

MEMORIA DEL TRABAJO FIN DE GRADO

Análisis del comportamiento estratégico de las pymes defensivas en Canarias según características descriptivas y su relación con el entorno.

(Analysis of the strategic behaviour of defensive SMEs in the Canary Islands according to descriptive characteristics and their relationship with the environment).

Autores:

D^a Lourdes Pérez Mendoza (43839637-G)

D^a Claudia González Barreto (54116963-X)

D. Raúl Santos Navarro (43829422-R)

Tutores:

D^a Ana María García Pérez

D. Juan Ramón Oreja Rodríguez

D^a María Vanessa Yanes Estévez

Grado en ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y TURISMO

Curso Académico 2018 /2019

En San Cristóbal de La Laguna a 12 de junio de 2019.

RESUMEN:

El Objetivo del presente trabajo es analizar la incertidumbre percibida del entorno general y específico de las pymes defensivas en Canarias con relación a sus características descriptivas, basándonos en la teoría de Miles y Snow (1978).

Para la obtención de los datos se han encuestado a 435 pymes canarias (2016-2019), de las cuales 63 presentan un comportamiento estratégico defensivo.

En los resultados se obtiene que, la mayoría de las pymes defensivas canarias son microempresas, pertenecen al sector servicios y comercios y tienen menos de diez años. Además, perciben una incertidumbre media alta en la mayoría de factores del entorno, en especial del entorno general a excepción de la tecnología.

Palabras clave: pymes, Miles y Snow, entorno, defensivas.

ABSTRACT:

The objective of this paper is to analyze the perceived uncertainty of the general and specific environment of defensive SMEs in the Canary Islands in relation to their descriptive characteristics, based on the theory of Miles and Snow (1978).

In order to obtain the data, 435 Canary Islands SMEs (2016-2019) have been surveyed, of which 63 show strategic defensive behaviour.

The results show that the majority of Canary Islands defensive SMEs are micro companies belonging to the service and commercial sectors, and are less than ten years old. In addition, they perceive a high average uncertainty in most environmental factors, especially in the general environment with the exception of technology.

Keywords: SMEs, Miles and Snow, environment, defensive.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
2. BASE TEÓRICA	6
2.1. MILES Y SNOW	6
2.2. ENTORNO E INCERTIDUMBRE	8
2.3. COYUNTURA DE LA ECONOMÍA CANARIA ACTUAL	9
2.4. LAS PYMES EN CANARIAS Y LA PERSPECTIVA DEL ENTORNO DE LAS EMPRESAS DEFENSIVAS	10
3. METODOLOGÍA	11
3.1. MUESTRA, OBTENCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS	11
3.2. CUESTIONARIO	13
4. RESULTADOS	14
4.2. COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS PYMES DEFENSIVAS EN CANARIAS SEGÚN SU EDAD	16
4.3. COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS PYMES SEGÚN EL SECTOR	20
4.4. COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS PYMES SEGÚN SU TAMAÑO	24
5. CONCLUSIONES	27
6. IMPLICACIONES	29
7. LIMITACIONES Y POSIBLES LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	30
8. BIBLIOGRAFÍA	32

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución por edades de las pymes defensivas canarias 2016-2019.....	15
Tabla 2. Distribución por sectores de las pymes defensivas canarias 2016-2019.....	15
Tabla 3. Distribución por tamaño de las pymes defensivas canarias 2016-2019.....	16
Tabla 4. Relación entre variables del entorno específico según grupos de edad de las pymes defensivas canarias 2016-2019.....	16
Tabla 5. Relación entre variables del entorno general según grupos de edades de las pymes defensivas canarias 2016-2019.....	18
Tabla 6. Comparativa entre entornos general y específico según edad de las pymes defensivas canarias 2016-2019.....	19
Tabla 7. Relación entre variables del entorno específico según sectores de las pymes defensivas canarias 2016-2019.....	20
Tabla 8. Relación entre variables del entorno general según sectores de las pymes defensivas canarias 2016-2019.....	21
Tabla 9. Entorno general y específico y sectores de las pymes defensivas canarias 2016-2019.....	23
Tabla 10. Relación entre variables del entorno específico y tamaño de las pymes defensivas canarias 2016-2019.....	24
Tabla 11. Relación entre variables del entorno general y tamaños de las pymes defensivas canarias 2016-2019.....	25
Tabla 12. Entorno general y específico y tamaño de las pymes defensivas canarias 2016-2019.....	26

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Relación entre variables del entorno específico según grupos de edades de las pymes defensivas canarias 2016-2019.....	17
Gráfico 2. Relación entre marcos del entorno general según grupos de edades de las pymes defensivas canarias 2016-2019.....	19
Gráfico 3. Comparativa entre entornos general y específico y edad de las pymes defensivas canarias 2016-2019.....	20
Gráfico 4. Entorno específico y sectores de las pymes defensivas canarias 2016-2019.....	21
Gráfico 5. Entorno general y sectores de las empresas defensivas canarias 2016-2019.....	22
Gráfico 6. Entorno general y específico y sector de las pymes defensivas canarias 2016-2019.....	23
Gráfico 7. Entorno específico y tamaño de las pymes defensivas canarias 2016-2019.....	24
Gráfico 8. Entorno general y tamaños de las pymes defensivas canarias 2016-2019.....	25
Gráfico 9. Entorno general y específico y tamaño de las pymes defensivas canarias 2016-2019.....	26

1. INTRODUCCIÓN

Es una realidad para todos que el entorno se relaciona e influye de manera directa e indirecta con la empresa ya que son sistemas abiertos y con los resultados que obtiene. Por ello, los dirigentes de estas deben tener en cuenta las variables del entorno y la manera en que estas cambian para así poder tomar decisiones que maximicen el beneficio de la empresa o al menos, aseguren su supervivencia.

El entorno influye y es determinante de la empresa por lo que esta deberá de adaptar su estrategia. Asimismo, no debe pasar por alto que cada empresa va a tener su propio entorno, ya que dependerá de cómo la empresa lo perciba. Como sostienen Oreja-Rodríguez y Yanes-Estévez (2003, p.1), “el entorno empresarial es consecuencia y fruto de las percepciones de los individuos en su afán por identificar las principales oportunidades y amenazas para su organización”.

Para la realización de este trabajo se han planteado dos objetivos, por un lado, analizar el entorno, diferenciando el general del específico de las pymes defensivas en Canarias y, por otro lado, analizar las características descriptivas de estas.

De esta manera el trabajo aporta un valor añadido a la literatura existente ya que hasta ahora no se había realizado un estudio donde se analice el comportamiento estratégico de las pymes defensivas en Canarias y la incertidumbre que perciben según el entorno. Como resultado obtendremos la relación entre las empresas defensivas, el entorno, tanto específico como general y las características descriptivas: edad, tamaño y sector. Consideramos de gran relevancia el estudio ya que la mayoría de los estudios se centran en las grandes empresas eludiendo las medianas y pequeñas empresas las cuales los procesos de toma de decisión y las necesidades tienen características significativamente diferentes.

Según la CNAE en la Comunidad Autónoma de Canarias en el año 2017 aproximadamente un 99,9% del tejido empresarial estaba formado por microempresas (0-10 trabajadores), pequeñas (11-50 trabajadores), y medianas empresas (51-250 trabajadores), dándole importancia a las primeras que suponían un 95,55%. Esto hace que sean imprescindibles para la economía canaria por ser generadoras de riqueza y creadoras de empleo. Es importante apoyar a las pymes y que estas puedan consolidarse por medio de acciones que fomenten su adaptación a la economía globalizada, a incorporar nuevas tecnologías, cualificar a empleados y gestores de forma continua, a implantar procesos innovadores, etc. Si se consiguen estos objetivos, podríamos mitigar el problema de la destrucción de estas pequeñas y medianas empresas en nuestro territorio, lo que conlleva a alcanzar un incremento de la eficiencia y eficacia en todos estos entornos en los que éstas se desarrollan.

Para analizar el comportamiento estratégico de las pymes en Canarias haremos mención de la tipología de Miles y Snow (1978), los cuales establecen cuatro tipos de comportamientos estratégicos: defensivo, ofensivo, analizador y reactivo; en función de factores empresariales,

procesos tecnológicos y la forma de coordinación, organización e implementación de la estrategia. En concreto, nos centraremos en las empresas que tienen un enfoque estratégico defensivo.

Para poder analizar el entorno debemos atender a dos dimensiones. Por una parte, atendemos al entorno general según el criterio de Guerra y Navas (2015), en el que influyen materias relativas al ámbito político-legal, sociocultural, científico-tecnológico, económico y medioambiental. Es decir, es el medio que rodea a la empresa, con el que se relaciona y donde apenas va a tener control. Por otra parte, el entorno específico según Porter (1982) es aquel que determina el grado de competencia entre las empresas de un mismo sector. Dentro de este, encontramos a los proveedores, competidores, junto con los potenciales clientes y posibles sustitutos, por lo que será el ambiente más próximo a la empresa y el sector al que pertenece, podemos deducir entonces que aquí sí tiene cierto control. De este último entorno seleccionaremos las variables clientes, proveedores y competidores.

En cuanto al entorno, se tiene en cuenta el grado de incertidumbre de este como principal característica, atendiendo a una serie de aspectos que siguen una adaptación de los autores Duncan (1972) y Daft et al (1988). Uno de los problemas de mayor relevancia para los directivos de las empresas consiste en el nivel de incertidumbre que perciben y los factores de donde proviene. Esto lo averiguaremos en el desarrollo de nuestra investigación consiguiendo una relación con respecto a la edad de la empresa, el sector de actividad y el tamaño.

