

# MEMORIA DEL TRABAJO FIN DE GRADO

Análisis Estratégico de las PYME comerciales en Canarias - 2016

Strategic Analysis of commercial SMEs in Canary Islands - 2016

Autores: Ricardo Mora Pérez  
Estefanía Santana Amador  
Jordi Serafín Santos

Tutor: D. Juan Ramón Oreja Rodríguez

Grado en Administración y Dirección de Empresas  
FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y TURISMO  
Curso Académico 2015 / 2016  
Convocatoria: Junio 2016

LUGAR Y FECHA

**En La Laguna, a 8 de junio de 2016**

## **RESUMEN**

Este trabajo tiene cuatro objetivos: analizar el comportamiento estratégico de las pymes comerciales canarias (prospectivo, analizador, defensivo), las estrategias que siguen, sus relaciones con el entorno y la cadena de suministro, así como sus diferencias con el resto de pymes. Como metodología se llevó a cabo una encuesta a 90 empresas, que fueron seleccionadas mediante un muestreo estratificado en base a los sectores industria/construcción, comercio y servicios. Los resultados obtenidos muestran que las empresas comerciales canarias buscan mantenerse en el mercado a través del mantenimiento del cliente debido a la diferenciación de sus productos. También se obtiene que a la hora de actuar la insularidad se muestra como factor clave en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

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

## **ABSTRACT**

This paper has four objectives: to analyse the strategic behaviour of commercial SMEs in Canary Islands (prospector, analyzer, defender), the strategies they follow, their relations with the environment and the supply chain and the differences with the rest of SMEs. As methodology, 90 enterprises were interviewed through a survey. These firms were selected by a stratified sampling based on industry/construction, commercial and services sectors. The results show that Canary Islands' commercial companies seek to remain on the market through customer maintenance due to product differentiation. It is also obtained that, in the time to act, insularity is shown as a key factor in the development of small and medium sized enterprises.

**Key words:** SMEs, strategic behaviour, environment, supply chain.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción .....	4
2. Comportamiento Estratégico. Tipología de Miles y Snow .....	5
2.1. Tipología de Miles y Snow .....	6
2.2. Estrategias genéricas de Porter y la ventaja competitiva.....	7
2.3. Entorno empresarial .....	8
2.4. Cadena de suministros .....	9
2.5. Constructo e instrumento de medida .....	11
3. Metodología.....	13
3.1. Obtención de la información .....	13
3.2. Perfil de la muestra .....	14
3.3. Objetivos .....	15
3.4. Marco institucional.....	17
4. Resultados .....	19
4.1. Comportamiento estratégico de las pymes comerciales.....	19
4.2. Comportamiento estratégico y estrategia.....	23
4.3. Análisis comparativo del entorno.....	25
4.4. Análisis comparativo de la cadena de suministro .....	28
5. Conclusiones .....	31
6. Limitaciones.....	32
7. Referencias .....	33

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

1. Esquema representativo de la escala de Guttman.....	12
2. Ficha técnica .....	13
3. Tabla de perfil de la muestra.....	14
4. Gráfico de distribución por sectores .....	18
5. Tabla de relación de empresas con su comportamiento estratégico y amplitud de mercado.....	19
6. Gráfico comparativo de comportamiento estratégico .....	20
7. Gráfico comparativo de amplitud de mercado .....	20
8. Tabla de análisis comparativo del comportamiento estratégico del sector comercio con el resto de sectores de actividad económica .....	21
9. Gráfico comparativo del comportamiento estratégico entre pymes comerciales y el total .....	22
10. Tabla de relación entre el comportamiento estratégico de las empresas y su estrategia .....	23
11. Gráfico comparativo entre estrategias competitivas y comportamiento estratégico en el sector comercio y la muestra total.....	23
12. Gráfico de distribución de las empresas analizadoras según estrategia que siguen .....	24
13. Gráfico de distribución de las empresas defensivas según estrategia que siguen .....	24
14. Tabla de puntuaciones de las empresas con respecto a los ítems del entorno.....	25
15. Gráfico de comportamiento de las pymes comerciales en el entorno .....	26
16. Gráfico de comportamiento de las pymes canarias en el entorno .....	27
17. Tabla de puntuaciones de las empresas en relación a la cadena de suministro.....	28
18. Gráfico de comportamiento de las pymes comerciales en la cadena de suministro .....	29
19. Gráfico de comportamiento de las pymes en la cadena de suministro .....	30

## 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las Pequeñas y Medianas Empresas (pyme), han sido objeto de numerosos estudios debido, en gran parte, a que actúan de motor económico, teniendo un gran papel en la generación de empleo. En Canarias, como en el resto de España, estas empresas conforman la mayor parte del tejido empresarial, siendo la columna vertebral para la economía regional. Es por ello, que el crecimiento económico dependerá en gran medida de la competitividad de las pymes.

