puesto que se trata del sector que más peso tiene dentro del tejido empresarial canario, en especial las actividades relacionadas con

el sector turístico, principal fuente de ingresos. Según el análisis realizado, se puede concluir como las empresas canarias siguen principalmente un comportamiento estratégico analizador, seguido del defensivo y destacando la escasa presencia de empresas prospectivas que busquen la innovación en los servicios que prestan. El sector servicios se trata de un sector con bastante importancia dentro de la economía canaria, por lo que es necesario responder de la manera más adecuada posible a las necesidades de los usuarios. Por este motivo, es imprescindible innovar y diferenciarse del resto de competidores, sobre todo en lo que al sector turístico se refiere, puesto que se compete no solo a nivel regional sino también con otros países que pretenden ofrecer la mayor calidad en los servicios que prestan. Por tanto, sería conveniente que las empresas de este sector centraran cada vez más sus esfuerzos en innovar y en lograr diferenciarse del resto de competidores. Por otro lado, teniendo en cuenta la evolución existente en el sector entre los años 2016 y 2018, se observa como un escaso porcentaje de empresas han pasado de un comportamiento defensivo a uno analizador, por lo que poco a poco intentan arriesgarse y no centrarse únicamente en buscar el equilibrio con los servicios habituales que ofrece.

En segundo lugar, en relación con el sector del comercio, segundo sector con más peso en el tejido empresarial canario, podemos afirmar que, al igual que en el caso anterior, se caracterizan fundamentalmente por un comportamiento estratégico analizador, destacando la escasa presencia de empresas prospectivas. Sin embargo, pese al escaso porcentaje de empresas caracterizadas por la constante innovación, el sector del comercio en Canarias obtiene un buen rendimiento en cuanto a ventas y empleo se refiere, situándose incluso por encima de la media española. Por otra parte, en lo relativo a la variación existente entre los años 2016 y 2018 se observa cómo no se han experimentado cambios muy notables, destacando únicamente un mayor número de empresas de carácter analizador en lugar del defensivo. Es lógico pensar que las empresas del sector del comercio en Canarias no quieran adentrarse aún más en la innovación en sus procesos de producción, puesto que están obteniendo rendimientos óptimos con el comportamiento estratégico que han seguido durante los últimos años, es decir, sabiendo aprovechar las ventajas que supone comercializar con sus productos habituales y explotando de manera adecuada aquellas oportunidades que le permitan mejorar en lo que ya ofrecen.

Por último, el sector industrial y de la construcción se trata del sector con menor peso dentro del tejido empresarial canario debido a las grandes inversiones y los altos costes que este supone. Por lo general, este tipo de empresas también se caracterizan mayoritariamente por seguir un comportamiento estratégico analizador, sin embargo, teniendo en cuenta la evolución existente entre los años 2016 y 2018, se observa como el número de empresas defensivas ha incrementado, señal de que las organizaciones pertenecientes a este sector se refugian cada vez más en aquellos productos y servicios que le confieren estabilidad. Es cierto que, por lo general, el sector industrial es fundamental en cualquier economía desarrollada, y que además de generar una mayor tasa de empleo, ayudaría a experimentar mayores tasas de crecimiento, no obstante, invertir en este sector supone una elevada inversión y altos costes que muchos empresarios en Canarias no están dispuestos a asumir.

## 5.2. IMPLICACIONES

Pocos estudios se han centrado en la evolución de las Pymes canarias en los últimos años teniendo en cuenta los tres problemas descritos por Miles y Snow (1978): problema emprendedor, problema tecnológico y problema administrativo. Por este motivo, esta investigación pretende contribuir tanto en el desarrollo de nuevas investigaciones, como en proporcionar información a determinados organismos, empresas o personas físicas con objeto de que conozcan la situación actual existente en el tejido empresarial canario.

Por un lado, a los investigadores, este estudio les puede ayudar a abrir nuevas líneas de investigación en base a una temática poco común como es el comportamiento estratégico de las Pymes canarias teniendo en cuenta su evolución en los últimos años, con el objetivo de obtener nuevas conclusiones y aportar nuevas ideas a las investigaciones y datos ya existentes.

Igualmente, a las Administraciones Públicas para conocer cómo funcionan las Pymes en Canarias, qué buscan y qué es lo que persiguen. Con todo esto, se pretende que las administraciones y otras instituciones conozcan en mayor profundidad las características principales de las empresas y puedan centrarse en cuáles son sus puntos débiles, con el fin de ayudar en forma de subvenciones, incentivos u otro tipo de ayudas que contribuyan a su desarrollo. Asimismo, se pretende dar a conocer los puntos fuertes de las mismas con el objetivo de aprovecharlos, explotarlos y potenciarlos. De la misma manera, estos organismos podrían contribuir en el desarrollo de nuevos proyectos empresariales y en el fomento de la actividad económica en Canarias.

Por otro lado, esta investigación ayudaría a las propias empresas a conocer el nivel de actuación de las Pymes canarias para tener en cuenta cuáles son sus puntos débiles e intentar cambiarlos y ganar en competitividad, así como sus fortalezas para aprovecharlas y potenciarlas. También contribuye a aportar información acerca de las características principales de las empresas en cuanto a innovación, tecnología y administración se refiere.

Además, a los directivos en particular, para que conozcan la influencia de los altos cargos en las Pymes canarias actuales, así como informarse acerca de diferentes aspectos como son la planificación de las empresas y sus resultados o la organización y coordinación existente dentro de las mismas.

Por último, se pretende aportar información a todas aquellas personas que están comenzando con su negocio o que tienen intención de emprender en un futuro, para conocer las características generales de las Pymes y entender las condiciones a las que se enfrentan.