El método para el logro de los objetivos propuestos se fundamenta en la estadística descriptiva simple. La recogida de información se lleva a cabo mediante un cuestionario realizado directamente a los altos cargos y las pymes han sido seleccionadas mediante un muestreo intencionado representativo.

2. BASE TEÓRICA

En este apartado desarrollamos la base teórica que sustenta nuestro trabajo analizando los tres problemas empresariales que proponen Miles y Snow (1978) a partir de los cuales los autores desarrollan los posibles comportamientos estratégicos que adopta una empresa. Se aborda el entorno y la incertidumbre realizando un estudio de la economía canaria y su tejido empresarial actual para comprenderlo mejor. Por último, orientamos el estudio hacia las empresas que llevan a cabo un comportamiento estratégico defensivo, en particular.

2.1. MILES Y SNOW

Miles y Snow (1978) desarrollan un modelo general del proceso adaptativo que denominan Ciclo de adaptación. Estos proponen que el comportamiento organizacional viene predeterminado por las condiciones ambientales y que las decisiones que los gerentes tomen serán las que

determinen la estrategia organizacional y de procesos. La toma de estas decisiones es compleja por lo que serán vistas como problemas de adaptación.

- El problema empresarial o emprendedor está relacionado con elegir el campo de actuación producto-mercado y la asignación de recursos para lograr los objetivos.

- El problema de ingeniería o tecnológico alude a encontrar la tecnología idónea para desarrollar la actividad y formar nuevos canales de comunicación, información y control para garantizar el correcto funcionamiento.

- Por último, el problema administrativo, una vez solucionados los problemas de emprendedor y tecnológico, busca la manera de organizar, gestionar y controlar las actividades que se llevan a cabo en la empresa.

Según la respuesta que la empresa da a cada uno de los problemas planteados, Miles y Snow (1978) proponen una tipología estratégica organizacional. Para ellos hay tres tipos de organizaciones: defensiva, prospectiva y analizadora. Cada una de ellas da una respuesta a la toma de decisiones diferente, pero añaden un cuarto tipo de organización que denominan reactiva, una estrategia fallida poco coherente.

- Las empresas defensivas, objeto de nuestro estudio, son las que tienen un limitado control sobre el mercado en el que actúan por ello intentan hacerse con una porción del mercado y defenderlo centrándose sobre todo en la eficiencia (liderazgo en costes). Desde el punto de vista del problema emprendedor podemos decir que este tipo de empresas intenta defender su nicho de mercado y actúan de forma agresiva ante sus competidores, dificultando su entrada. No tienen interés en aumentar el número de productos o servicios que producen o los mercados en los que actúan. En cuanto al problema tecnológico, parte de su estrategia se fundamenta en la especialización en áreas concretas, el empleo de procesos tecnológicos estandarizados que le son rentables y la integración vertical. Finalmente, las estrategias llevadas a cabo en el problema administrativo son de tipo “mecanicistas”, con el enfoque muy dirigido al control de costes para alcanzar la máxima eficiencia posible. Planificación, control, centralización, especialización y orientación interna son las claves de las empresas defensivas. Este tipo de empresa está más enfocado a entornos estables por lo que el principal riesgo que corren es el de no poder responder eficazmente a los cambios que se produzcan en el entorno.

- Las empresas prospectivas, es casi lo opuesto a las defensivas. Desarrollan una estrategia de crecimiento diversificado, optando por múltiples productos y mercados; además le dan importancia a la innovación y tecnología y analizan el entorno para poder aprovechar las oportunidades que se les brinda. En cuanto a su estructura, estas suelen ser empresas altamente flexibles con una elevada descentralización y una baja jerarquización y formalidad.

- Las empresas analizadoras es una combinación de las dos estrategias anteriores, actúan de una forma u otra dependiendo del mercado en el que se encuentren. Intentarán minimizar el riesgo a la vez que maximizan la oportunidad de obtener beneficios. Si el mercado es dinámico actuarán como seguidoras de las innovadoras, y si es estable optarán por la eficiencia. También se centran en mantener su negocio, aunque estarán pendientes de las oportunidades que puede brindarle el entorno.

- Las reactivas se establecen como una estrategia inconsistente, respondiendo incorrectamente a los cambios en el entorno lo que lleva a un mal desempeño de la organización. Se propone como una estrategia “residual” que surge cuando una de las anteriores estrategias se lleva mal a cabo. Como consecuencia se mantienen en una completa inestabilidad.

Según García-Pérez, Yanes-Estévez y Oreja-Rodríguez (2014), se comprueba que la mayoría de las pymes en el problema emprendedor optan por tomar estrategias de diferenciación, es decir, tienden a ser prospectivas, mientras que en el problema administrativo siguen teniendo un comportamiento tradicional, empleando una estrategia defensiva. Desde un enfoque de las características descriptivas, edad, tamaño y sector, concluyen que, en el ámbito empresarial, las más jóvenes son más prospectivas que las que tienen entre 11 y 20 años, y en el ámbito administrativo, son más defensivas entre los 11 y 20 años. Las pymes del sector servicios son más prospectivas que las comerciales e industriales en el campo de actividad y en el ámbito administrativo estas últimas suelen ser defensivas. Finalmente, concluyen en que las variables de los problemas administrativo y tecnológico, en las pymes comerciales, industriales y de construcción tienden a ser defensivas, lo contrario que en el sector servicios que son más prospectivas. En definitiva, los autores declaran que las características que diferencian el comportamiento estratégico son el sector y la edad de las empresas.

2.2. ENTORNO E INCERTIDUMBRE

Duncan (1972) define el entorno como la totalidad de factores físicos y sociales que se tienen directamente en consideración en la toma de decisiones. Galbraith (1977) cree que la incertidumbre que se percibe en el entorno es la diferencia entre la información de la que disponemos y la que necesitamos para dar una respuesta y Mintzberg (1984) define el entorno como aquello que es ajeno a la organización.

Relacionando las variables del entorno con el grado de incertidumbre obtenemos cuatro niveles según Mintzberg (1984). El primero de ellos corresponde a un entorno simple y estático lo que dará a una incertidumbre baja. Como los elementos son similares y no hay cambios notorios en ellos, la empresa necesitará la información justa. El siguiente es un entorno simple, pero dinámico. Esto quiere decir que, aunque los elementos sean similares, hay un grado de variabilidad en estos. En tercer lugar, tenemos un entorno complejo, pero estable, lo que significa que hay muchos elementos en el entorno, pero tienden a tener una tendencia estática. Aun así, la empresa necesitará estar más informada de lo que le rodea. Finalmente está el entorno con más turbulencia,

es un entorno complejo e impredecible, por lo que la empresa tendrá una alta necesidad de información ya que difícilmente podrá predecir qué camino va a llevar.

Como comentamos anteriormente, el entorno donde mejor se desarrollan las empresas defensivas son los entornos estables que se caracterizan por alta estabilidad es las variables que actúan. Esto se debe a que las empresas defensivas no se centran en estudiar completamente el entorno, ya que no tienen interés en aprovechar las oportunidades que este les brinda. Además, por la propia estructura de estas organizaciones, que son poco flexibles, un entorno dinámico las desestabilizaría ya que no tienen capacidad de respuesta rápida.

Porter (1982) establece un marco que permite conocer el grado de competencia existente y realizar así un análisis externo. El autor describe cinco fuerzas que consisten en la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos y el poder de negociación tanto de los proveedores como de los clientes. Desde otro enfoque del entorno vamos a seguir la clasificación de Guerras y Navas (2015) donde clasifica las variables en las siguientes dimensiones: económica, político-legal, tecnológica y sociocultural. De esta manera podremos analizar el grado de incertidumbre que estos aspectos generan a las organizaciones desde un enfoque tanto general como específico en la industria.

Apoyándonos en Oreja-Rodríguez y Yanes-Estévez (2005), se demuestra que no hay un entorno igual y común para cada empresa, ya que cada uno va a depender de las percepciones por parte de las organizaciones, al igual que tampoco es el mismo para el tejido empresarial, que por el contrario dependerá de la actividad económica. Además, declaran que no hay un único foco de turbulencia, al contrario, existen múltiples focos que dependiendo del grado de complejidad y dinamismo dan lugar a distintos entornos.

2.3. COYUNTURA DE LA ECONOMÍA CANARIA ACTUAL

En este apartado analizamos los aspectos más relevantes que se han ido desarrollando en la economía de Canarias, así como en su entorno en los últimos años para entender mejor sus características.

Actualmente, la economía canaria se encuentra en una fase de progresión y recuperación con respecto a años anteriores, siendo esta circunstancia en gran medida consecuencia del contexto geográfico y político en el que se encuentra ubicado el archipiélago. Por lo tanto, nos encontramos en una fase en la que es posible afirmar que estamos ante un escenario económico positivo y en el que se han cumplido ciertas previsiones sobre recuperación económica realizadas en las últimas fases de la prolongada crisis económica mundial iniciada en el año 2007.

Esta situación ha sido estimulada, entre otros factores, por los bajos tipos de interés que favorecen la financiación, tipo de cambio (importante para el sector turístico), moderación en la subida del precio del petróleo y circunstancia muy favorecedora para una región ultraperiférica

como Canarias. Pese a esta mejoría, hay datos que confirman que los empresarios canarios siguen siendo muy prudentes, entre otras cosas, esto se refleja en la tasa de paro y la precariedad de los empleos. Todo ello, a pesar de las reformas implantadas a nivel nacional como son la rebaja fiscal del Impuesto de Sociedades y del IRPF y la subida salarial.