Con la crisis económica que ha azotado la última década, junto la globalización de los mercados, los numerosos cambios en el entorno, el desarrollo de nuevas tecnologías y sistemas de información, a la mayor competencia y la incertidumbre que todo esto conlleva, sitúa a las pymes en la tesitura de mejorar su competitividad para competir con el resto y muchas veces la supervivencia de las mismas.

Además de todos los factores nombrados anteriormente, en el caso geográfico de Canarias, tenemos que tener en cuenta la condición de insularidad que se presenta, lo que limita los mercados existentes y hace que atender o expandirse a otras islas suponga un mayor esfuerzo. Pero las características de las pymes permiten a éstas una mayor flexibilidad o una mayor facilidad de gestión de los recursos, tanto humanos como no humanos. Y en este contexto, las pymes tienen la necesidad de adaptar su empresa al entorno, adecuando su orientación estratégica para lograr ser competitivos.

Y es por ello, que en este trabajo vamos a estudiar el comportamiento que toma la empresa para dar respuestas al entorno y cómo gestiona los factores empresariales relativos a la adaptación. Nos centraremos en las características de las pymes canarias pertenecientes al sector Comercio y analizaremos los resultados contraponiéndolos con los del cómputo de la muestra que abarca todos los sectores. Para analizar las diferencias existentes entre las empresas comerciales y el resto, perseguiremos la consecución de cuatro objetivos.

El primero de ellos, será la determinación de la tipología del comportamiento estratégico de las pymes del sector comercio y el análisis de las diferencias con el total de la muestra. Para ello, se tendrá en cuenta en el estudio el campo de actividad, la tecnología y la administración.

El segundo objetivo que abarca es una determinación de la coherencia entre el comportamiento estratégico de las pymes con la estrategia que siguen según la teoría de Porter. (bajo coste, diferenciación, híbrida).

El tercer objetivo supone un análisis comparativo del entorno de los distintos comportamientos estratégicos de las pymes comerciales y sus diferencias con el total de la muestra.

Por último, el cuarto objetivo se refiere a un análisis comparativo de la cadena de suministro según los distintos comportamientos estratégico de las pymes comerciales y sus similitudes y diferencias con la muestra total.

Dichos objetivos serán abordados en cuatro epígrafes:

En primer lugar, haremos una revisión bibliográfica existente y analizaremos los diferentes comportamientos estratégicos partiendo como base de la tipología de Miles y Snow. Complementaremos la información con las aportaciones de Porter sobre el tema y analizaremos el entorno y la cadena de suministros. Finalizamos el epígrafe con el constructo e instrumentos de medida utilizados.

La segunda parte consta de la metodología llevada a cabo para la investigación empírica donde se recogerá la manera de obtener la información, el perfil de la muestra atendida, una profundización de los objetivos que se abordan para la consecución del trabajo y el marco institucional del mismo.

En el tercer epígrafe, analizaremos los resultados obtenidos sobre el comportamiento estratégico de las empresas comerciales en Canarias y del análisis del entorno y la cadena de suministros.

Y para finalizar, en el último epígrafe expondremos las conclusiones del trabajo, además de las limitaciones que se han encontrado durante el estudio.

## **2. COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO. TIPOLOGÍA DE MILES Y SNOW.**

Miles y Snow (1978) establecen las estrategias atendiendo a la relación entre las empresas con su capacidad de adaptación al entorno y su orientación estratégica, así como el objetivo que se persiga, definiéndolo como un "Proceso dinámico de adaptación a los cambios ambientales y la incertidumbre". Éstos afirman que cada organización tiene un rasgo dominante que resulta de la influencia de sus tomadores de decisiones clave, y su visión percibida del entorno.

Miles y Snow se basan en las tres premisas siguientes:

- a) Las empresas de éxito desarrollan un enfoque sistemático e identificable de adaptación a su medio ambiente, es decir, dan respuesta al ciclo adaptativo adoptando un modelo de comportamiento determinado. Los 3 problemas a los que la empresa debe enfrentarse son los problemas empresariales, de ingeniería o tecnológicos y los administrativos.
- b) En cada sector se pueden identificar cuatro orientaciones estratégicas, de modo que las empresas se clasifican en defensivas, prospectivas, analizadoras y reactivas.
- c) Cualquier orientación —defensiva, prospectiva o analizadora— puede conducir a un buen resultado empresarial. La reactiva, dada su falta de consistencia, tendrá menores desempeños que las otras tres y no la tendremos en cuenta a la hora de analizarlas debido a su incapacidad para reaccionar debidamente a la incertidumbre y los cambios que se producen en el entorno.