## 5.3. LIMITACIONES

Entre las limitaciones de esta investigación es preciso mencionar que, en primer lugar, el tiempo establecido para su elaboración fue limitado, disponiendo únicamente de los meses entre

febrero y junio. Por otro lado, en relación con la muestra, es necesario destacar que este estudio se llevó a cabo gracias a la colaboración de 90 Pymes canarias. Sin embargo, los resultados del estudio hubieran sido más precisos cuanto mayor hubiera sido la muestra, no obstante, no fue posible debido a la limitación en los recursos.

Además, gran parte de las encuestas realizadas fueron en la isla de Tenerife, puesto que la residencia habitual de la mayoría de los miembros que contribuyeron en la recogida de datos para la investigación es en esta misma isla. Por ello, lo más conveniente hubiera sido tener datos representativos de todas las islas, llevando a cabo un mayor o menor número de encuestas en proporción al número de Pymes totales que haya en cada una de ellas.

Asimismo, parte de este estudio se centra en analizar la evolución en el comportamiento estratégico por sectores económicos entre los años 2016 y 2018, dejando fuera otras variables que también podrían ser objeto de estudio.

Por último, en relación con la recolección de datos a través de los cuestionarios, muchas empresas, por motivos de privacidad, no compartieron sus datos económicos. De igual forma, a la hora de buscar información en el SABI sobre determinadas empresas, algunas de ellas no se encontraban en la base de datos y otras no estaban actualizadas.

#### **5.4. LINEAS FUTURAS**

A lo largo de este trabajo se ha hecho hincapié en la importancia de las Pymes y del peso que estas tienen en el tejido empresarial canario. Por ello, es fundamental continuar abriendo nuevas líneas de investigación, puesto que para saber cómo actuar en un futuro es necesario conocer la evolución existente en los últimos años.

En primer lugar, es necesario resolver las limitaciones anteriormente expuestas, ya que contribuiría a elaborar una investigación más precisa y a seguir avanzando en cuanto a las características de las Pymes canarias se refiere. Una investigación sin límite de tiempo, con la posibilidad de recolectar datos representativos de todas las islas y pudiendo sacar conclusiones no únicamente centrándose en una determinada característica de las Pymes.

Además, en relación con el estudio del sector, sería interesante indagar en el porqué de la importancia del sector servicios dentro del tejido empresarial y de la economía canaria, así como conocer mejor sus características y saber cómo actúan frente a los cambios del entorno. Asimismo, contribuir en el análisis de posibles oportunidades que ayuden a las Pymes de diferentes sectores a mejorar y a ser cada vez más competitivas.

Finalmente, continuar analizando la evolución existente en el comportamiento estratégico de las Pymes canarias a lo largo de los años, con el objetivo de conocer la importancia que se le concede a la innovación, a la influencia de la tecnología y al papel de los administradores.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

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, pp. 1-99.

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)”. Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales, Vol. 20, N.º 31, pp. 45-65.

Aragón Sánchez, A. y Sánchez Martín, G. (2003): “Orientación estratégica, características de gestión y resultados: un estudio en las pymes españolas”. Tribuna de economía, agosto-septiembre, N.º 809, pp. 169-187.

Boletín digital de la CEOE Tenerife (2018): “Informes de Coyuntura Económica trimestrales” Informe N.º 56 / Primer trimestre 2018.

Castro Monge, E. (2010): “Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas”, Revista de ciencias económicas, Vol. 28, N.º 1, pp. 247-276. Disponible en <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7073/6758> [Consulta: 30 de abril de 2018].

Delfín Pozos, F.L. y Acosta Márquez, M.P. (2016): “Importancia y análisis del desarrollo empresarial”. Pensamiento y gestión, N.º 40, pp. 184-202.

Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. (marzo 2018). Estadística PYME: evolución e indicadores. IPYME, 16.

Galbraith C. y Schendel D. (1983): “An empirical analysis of strategy types”. Strategic Management Journal, pp. 153–173.

García Pérez, A.M.; Yanes Estévez, V. y Oreja Rodríguez, J.R. (2014): “Comportamiento estratégico y características descriptivas de las pymes”. En: Oreja Rodríguez, J.R. y Febles Acosta, J. (2014): Modelos de Rasch en Administración de empresas. Actuaciones y respuestas frente a la crisis, pp. 72-88.

Madrigal Moreno, F.; Madrigal Moreno, S. y Guerrero Dávalos, C. (2015): “Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (Pymes), herramienta básica para su permanencia y consolidación”. European Scientific Journal, Vol. 11, N.º 31, pp. 139-150.

Miles, R.E.; Snow, C.C. (1978): “Organizational strategy, structure and processes”. New York: Editorial McGraw-Hill.

Montoya, J.; Martínez, F.J; Somohano, F.M. (2013): “Análisis estratégico para el desarrollo de las pymes en Cantabria, España”, en Sotavento MBA, N.º 22, pp. 8-26.

O'Regan, N.; Ghobadian, A. (2006): “Perceptions of generic strategies of small and medium sized engineering and electronics manufacturers in the UK: the applicability of the Miles and Snow typology”. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol.17 (5), pp. 603-620.

Porter, M. E. (1980): “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1982): “Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia” (1ª edición ed.). D.F., México: CECSA.

Porter, M. E. (1991): “Ventaja competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior”. Argentina: CECSA.

Yanes Estévez, V.; Díaz Armas, R. (eds) (2010): “La pyme en Canarias: claves estratégicas”. Santa Cruz de Tenerife: Fundación FYDE Caja-Canarias.