En cuanto al entorno exterior, cabe destacar como aspectos relevantes la posible recesión alemana, el Brexit en el Reino Unido y la aparición de nuevos destinos turísticos. Esto hace pronosticar que, el sector turístico, principal motor de la economía canaria, se estanque e incluso la tendencia cambie y pase a ser negativa. Según el Informe de Coyuntura Económica del 4º Trimestre de 2018 de la CEOE de Tenerife, tanto este sector como el consumo interno se estancan y es el sector público el que, gracias al aumento del consumo y la inversión pública, hace que el sector de la construcción adquiera protagonismo, aunque sin alcanzar niveles similares a periodos anteriores a la crisis económica.

A continuación, analizamos indicadores macroeconómicos a través de datos del Instituto Nacional de Estadística e Instituto Canario de Estadística. Según datos de la Contabilidad Regional de España del INE, observamos que el Producto Interior Bruto (PIB) a precios corrientes para el año 2017 presenta una variación del 4,1 % con respecto al periodo anterior. Desglosando por sectores destacamos que las actividades que sufren una mayor variación positiva con respecto al periodo anterior son la construcción, seguido por las actividades financieras y de seguro y el comercio, reparación de vehículos transporte y hostelería. Analizando la evolución entre los años 2000 y 2018, observamos que existe un cambio de tendencia desde el año 2013, siendo esto consecuencia de la recuperación económica tras un largo periodo de crisis.

Hemos analizado el mercado laboral basándonos en estadísticas procedentes de la Encuesta de Población Activa (EPA) elaborada por el INE. Se observa una continua, pero moderada mejora en el mercado laboral iniciada desde el año 2013. Para el año 2017, la población activa suponía el 60,3% del total, siendo la tasa de paro del 23,5 %, 2,6 puntos menos que el año anterior.

Cómo síntesis de este apartado, el panorama actual de la economía en Canarias dibuja un entorno que ha pasado en los últimos años por una etapa de incertidumbre que hace que el entorno se presente más dinámico, pasando a un momento actual más optimista que podríamos definir como un entorno más estable con respecto a periodos anteriores. Sin embargo, los acontecimientos nacionales e internacionales actuales hacen que aparezcan factores de cierta incertidumbre.

2.4. LAS PYMES EN CANARIAS Y LA PERSPECTIVA DEL ENTORNO DE LAS EMPRESAS DEFENSIVAS

Según fuentes del DIRCE (Directorio Central de Empresas) la evolución del número de empresas en Canarias, desde el año 2008 hasta el 2014 tuvo una tendencia decreciente, por

coincidencia en tiempo suponemos que debido a la crisis financiera iniciada en ese período por lo que hubo un aumento en la destrucción de éstas, pero a partir del 2014 hasta, donde se nos proporcionan los datos, el año 2016 ha vuelto a tener una tendencia de crecimiento. Así el número de empresas se situó en 135.909 en este último año.

En cuanto a la distribución de las empresas canarias por sectores económicos se observa que el sector de los servicios es el que mayor peso tiene en nuestra economía, representando un 85,7% del entramado empresarial, dejando al sector de la industria y de la construcción con un 3,7% y 10,73% respectivamente.

En otro trabajo llevado a cabo por Oreja-Rodríguez, Yanes-Estévez y García-Pérez (2018), sobre el comportamiento estratégico de las pymes en Canarias analizado entre el 2016 y 2018 muestra que predomina el comportamiento analizador mientras disminuye proporcionalmente las empresas que llevan una estrategia defensiva y entretanto el número de empresas prospectivas es mínimo. Esto se debe a que las empresas empiezan a darle importancia a la innovación antes que la eficiencia en costes si bien se mantienen en una posición de seguidoras y no como líderes.

3. METODOLOGÍA

Una vez planteado el marco teórico vamos a explicar el procedimiento establecido para obtener y analizar los resultados a través del cuestionario realizado a las pymes en Canarias. Concretamente analizaremos las características descriptivas de las pymes defensivas en el período comprendido entre 2016 y 2019 y los factores del entorno que los directivos perciben con más incertidumbre.

3.1. MUESTRA, OBTENCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS

La muestra inicial, obtenida a partir de estudios realizados desde el año 2016, hasta la actualidad, está compuesta por 435 pymes seleccionadas mediante un muestreo intencional por sectores buscando la proporcionalidad sectorialmente. Los resultados de los 30 cuestionarios realizados los hemos aportado a una base de datos común donde se encuentran los realizados desde el año 2016 de Oreja-Rodríguez, Yanes-Estévez y García-Pérez (2019).

Esta muestra es representativa con respecto a la proporción real de las empresas en los sectores durante el período de estudio quedando dividida por sector de actividad en: industria (16 pymes), construcción (48 pymes), comercio (95 pymes) y empresas de servicios (276 pymes).

Para la selección de la muestra de las empresas ubicadas dentro de la categoría de pymes se ha seguido el criterio de tamaño, es decir, según el número de empleados que tiene cada una

de estas empresas, que distribuye a las pymes en: 263 microempresas (0-9 trabajadores); 133 pequeñas empresas (10-49 empleados) y 39 medianas empresas (50-250 trabajadores). Toda organización que posea más de 250 empleados es considerada una gran empresa por lo que quedaría excluida del objeto de estudio.

Además, se ha realizado una distribución de estas por edad con la obtención de: 222 pymes con una edad de 0 a 10 años; 102 empresas de 11 a 20 años; 62 pymes de 21 a 30 años y, por último, 49 organizaciones que poseen una edad superior a los 30 años.

El marco muestral fue obtenido, en su mayoría, a través de la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), siendo de utilidad para contrastar los datos de fundación, grupo de actividad, empleados y económicos y poder llevar a cabo la primera parte de la encuesta.

Respecto a la técnica empleada para la obtención de información, se ha realizado una encuesta personal directa a los directores, gerentes o altos cargos de las pymes, los cuales tienen los conocimientos suficientes acerca de la organización para poder responder. El cuestionario recoge una serie de preguntas cerradas sobre el comportamiento estratégico del entorno y la cadena de valor. Gracias a las respuestas que los encuestados han dado podemos determinar si las diferentes pymes recogidas en la muestra siguen estrategias defensivas, prospectivas o analizadoras y qué elementos del entorno perciben con más incertidumbre. Estas encuestas se realizaron directamente tras haber contactado con los empresarios y/o directivos de las empresas seleccionadas y concertado una cita durante los meses de marzo y abril de 2019.

De la base de datos obtenida con los resultados del proceso de encuestación desde el año 2016 hasta el 2019 por Oreja-Rodríguez, García-Pérez y Yanes-Estévez (2019), se detallan en diferentes hojas, el original de la información obtenida en el proceso de encuestación de este año y en las hojas sucesivas, la información de 2016 a 2019 ya depurada y codificada, la distribución por edad, sector y tamaño de las pymes (2016-2019) y la relación entre entorno o cadena de valor con las características descriptivas de las empresas defensivas o prospectivas.

Para determinar el comportamiento estratégico de las pymes canarias se ha llevado a cabo un Escalograma de Guttman (Oreja, 2015) obtenido mediante la aplicación del modelo de Rasch de Categorías Ordenadas (Rasch, 1980; Andrich, 1978 y 1980) con el programa de Winsteps 4.4.1. (Linacre, 2019).

Hemos seleccionado únicamente las empresas que llevan a cabo comportamientos estratégicos defensivos (D). Un total de 63 pymes canarias van a constituir la muestra final necesaria que, distribuidas por tamaño, edad y sector, nos permitirán alcanzar los objetivos de estudio.

Para ver los resultados de estas empresas, hemos seleccionado las pymes defensivas de la base de datos de la hoja de cálculo global de Oreja-Rodríguez, García-Pérez y Yanes-Estévez

(2019). A continuación, hemos realizado la división por edad, sector y tamaño para el análisis descriptivo y se calculó el promedio de las puntuaciones de las cuestiones del entorno general y específico. A continuación, se realizó la codificación nuevamente según el subgrupo según las características descriptivas y, por último, se obtuvo el promedio de cada subgrupo. A partir de los promedios calculados se han elaborado los gráficos radiales según edad, tamaño y sector relacionado con el sector general y específico.

3.2. CUESTIONARIO

El cuestionario está compuesto por cuatro bloques en los que se pretende obtener los datos generales de las empresas encuestadas, el comportamiento estratégico, el grado de incertidumbre que se percibe en la cadena de valor o de suministros y en el entorno.

El primer bloque está relacionado con los datos generales de la empresa, recogiendo desde la pregunta 1 a la 8 aspectos como el nombre empresarial, la fecha de fundación, la isla en la que está ubicada su sede o domicilio fiscal, la forma jurídica, su carácter familiar, mercados a los que atiende la empresa (local, insular, provincial, etc.), sector de actividad al que se dedica y algunos datos económicos concretos recogidos en una tabla a rellenar como son: el total de activo, el número de empleados a tiempo completo, el beneficio antes de impuestos e intereses así como el beneficio neto, los recursos propios y los gastos en investigación y desarrollo que han obtenido o abordado en el último año del que dispongan. Con las respuestas de la pregunta 2 a la pregunta 7, obtendremos los datos necesarios relacionados con el objetivo específico de analizar las características descriptivas de las pymes.

El siguiente bloque pretende observar el comportamiento estratégico que lleva a cabo la empresa. Para ello se lleva a cabo una escala multi-ítem con respuestas cerradas desde la 9.1 a la 9.15. Las respuestas toman valores desde el 1, que se vincula con comportamientos defensivos, al 5, relacionado con comportamientos prospectivos y el valor 3 se corresponde con un comportamiento analizador. Esta segunda parte está compuesta por quince preguntas adaptadas de Conant et al. (1990) y de Aragón (1996) con el objetivo de que se les dé respuesta a los 3 principales problemas planteados por Miles y Snow (1978)

- Las preguntas 9.1 a la 9.5 están relacionadas con el problema emprendedor, con cómo el empresario adapta sus recursos para alcanzar sus objetivos. Se pregunta acerca del campo de actuación en términos de su producto-mercado, del análisis que realiza la empresa al entorno que la rodea, de cómo hacen frente a la competencia del sector al que pertenece, de cómo plantea su crecimiento y de la postura que presenta ante posibles oportunidades del entorno.
- Las tres cuestiones siguientes, 9.6, 9.7 y 9.8., están relacionadas con el problema tecnológico, cómo es capaz la organización de desarrollar un sistema tecnológico capaz de satisfacer todas las necesidades provenientes de sus estrategias. Para poder determinar qué postura presentan los empresarios ante tal situación se plantean diversas

preguntas acerca de cuál es la principal preocupación que posee la empresa respecto al proceso tecnológico, si cuenta con una tecnología avanzada (múltiple) u homogénea y, si la empresa cuenta con una tecnología cuya mejora de lugar a la reducción de sus costes a niveles muy competitivos o si se trata de una tecnología cuyos costes no sean bajos pero que permita hacer trabajos diversos y únicos en el mercado.

- El resto de las cuestiones, de la 9.10 a la 9.15., corresponden al problema administrativo, es decir, a la forma en la que se resuelven los problemas que transcurren en la empresa, así como la manera en la que se reparten las tareas que se deben llevar a cabo en esta. Además, podemos relacionarlas con la gestión de recursos humanos, realizando preguntas acerca de cuáles son las personas más influyentes en la empresa, de dónde proceden las personas que ocupan los puestos más altos, si la planificación que realiza es bastante rigurosa y a priori o si es abierta, si su empresa se organiza por funciones con mano de obra especializada o por productos/clientes con una mano de obra que participe en múltiples tareas; si el control en la empresa se ejerce de una manera centralizada o descentralizada y participativa; si la coordinación entre los miembros de la empresa es simple y resuelven sus problemas a través de relaciones jerárquicas o si es compleja y resuelven sus conflictos por medio de relaciones personales; por último, se cuestiona si la empresa determina el grado de desviación de sus resultados fijándose en su resultado comparándolo con el obtenido en años anteriores o respecto al que han obtenido sus competidores.

Por último, el cuarto bloque tratará de analizar el grado de incertidumbre que le genera al empresario los aspectos relacionados con el entorno, diferenciando el entorno general, el cual está compuesto por los ítems: clientes, competidores y proveedores, apoyándonos en las preguntas 11.1 a la 11.3; del entorno específico, compuesto por las variables: situación económica del país y región, la situación político-legal, la tecnología o las características socio-culturales de la sociedad actual, apoyándonos en las preguntas 11.4 a la 11.7. Estas cuestiones planteadas son ajustadas de Daft et al (1998) y Duncan (1972). Como en los dos anteriores bloques, se lleva a cabo una escala multi-ítem que toma valores desde el 1 al 5, siendo 1 un valor que denota una mínima incertidumbre y el valor 5 máxima incertidumbre.

4. RESULTADOS

Tras la obtención de los datos de la muestra y haber realizado los cálculos que se han explicado en el apartado de metodología, procedemos a analizar los resultados obtenidos.

Para este análisis, se han clasificado las empresas defensivas de esta submuestra según tres criterios: edad, sector y tamaño. Hemos estudiado el comportamiento de las empresas con el entorno general y específico atendiendo a estos tres criterios. Tomaremos el valor 1 como

incertidumbre baja, entre 2 y 3 incertidumbre media y a partir de 3 incertidumbre alta, siendo 5 máxima incertidumbre.

4.1. CARACTERÍSTICAS DESCRIPTIVAS DE LAS PYMES DEFENSIVAS EN CANARIAS

Según la variable edad podemos observar que aproximadamente el 75% de las pymes analizadas son relativamente jóvenes con menos de 20 años, no llegando las de más de 30 años al 5%.

Tabla 1. Distribución por edades de las pymes defensivas canarias 2016-2019.

EDAD	Nº EMP.	%
0 a 10 años	25	39,68
11 a 20 años	23	36,51
21 a 30 años	12	19,05
Más de 30 años	3	4,76
TOTAL	63	100,00

Elaboración propia a partir de Oreja-Rodríguez, García-Pérez y Yanes-Estévez (2019).

En la distribución de la variable sector de actividad vemos una clara terciarización de la economía canaria, siendo en su mayoría empresas cuya actividad se encuadra en el comercio y servicios.

Tabla 2. Distribución por sectores de las pymes defensivas canarias 2016-2019.

SECTOR	Nº EMP	%
CONS	13	20,63
IND	2	3,17
COM	15	23,81
SERV	33	52,38
TOTAL	63	100,00

Elaboración propia a partir de Oreja-Rodríguez, García-Pérez y Yanes-Estévez (2019).

Por último, en cuanto al tamaño de la empresa, se puede apreciar una tendencia decreciente en el número de pymes defensivas a medida que la organización crece en tamaño.

Tabla 3. Distribución por tamaño de las pymes defensivas canarias 2016-2019.

TAMAÑO (empleados)	Nº EMP	%
MIC	40	63,49
PEQ	22	34,92
MED	1	1,59
TOTAL	63	100,00

Elaboración propia a partir de Oreja-Rodríguez, García-Pérez y Yanes-Estévez (2019).

4.2. COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS PYMES DEFENSIVAS EN CANARIAS SEGÚN SU EDAD

La tabla 4 recoge la relación entre las variables del entorno específico y las pymes defensivas canarias según grupos de edad.

Tabla 4. Relación entre variables del entorno específico según grupos de edad de las pymes defensivas canarias 2016-2019.

EDAD	Clien	Comp	Prov
0 a 10 años	3,52	3,28	2,6
11 a 20 años	3,61	2,78	1,83
21 a 30 años	2,58	2,58	1,75
Más de 30 años	2,33	2,33	3
TOTAL	3,32	2,92	2,17

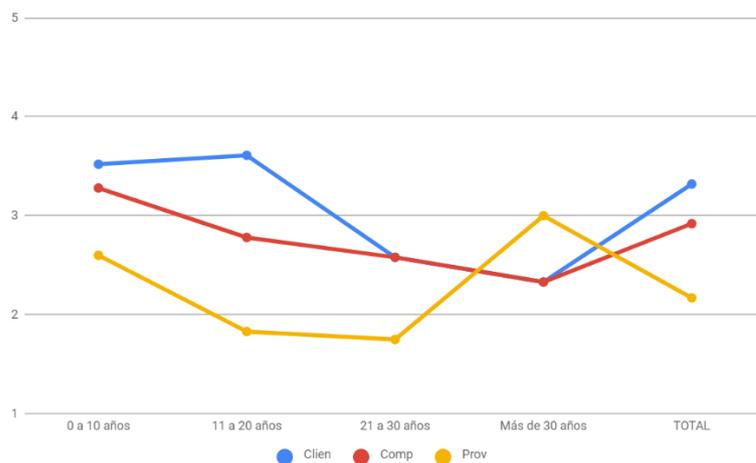
Elaboración propia a partir de Oreja-Rodríguez, García-Pérez y Yanes-Estévez (2019).

Observando en la tabla 4 la media general de los factores del entorno vemos que los clientes son los que más incertidumbre genera seguido de los competidores y proveedores, donde este último tiene un valor menor a 2,5. Además hay una tendencia de disminución de la incertidumbre de aproximadamente 1 punto a medida que la empresa va envejeciendo, con dos excepciones. Las empresas entre 11 y 20 años perciben un poco más de incertidumbre en clientes, apenas significativa con respecto a la etapa anterior, pero elevada ya que es el valor más alto alcanzando 3,61 puntos. La otra excepción es que a partir de los 30 años los proveedores pasan de 1,75 puntos a 3, considerando que es lo que más inseguridad les da. Es destacable asimismo

que a partir de los 21 años los clientes y competidores el valor es el mismo, aunque hay una leve disminución a partir de los 30 quedando por debajo de una incertidumbre media.

Finalmente observando el gráfico 1, en términos generales, el grupo de edad que más incertidumbre percibe es el comprendido entre 0 y 10 años, seguido por las empresas entre 11 y 20 años y siguientes, aunque en las dos últimas etapas pasan los clientes y competidores de ser los factores que más incertidumbre añaden a los proveedores.

Gráfico 1. Relación entre variables del entorno específico según grupos de edades de las pymes defensivas canarias 2016-2019.



Elaboración propia a partir de Oreja-Rodríguez, García-Pérez y Yanes-Estévez (2019).

A continuación, en la siguiente tabla, se recoge la relación entre las pymes defensivas canarias con las variables del entorno general:

Tabla 5. Relación entre variables del entorno general según grupos de edades de las pymes defensivas canarias 2016-2019.

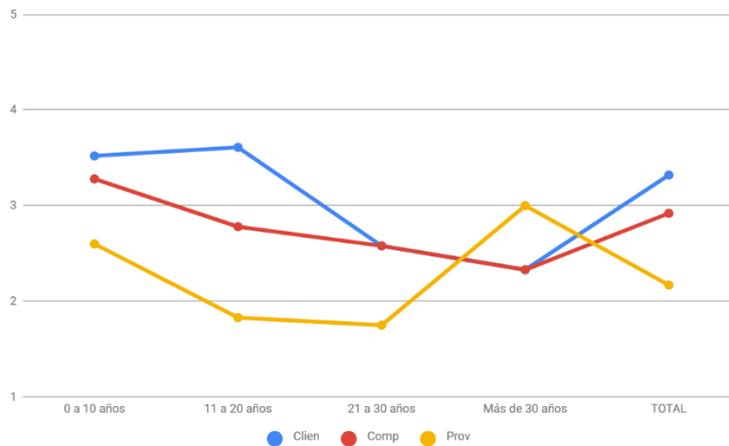
EDAD	Sit. Econ	Sit. Leg	Tecn	Soc. cult
0 a 10 años	3,72	3,40	2,12	3,08
11 a 20 años	4,04	4,00	2,30	3,04
21 a 30 años	4,00	4,00	1,58	2,33
Más de 30 años	4,67	2,33	1,33	2,33
TOTAL	3,94	3,68	2,05	2,89

Elaboración propia a partir de Oreja-Rodríguez, García-Pérez y Yanes-Estévez (2019).

Siguiendo la tabla 5 vemos que la situación económica del país es el factor que los empresarios consideran que genera mayor incertidumbre con un valor de 3,94. Le siguen la situación legal, sociocultural y por último la tecnología. Este último es el único factor que produce una incertidumbre media - baja. La situación económica es el único factor que tiende a crecer, con una excepción poco reveladora, según aumenta la edad de la empresa llegando a tomar un valor de 4,67 a partir de los 30 años. En cuanto a la situación legal, tiende a aumentar también hasta llegar a los 30 años, manteniéndose entre los 11 y 30 años en 4 puntos. La incertidumbre en la tecnología tiende a disminuir alcanzando un mínimo de 1,33, al igual que pasa con el factor sociocultural que genera la misma incertidumbre que la situación legal.

Para tener una visión general por grupo de edades, en el gráfico 2 contemplamos que el grupo de edad entre 11 y 20 años es el que percibe una mayor incertidumbre, seguido por las empresas comprendidas entre 0 y 10 años, seguidas por las comprendidas entre 21 y 30 años y finalmente las de más de 30. Esta última va a tener una incertidumbre media - baja de todos los factores menos en la situación económica que es casi máxima.

Gráfico 2. Relación entre marcos del entorno general según grupos de edades de las pymes defensivas canarias 2016-2019.



Elaboración propia a partir de Oreja-Rodríguez, García-Pérez y Yanes-Estévez (2019).

Por último, en la tabla 6 y gráfico 3 hemos representado de forma conjunta, según grupos de edad, los diferentes factores del entorno general y específico.

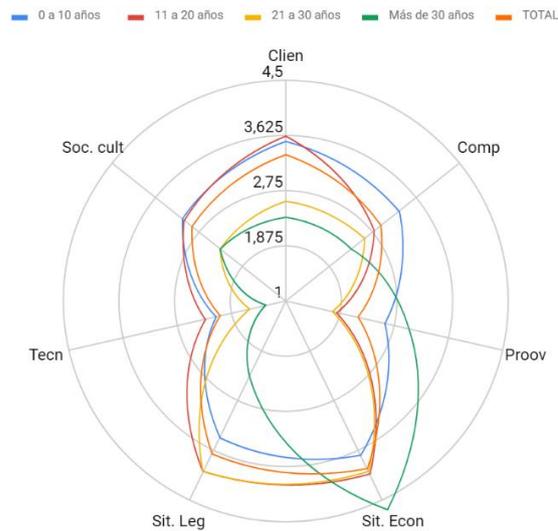
Tabla 6. Comparativa entre entornos general y específico según edad de las pymes defensivas canarias 2016-2019.

EDAD	Clien	Comp	Prov	Sit. Econ	Sit. Leg	Tecn	Soc. cult
0 a 10 años	3,52	3,28	2,6	3,72	3,40	2,12	3,08
11 a 20 años	3,61	2,78	1,83	4,04	4,00	2,30	3,04
21 a 30 años	2,58	2,58	1,75	4,00	4,00	1,58	2,33
Más de 30 años	2,33	2,33	3	4,67	2,33	1,33	2,33
TOTAL	3,32	2,92	2,17	3,94	3,68	2,05	2,89

Elaboración propia a partir de Oreja-Rodríguez, García-Pérez y Yanes-Estévez (2019).

Si analizamos por grupos de edad, resulta muy llamativo el hecho de que las empresas de más de 30 años otorgan la mayor puntuación a la situación económica y que, en tercer lugar, tras los proveedores, los siguientes factores en importancia son los clientes, competidores, situación legal y características socio culturales, todas estas con la misma puntuación. Además, el factor menos importante sigue siendo la tecnología, salvo para el grupo de empresas que está comprendido entre los 11 y los 20 años, el cual señala a los proveedores como el factor que menos genera incertidumbre.

Gráfico 3. Comparativa entre entornos general y específico y edad de las pymes defensivas canarias 2016-2019.



Elaboración propia a partir de Oreja-Rodríguez, García-Pérez y Yanes-Estévez (2019).

4.3. COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS PYMES SEGÚN EL SECTOR

La distribución que hemos obtenido para las empresas defensivas en relación con el sector de actividad y el entorno específico la podemos observar en la tabla 7.

Tabla 7. Relación entre variables del entorno específico según sectores de las pymes defensivas canarias 2016-2019.

SECTOR	Clien	Comp	Prov
CONS	3,69	4,00	2,54
IND	3,00	2,50	1,00
COM	2,87	2,73	2,00
SERV	3,39	2,61	2,18
TOTAL	3,32	2,92	2,17

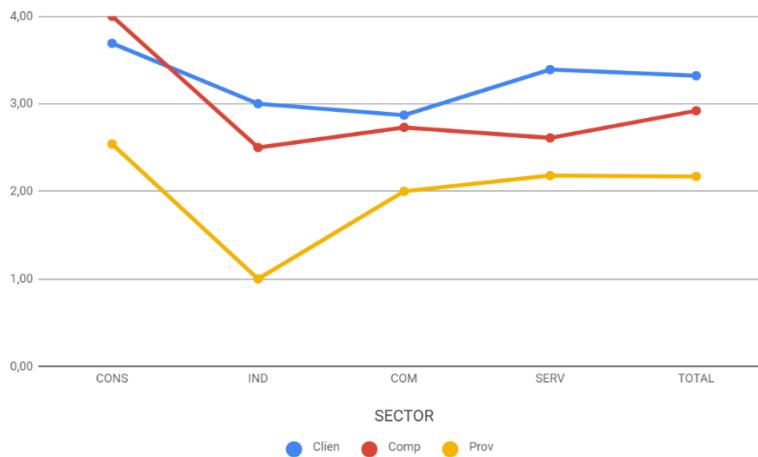
Elaboración propia a partir de Oreja-Rodríguez, García-Pérez y Yanes-Estévez (2019).

Atendiendo en primer lugar desde un enfoque del entorno específico, se observa que de las tres medias obtenidas la variable clientes es la que más valor tiene con 3,32 puntos, siendo para cada uno de los sectores un factor que produce una incertidumbre media - alta. En cuanto a los competidores, se contempla una mayor diferencia entre sectores. Despunta el sector de la

construcción con 4 puntos siendo el sector que más incertidumbre percibe. Por último, acerca de los proveedores, vemos que no hay una percepción de alta incertidumbre. Tan sólo el sector de la construcción siente una incertidumbre media tomando un valor de 2,54 puntos, mientras que el resto aprecia una baja incertidumbre, llegando el sector de la industria a valorarlo el valor mínimo.

Para concluir este punto nos apoyamos en el gráfico 4. Aquí podemos ver que el sector de la construcción es el que más incertidumbre percibe con respecto al entorno específico. El sector servicios y comercio, se aproximan entre sí en términos generales, atendiendo a las diferencias comentadas anteriormente, y por último el sector de la industria.

Gráfico 4. Entorno específico y sectores de las pymes defensivas canarias 2016-2019.



Elaboración propia a partir de Oreja-Rodríguez, García-Pérez y Yanes-Estévez (2019).

Para analizar la relación entre el entorno general y los sectores de actividad vamos a observar la tabla 8.

Tabla 8. Relación entre variables del entorno general según sectores de las pymes defensivas canarias 2016-2019.

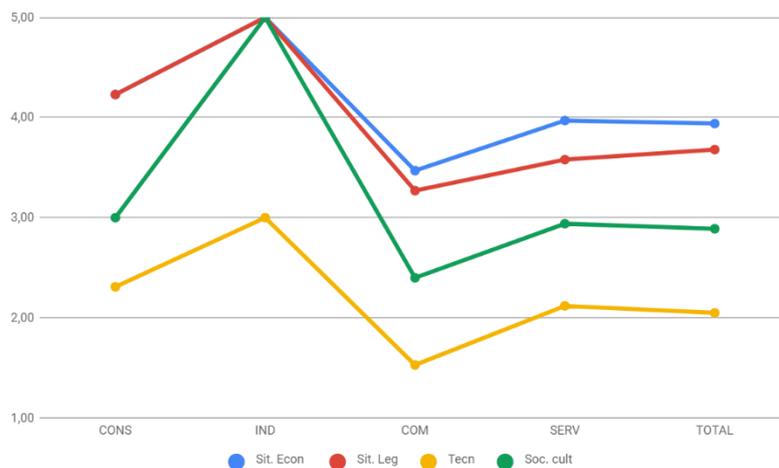
SECTOR	Sit. Econ	Sit. Leg	Tecn	Soc. cult
CONS	4,23	4,23	2,31	3,00
IND	5,00	5,00	3,00	5,00
COM	3,47	3,27	1,53	2,40
SERV	3,97	3,58	2,12	2,94
TOTAL	3,94	3,68	2,05	2,89

Elaboración propia a partir de Oreja-Rodríguez, García-Pérez y Yanes-Estévez (2019).

De forma general observamos que la situación económica y legal son las que de media se perciben con más incertidumbre, teniendo 3,94 y 3,68 puntos sobresaliendo de la situación sociocultural con 2,89 y bastante más de la tecnológica con 2,05. De la variable situación económica y legal vemos que el sector industrial percibe una máxima incertidumbre, sin alejarse demasiado el resto de los sectores, siendo el que menos percibe el comercial percibiendo una alta incertidumbre también. La tecnología consideramos que tiene una incertidumbre media ya que el valor máximo lo aporta el sector industrial con 3 puntos y el mínimo el comercial con 1,53. Por último en la situación socio cultural vemos que el sector industrial vuelve a ser el que más incertidumbre percibe con 5 puntos seguido de la construcción, aunque existe una diferencia de 2 puntos entre ellos. Le preceden el sector servicios y comercial que se hallan por debajo de 3 puntos.

Como síntesis, en términos generales, viendo el gráfico 5 vemos que el sector de la industria es el que siente más incertidumbre con respecto al entorno general. En segundo lugar, queda el sector de la construcción seguido por el sector comercial y de servicios. Todos ellos con una media por sector superior a 2,5 por lo que consideramos una incertidumbre media - alta.

Gráfico 5. Entorno general y sectores de las empresas defensivas canarias 2016-2019.



Elaboración propia a partir de Oreja-Rodríguez, García-Pérez y Yanes-Estévez (2019).

La tabla 9 y gráfico 6 van a servirnos para poder hacer una comparación entre los valores tanto del entorno específico como general de una manera conjunta.

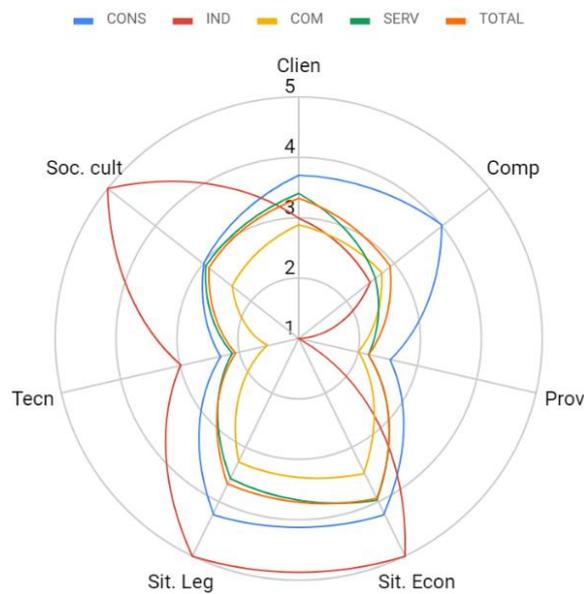
Tabla 9. Entorno general y específico y sectores de las pymes defensivas canarias 2016-2019.

SECTOR	Clien	Comp	Prov	Sit. Econ	Sit. Leg	Tecn	Soc. cult
CONS	3,69	4,00	2,54	4,23	4,23	2,31	3,00
IND	3,00	2,50	1,00	5,00	5,00	3,00	5,00
COM	2,87	2,73	2,00	3,47	3,27	1,53	2,40
SERV	3,39	2,61	2,18	3,97	3,58	2,12	2,94
TOTAL	3,32	2,92	2,17	3,94	3,68	2,05	2,89

Elaboración propia a partir de Oreja-Rodríguez, García-Pérez y Yanes-Estévez (2019).

Destaca que, en términos medios, el sector del comercio y de la construcción mantienen una incertidumbre similar en ambos entornos, siendo un poco mayor la diferencia en el sector servicios, pero no destacable. En cambio, el sector de la industria es notable que en el entorno específico no siente tanta incertidumbre como lo hace con el entorno general que le produce una máxima inseguridad.

Gráfico 6. Entorno general y específico y sector de las pymes defensivas canarias 2016-2019.



Elaboración propia a partir de Oreja-Rodríguez, García-Pérez y Yanes-Estévez (2019).

4.4. COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS PYMES SEGÚN SU TAMAÑO

La tabla que se presenta a continuación muestra la relación existente entre las variables del entorno específico según grupos de tamaño en las empresas defensivas canarias.

Tabla 10. Relación entre variables del entorno específico y tamaño de las pymes defensivas canarias 2016-2019.

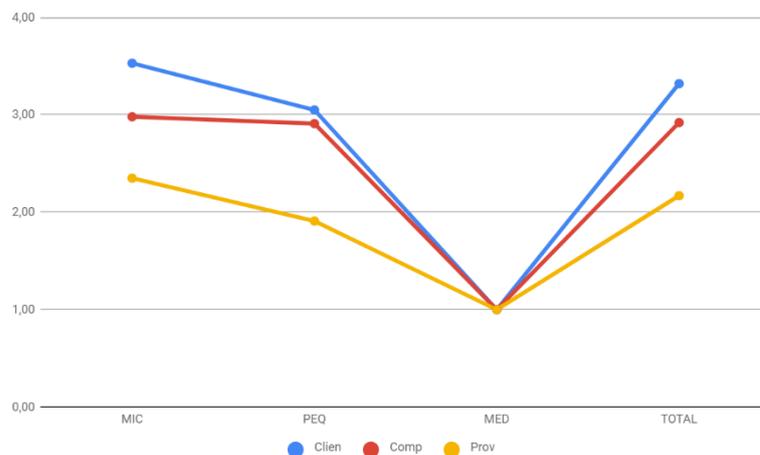
TAMAÑO (empleados)	Clie	Comp	Prov
MIC	3,53	2,98	2,35
PEQ	3,05	2,91	1,91
MED	1,00	1,00	1,00
TOTAL	3,32	2,92	2,17

Elaboración propia a partir de Oreja-Rodríguez, García-Pérez y Yanes-Estévez (2019).

Observando la tabla vemos que el factor que más incertidumbre genera a las empresas es el de clientes, disminuyendo a medida que aumenta el tamaño de estas. Las microempresas son las que más incertidumbre perciben, 3,53, mientras que las medianas sienten una incertidumbre mínima. Esta tendencia es la misma para los otros dos factores en los que de una percepción de incertidumbre media pasa a ser mínima.

Desde un punto de vista general por tamaño, es evidente que las microempresas son las que más incertidumbre perciben y las medianas las que menos.

Gráfico 7. Entorno específico y tamaño de las pymes defensivas canarias 2016-2019.



Elaboración propia a partir de Oreja-Rodríguez, García-Pérez y Yanes-Estévez (2019).

La siguiente tabla nos muestra la relación entre el tamaño de la empresa con el entorno general:

Tabla 11. Relación entre variables del entorno general y tamaños de las pymes defensivas canarias 2016-2019.

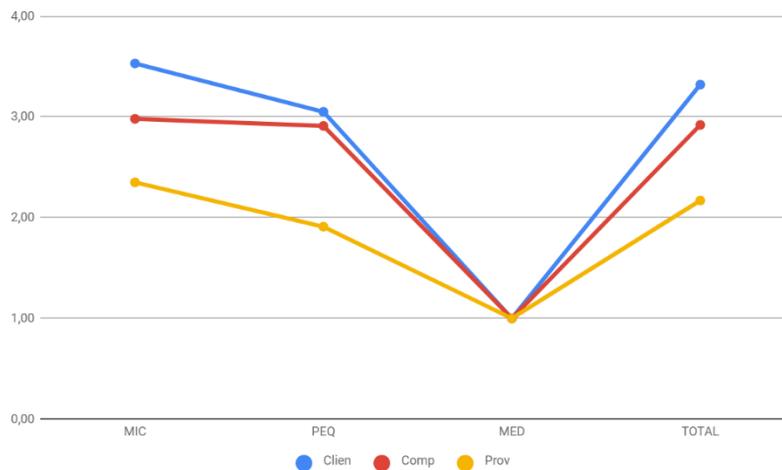
TAMAÑO (empleados)	Sit. Econ	Sit. Leg	Tecn	Soc. cult
MIC	3,93	3,45	2,10	3,00
PEQ	4,09	4,14	2,00	2,64
MED	1,00	3,00	1,00	4,00
TOTAL	3,94	3,68	2,05	2,89

Elaboración propia a partir de Oreja-Rodríguez, García-Pérez y Yanes-Estévez (2019).

Como podemos observar vemos que existen dos componentes cuyas puntuaciones medias general una alta incertidumbre, siendo la situación económica y legal, superando ambos 3,5 puntos. Le siguen la situación sociocultural y por último la tecnología que muestra una incertidumbre media - baja. Analizando la situación económica y legal, vemos que a cualquier grupo les genera una incertidumbre media - alta, con excepción de las empresas medianas que perciben una incertidumbre baja con respecto a la situación económica. En cuanto al factor tecnológico, vemos que es el valor que menos incertidumbre crea, tomando el mínimo para las empresas medianas. En cuanto al factor sociocultural, se mantiene por encima de 2,5, siendo las empresas medianas las que advierten más inseguridad.

Si contemplamos el gráfico 8 apreciamos que, de forma general, las empresas pequeñas son las que perciben más incertidumbre, seguidas por las microempresas y las medianas. Aunque estas últimas toman valores mínimos para unos factores y elevados para el resto.

Gráfico 8. Entorno general y tamaños de las pymes defensivas canarias 2016-2019.



Elaboración propia a partir de Oreja-Rodríguez, García-Pérez y Yanes-Estévez (2019).

Para finalizar, mostramos una tabla donde relacionamos las variables tanto del entorno general como del entorno específico según grupos de tamaños a lo que pertenezcan las empresas defensivas canarias:

Tabla 12. Entorno general y específico y tamaño de las pymes defensivas canarias 2016-2019.

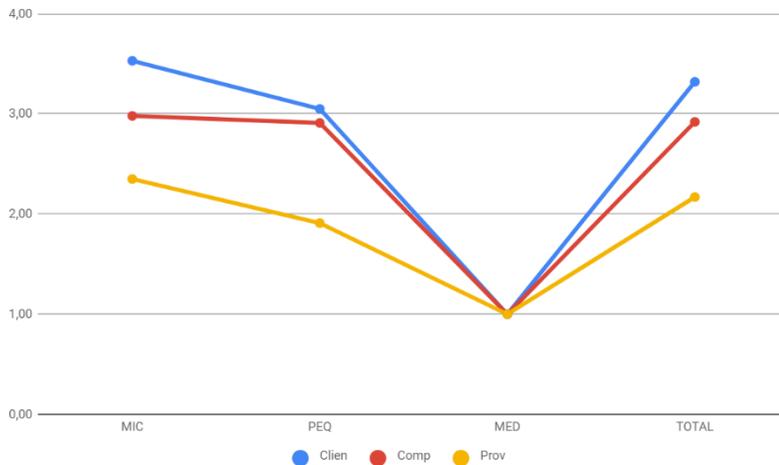
TAMAÑO (empleados)	Clie	Comp	Prov	Sit. Econ	Sit. Leg	Tecn	Soc. cult
MIC	3,53	2,98	2,35	3,93	3,45	2,10	3,00
PEQ	3,05	2,91	1,91	4,09	4,14	2,00	2,64
MED	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	1,00	4,00
TOTAL	3,32	2,92	2,17	3,94	3,68	2,05	2,89

Elaboración propia a partir de Oreja-Rodríguez, García-Pérez y Yanes-Estévez (2019).

En esta tabla visualizamos que las pequeñas empresas defensivas aportan la mayor puntuación a la situación legal del país/región en lo que respecta al entorno general. Sin embargo, en cuanto a las variables del entorno específico, podemos objetar que las micro y pequeñas empresas, le dan un valor superior a los clientes y los competidores, señalando por tanto a los proveedores como el factor que menor incertidumbre genera.

Analizando el gráfico observamos que las micro y pequeñas empresas las que perciben una mayor incertidumbre por parte factores del entorno específico y general, ya que estos presentan una puntuación media superior en estas empresas.

Gráfico 9. Entorno general y específico y tamaño de las pymes defensivas canarias 2016-2019.



Elaboración propia a partir de Oreja-Rodríguez, García-Pérez y Yanes-Estévez (2019).

5. CONCLUSIONES

En términos generales, los resultados obtenidos en relación con la incertidumbre percibida por los empresarios con respecto a las variables estudiadas del entorno son congruentes con el patrón de comportamiento estratégico que siguen según Miles y Snow (1978). No obstante, hemos destacado ciertos resultados singulares para los cuales hemos tratado de darles una explicación según las características de este tipo de empresas.

En cuanto a las características descriptivas hemos concluido que:

- La mayoría de las pymes defensivas canarias son microempresas (63,49 %) lo que es totalmente representativo de la estructura empresarial canaria, ya que suponen más de un 95 % del total de empresas.
- Un 76,19 % de las empresas defensivas pertenecen al sector servicios y comercio, esto refleja claramente la realidad del tejido empresarial de Canarias, y es que, como ya mencionamos anteriormente, según el DIRCE, más de un 80 % de las empresas se encuentran en estos sectores. La economía canaria está bastante terciarizada y este dato es reflejo de ello.
- La mayoría de las empresas defensivas encuestadas tienen menos de 20 años, en concreto, un 76,19 % del total. Esto nos hace pensar en que siendo empresas defensivas, que sobreviven mejor en entornos estables, la mayoría de las empresas con más años de existencia no fueron capaces de sobrevivir a un entorno tan dinámico como el acontecido en el periodo de crisis. Es por ello que, las empresas de menos de 10 años quizás fueron creadas en un momento de recuperación económica y por lo tanto, no podemos observar tanto el efecto de la incertidumbre acontecida por la situación económica. No obstante,

sería interesante analizar cuáles de esas empresas tiene menos de 5 años, ya que, dentro del rango de diez años no sabemos en qué proporción se crearon durante el período de crisis o ya una vez comenzaron a percibirse síntomas de recuperación.

Como habíamos comentado, los empresarios le dan mucha importancia a los clientes, este factor se ve acentuado ya que en los últimos años, con el aumento de la oferta, el cliente ha conseguido hacerse con mayor poder de negociación, por lo que un cambio en las preferencias, hábitos y tendencias de estos va a afectar enormemente a las empresas y más si cabe a las pequeñas empresas objeto de nuestro estudio, ya que compiten en desventaja con las grandes multinacionales en cuestión de precios, eficiencia en costes, etc.

La tecnología es el aspecto que menos genera incertidumbre independiente de la característica descriptiva con la que la estemos relacionando. Esto puede ser debido a que las empresas defensivas optan por buscar la eficiencia con una tecnología homogénea que les consiga obtener bajos costes, no invirtiendo en innovación. Sin embargo, resulta curioso que, en cierta medida, el cambio tecnológico debería afectarles debido a que pueden presentarse ventajas competitivas relacionadas con innovaciones tecnológicas por parte de otras empresas que amenacen su cuota de mercado o encontrar una tecnología más eficiente que les permita ahorrar costes, pero esto no ocurre. Una posible causa es que este tipo de empresas se enfocan demasiado en la defensa de su propia cuota de mercado y en la eficiencia, pasando a un segundo plano la búsqueda de oportunidades relacionadas con las innovaciones tecnológicas.

Como hemos observado en los resultados, son los elementos del entorno general, la situación económica y legal, las que más grado de incertidumbre generan, es decir aquellos que les afectan de una manera más indirecta. Esto puede deberse a que estos aspectos poco estables, dependen de la tasa de inflación, de la economía del país, de la tasa de ahorro de las familias, cambios en los gobiernos y situación política, que conllevan al aumento de las tasas de desempleo, así como a una caída de la actividad económica, el consumo y la inversión. Son factores que los empresarios perciben que difícilmente pueden controlar. Esto es totalmente congruente con la estrategia estudiada, ya que las empresas defensivas tienen más éxito en entornos estables.

Con respecto al factor edad, son las empresas más jóvenes las que los perciben como mayor factor de incertidumbre a los clientes, y a medida que envejecen va disminuyendo, esto puede deberse a que las empresas tienden a fidelizar a sus clientes. Además, observamos un cambio en la percepción de incertidumbre que sienten las empresas a medida que aumentan los años. El factor clientes se debe a lo comentado en el punto anterior y en su siguiente etapa llegan a estar igualados y a partir de los 30 años se mantienen igual, pero con una incertidumbre menor. Esto estaría relacionado con la fidelización anteriormente comentada y que surgen nuevas variables a las que tienen que prestar más atención para seguir manteniendo el control como, en este caso, los proveedores. Esto puede deberse a que con el paso de los años se pueden crear ciertas relaciones de dependencia con los proveedores lo que implica pérdida de poder de negociación. En el caso de los competidores, esta disminución se debe a que a medida que pasan

los años la empresa tiene más información sobre ellos y adaptan su estrategia para defenderse de ellos.

En cuanto a la clasificación por tamaño, las micro y pequeñas empresas son las que más incertidumbre sienten, sobre todo en el entorno específico. La excepción a esta tendencia se da en las empresas de mediano tamaño, donde es la variable sociocultural seguida de la situación legal las que más le generan incertidumbre. Esto se puede deber a que para una empresa mediana el aspecto legal y burocrático les afecta más ya que presentan una estructura más grande y quizás más compleja, aun así, el sociocultural lo supera en un punto. Desde nuestro punto de vista los motivos que podrían causar esta circunstancia son que este factor está directamente relacionado con los hábitos de consumo por cambios en los valores de los clientes, por ejemplo, fijación por salud y estética, medio ambiente, etc. Una de las posibles razones por las cuales pensamos que esto se da en una empresa mediana es que posiblemente se trate de una empresa que ofrece un servicio o producto de necesidad y no perciban tanta incertidumbre en la situación económica ya que siempre tienen demanda. Sin embargo, los cambios de hábitos en los consumidores les puede afectar, ya que podrían sentir amenazada esta posición de ventaja por el tipo de producto que ofrecen.

Si atendemos al sector, la tendencia en cuanto al grado de incertidumbre con respecto a las variables del entorno es similar al resto de clasificaciones. Sin embargo, es el sector de la construcción el que más incertidumbre percibe en el entorno específico, siendo la competencia superior a los clientes, posiblemente debido al descenso de demanda producido en los años de crisis económica que hizo que las empresas tuvieran que defender su estrecha cuota de mercado frente a diversos competidores. Por otro lado, el sector de la industria presenta las medias de puntuaciones más altas en los factores del entorno general, siendo muy altas excepto en la tecnología. Es un hecho esperado ya que es un sector que está muy regulado por diversos motivos (medio ambiente, leyes antimonopolio, etc.), lo que hace que perciban amenazas cuando los elementos indirectos del entorno cambian, sobre todo los relativos a la situación legal, siendo también sensibles a cambios en la situación sociocultural y económica, pues la relación entre estos tres elementos es muy estrecha y afecta en gran medida a las industrias.

6. IMPLICACIONES

Este trabajo aporta nuevos datos a la literatura existente sobre las pymes canarias, aunque a día de hoy sigue siendo limitada, concretando el caso de empresas que llevan a cabo un comportamiento estratégico defensivo, haciendo una relación de la estrategia con el entorno y las características descriptivas.

Con respecto a las implicaciones hacia los empresarios consideramos que les puede ser de utilidad este trabajo para replantearse analizar y estudiar más el entorno, sobre todo el general, para aprovechar las oportunidades y adaptar su estrategia a los cambios.

De cara a las administraciones públicas, este estudio puede resultar de interés ya que les permite saber en qué grado los factores del entorno de las empresas son percibidos como factores de incertidumbre y que medidas adoptar en relación a favorecer que las pymes sean rentables, generen riqueza y empleo en la sociedad canaria. Haciendo un especial esfuerzo porque perciban los elementos de la situación económica y legal favorecedores, desarrollando programas de apoyo en estas líneas. Además, se obtiene una visión clara de cuáles son los sectores que más vulnerables se encuentran en cuánto diversos elementos del entorno, lo que podría apoyar en la toma de medidas encaminadas a desarrollar ayudas e incentivos de una forma más especializada.

7. LIMITACIONES Y POSIBLES LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Podríamos considerar a nivel sectorial como limitación la omisión del sector primario en la investigación. Aunque actualmente la economía de Canarias está bastante terciarizada, se obtendría una visión más amplia de cara al objeto de estudio.

Otra limitación que hemos identificado es que, debido a que la encuesta se realiza en diferentes años, a la hora de analizar las características descriptivas, el factor edad puede presentar problemas ya que, al pasar de un año a otro, algunas empresas pueden entrar a formar parte de otro grupo de edad de cara al tratamiento estadístico.

Sería interesante estudiar la evolución en una serie temporal concreta, ya que el estudio se ha realizado durante una serie de años. Podría resultar de mucho interés continuar el estudio y llegar a poder analizar la evolución que siguen las pymes en cuanto a la incertidumbre percibida en el entorno por los empresarios y con la situación económica y financiera de Canarias. Para ello sería necesario de cara al tratamiento estadístico, llevar un control del año en el que se realiza la encuesta y hacer una clasificación por año de realización de la encuesta y no solo la edad de la empresa encuestada.

Otra cuestión que podemos proponer como estudio futuro para las empresas que adoptan un comportamiento estratégico defensivo sería evaluar si el grado de ajuste entre cómo perciben el entorno y como es el entorno realmente es el adecuado, ya que, como hemos mencionado en la base teórica, la literatura afirma que este tipo de empresas no suelen hacer un análisis exhaustivo del entorno para aprovechar las oportunidades. Entonces, consideramos interesante poder saber cómo perciben los diferentes factores del entorno y si su grado de incertidumbre es coherente con cómo de dinámico o estable es el entorno en la realidad. Además, podríamos preguntarnos si este nivel de incertidumbre disminuiría considerablemente al tener más información sobre el entorno y si, en ese caso, los empresarios se posicionarán en un

comportamiento estratégico más analizador, aprovechando las oportunidades o no. Para ello creemos conveniente la posibilidad de llevar a cabo un estudio que nos permita determinar si existen factores implícitos (cultura empresarial, personalidad de los empresarios y directivos, los valores y la comunicación) en las pymes canarias que van a llevarlas a adoptar una tipología estratégica predeterminada que no les permita implantar exitosamente una estrategia diferente.

Una cuestión que destacamos como posible futura línea de investigación sería analizar las pymes defensivas según alguna de las características descriptivas (edad, tamaño y sectores) con respecto a alguna de las otras características descriptivas y poder observar si existe alguna relación entre estas y algún patrón común que se repita para su posterior estudio.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Andrich, D. (1978): "A rating formulation for ordered response categories". *Psychometrika*, 43, pp. 357/374
- Andrich, D. (1988): *Rasch Models for measurement*. Newbury Park CA: Sage
- 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 nº31, pág. 45-65.
- Aragón Sánchez, A. y Sánchez Martín, G. (2003): Orientación estratégica, características de gestión y resultados: un estudio en las pymes españolas. *ICE Tribuna de Economía*, agosto-septiembre, nº 809, pág. 169-187.
- CNAE. Clasificación Nacional de Actividades Económicas. <http://www.cnae.eu/>
- Confederación Canaria de Empresarios. (1996). *Informe Anual de la Economía Canaria*. Revista. Las Palmas de Gran Canaria: CCE.
- DAFT, R.L.; SOURMUNEN, J. Y PARKS, D. (1988): "Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, págs. 123-139.
- Diferentes Informes de Coyuntura Económica trimestrales. Boletín digital de la CEOE Tenerife. <http://ceoe-tenerife.com/informe-de-coyuntura/>
- DUNCAN, R. (1972): "Characteristics of organizational environment and perceived environmental uncertainty". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, pp. 313-327.
- Galbraith, J.R (1977): *Organization design*. Addison-Wesley, Reading. Massachussets.
- 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. pág. 72-88. Colección e-book, nº 8 de Fyde Cajacanarias. file:///C:/Users/user/Downloads/LIBRO_RASCH_2013.pdf (disponible el 29 de febrero de 2016)

- GUERRAS MARTÍN, L. A. Y NAVAS LÓPEZ, J. E. (2015): "La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones". Aranzadi, S.A. 5º ed. pp. 37-39 y 135-155.
- INE. Instituto Nacional de Estadística (serie 2000-2018): "Contabilidad Regional de España, PIB Y PIB per cápita". Recuperado de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736167628&menu=resultados&idp=1254735576581
- INE. Instituto Nacional de Estadística (2018): "Encuesta de Población Activa (EPA) Resultados por comunidades autónomas". Recuperado de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=resultados&idp=1254735976595
- INE. Instituto Nacional de Estadística (2018): "Resultados por comunidades autónomas". Directorio Central de Empresas (DIRCE). Recuperado de <http://www.ine.es/dynt3/inebase/es/index.htm?padre=51&dh=1>
- Informes de Coyuntura Económica trimestrales. Boletín digital de la CEOE Tenerife. Disponible en <http://ceoe-tenerife.com/informe-de-coyuntura/>
- Johnson, G. y Scholes, K. (2001): Dirección estratégica. Prentice Hall, 5ª ed. Pág.: 216-217.
- Linacre, J. M. (2019): Winsteps® Rasch measurement computer program. Beaverton, Oregon: Winstep
- Maeztu Herrera, I., Fernández Palacín, F., El entorno y la estrategia de las empresas: un modelo teórico. Obtenida el 5 de mayo de 2019 de https://www.researchgate.net/publication/28256015_El_entorno_y_la_estrategia_de_las_empresas_Un_modelo_teorico

- Memoria Anual de Actividades del Consejo Económico y Social de Canarias. Consejo Económico y Social de Canarias, Secretaría General, Las Palmas de Gran Canarias. Gobierno de Canarias
Disponible en <http://www.cescanarias.org>
- MILES, R.E. Y SNOW, C.C. (1978): "Organizational strategy, structure and process". McGraw-Hill. New York.
- MINTZBERG, H. (1984): "La estructuración de las organizaciones". Ariel.
- Montoya Restrepo, I., & Montoya Restrepo, L. (2005). Visitando a Mintzberg: su concepto de estrategia y principales escuelas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (53), 84-93.
- Montoya del Corte, J.; Martínez García, F. J. y Somohano Rodríguez, F. M. (2013): Análisis estratégico para el desarrollo de las pymes en Cantabria, España. *Sotavento M. B. A.*, nº 22, julio-diciembre, pág. 8-26.
- O'Regan, N. y Ghobadian, A. (2005): Innovation in SMEs: the impact of strategic orientation and environmental perceptions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54, nº 2, pág. 81-97.
- O'Regan, N. y Ghobadian, A. (2006): Percepción of generic strategies of small and médium sized engineering and electronics manufacturers in the UK. The applicability of the Miles and Snow typology. *Journal of Manufacturing Technology*, vol. 17, nº 5, pág. 603- 620.
- Oreja-Rodríguez, J. R. (2015): Mediciones, posicionamientos y diagnósticos competitivos. Santa Cruz de Tenerife: IUDE de la Universidad de La Laguna y FYDE-CajaCanarias -Colección E-BOOKS nº 9 (ISBN 978-84-606-6783-4). <http://www.fyde-cajacanarias.es/inic/download.php?idfichero=655>
- OREJA-RODRÍGUEZ, J.R.; A.M. GARCÍA-PÉREZ Y V. YANES-ESTÉVEZ (2018): "Estadísticas de la Base de Datos de Análisis Estratégico de las Pymes en Canarias. Tablas y gráficos 2016-2018" (Documento interno). Grupo de investigación de Análisis Estratégico de las Pymes en Canarias. Instituto Universitario de la Empresa (IUDE) y Departamento de Dirección de Empresas e Historia Económica. Universidad de La Laguna.

- Oreja-Rodríguez y Yanes-Estévez (2003): "El entorno empresarial en función de la incertidumbre percibida. Aplicación de un modelo cognoscitivo". Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Universidad de La Laguna. Volumen 19, n.o 3-Págs. 247- 275. (<https://www.redalyc.org/html/2313/231318057002/>)
- OREJA RODRÍGUEZ, J., & YANES ESTÉVEZ, V. (2005). La incertidumbre percibida del entorno como condicionante del riesgo estratégico asumido por el decisor. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, (25), 5-28.
- Oreja-Rodríguez, García-Pérez y Yanes-Estévez (2019): "Estadísticas de la Base de Datos de Análisis Estratégico de las Pymes en Canarias. Tablas y gráficos 2016-2019" (Documento interno). Grupo de investigación de Análisis Estratégico de las Pymes en Canarias. Instituto Universitario de la Empresa (IUDE) y Departamento de Dirección de Empresas e Historia Económica. Universidad de La Laguna
- PORTER, M.E. (1982): "Estrategia competitiva", Méjico: CECSA
- Rasch, G. (1980): Probabilistic Models for Some Intelligence and Attainment Tests (Expanded Ed.) Chicago: University of Chicago Press, en originalmente publicado en 1960, Copenhagen: Denmark's paesdagogiske Institut.
- Vallet-Bellmunt, T. (2010): Las relaciones en la cadena de suministro no son tan peligrosas.
- Yanes-Estévez, V.; García-Pérez, A. M. y Oreja Rodríguez, J. R. (2018): La dinámica del comportamiento estratégico de las pymes. El caso de Canarias. Emprendimiento y Negocios Internacionales, Vol. 3, nº 2, pág.: 26-37. (<https://ojsppdc.ulpgc.es/ojs/index.php/ENI>)