## 2.1. TIPOLOGÍA DE MILES Y SNOW.

Miles y Snow (1978) establecen cuatro tipos de comportamiento estratégicos en función de factores empresariales relativos a cómo la empresa se orienta en el mercado (ámbito producto-mercado), a los procesos tecnológicos utilizados en la obtención de productos o servicios (ámbito tecnológico) y a cómo la empresa se coordina, organiza e implementa su estrategia (ámbito administrativo). En este trabajo consideramos 3 tipos de comportamiento estratégico:

- **Comportamiento estratégico defensivo:** es propio de aquellas empresas que se concentran en un estrecho y limitado ámbito del producto-mercado, tratan de proteger su cuota de mercado sin buscar nuevas oportunidades fuera de su negocio. Para ello, enfatizan la reducción de costes y el incremento de la eficiencia. Apenas requieren ajustes en tecnología, estructura o métodos de operación. Este tipo de empresas suele tener una orientación más interna.
- **Comportamiento estratégico prospectivo:** lo desarrollan las empresas que buscan constantemente nuevas oportunidades de mercado mediante procesos de innovación y desarrollo de nuevos productos. Una orientación más externa es la que se espera que despliegue este tipo de organizaciones.
- **Comportamiento estratégico analizador:** es una combinación de los dos anteriores, operan en dos tipos de dominio producto-mercado (el estable y el cambiante); en los entornos estables las organizaciones operan rutinaria y eficientemente a través de estructuras y procesos formalizados; en entornos turbulentos la dirección vigila estrechamente a los competidores para adoptar rápidamente las ideas que parezcan más prometedoras.

Miles y Snow (1978) proponen que las empresas defensivas, prospectivas y analizadoras tienen la oportunidad de ser igualmente exitosas en sus actividades.

Para Miles y Snow (1978), la supervivencia de la empresa dependerá de la calidad del ajuste que los directivos consigan entre los tres factores o ámbitos mencionados, es decir, entre el producto-mercado, la tecnología y las estructuras y procesos organizativos desarrollados. Pero, además, el concepto de estrategia tiene un carácter coyuntural, es decir, solamente alcanzará su completo significado cuando se vincule también a su contexto (Hambrick, 1983).

Siguiendo a Miles y Snow (1978), Walker y Ruekert (1987) delineó cinco tipos estratégicos. Cada tipo de estrategia fue un reflejo directo de sus opciones de estrategia de producto-mercado. Conformamos tres grandes grupos: Defensiva, Prospectiva y Analizadora, donde la primera contendrá dos subgrupos diferenciándose según del objetivo estratégico que persigue. Esta subdivisión supone diferencias entre empresas defensivas de bajo coste y empresas defensivas diferenciadas.

## 2.2. ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER Y LA VENTAJA COMPETITIVA.

Porter (1985) describió la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa con el fin de crear una posición defendible dentro de una industria, cuyas acciones dan respuesta a las 5 fuerzas competitivas que el autor indica como determinante de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que, como resultado, buscaba obtener un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. Pero esta ventaja competitiva debe ser sostenible en el tiempo, pues la misma otorgará a la empresa que la tenga, una posición relativa mejor que la de sus competidores. De esta forma, Porter (1980) generó su clasificación atendiendo a la ventaja competitiva perseguida y al ámbito de consecución de la misma, dando como resultado las estrategias de liderazgo en costes, diferenciación y enfoque.

**Liderazgo en costes:** Exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras (Porter, 1982). Una condición de costes bajos supone que la empresa pueda permitirse fijar sus precios al mismo o menor nivel que su competencia, pero para ello tanto la estructura y cultura de la empresa como la Dirección de la misma, tienen que estar orientado para ello. El riesgo mayor estriba en que los cambios tecnológicos anulan rápidamente la ventaja obtenida y la tecnología de bajo costo se difunde rápidamente entre los competidores.

La estrategia de liderazgo en costes se corresponde con la Defensiva que plantean Miles y Snow (1978). Se trata de una estrategia que se caracteriza por tener tecnología intensiva en capital y eficiencia en la producción, ingeniería de procesos y control de costes.

**Diferenciación:** La segunda estrategia genérica diferencia el producto o servicio que ofrecemos, creando así algo que en la industria entera se percibe como único. Las formas en que se logra son muy diversas: el diseño o la imagen de marca, la tecnología, las características, el servicio al cliente, etc. (Porter, 1982). Las empresas buscan generar una ventaja competitiva diferenciándose de sus competidores y mantener la exclusividad, lo cual supondrá un reto debido a las frecuentes imitaciones en el mercado que reducen el impacto de la estrategia. Las formas de diferenciar pueden estar basadas en la innovación, ventas, calidad o servicio (Beal, 2000). La estrategia prospectiva de Miles y Snow (1978) sería la más aproximada con la diferenciación, pues busca continuamente nuevas oportunidades y desarrollar nuevos productos o abarcar nuevos mercados.

**Enfoque:** La estrategia de enfoque no tiene una equivalente dentro de la Tipología de Miles y Snow.

En este sentido, a través del esquema propuesto por Cliff Bowman denominado “Reloj Estratégico”, Johnson y Scholes (2001) amplían las estrategias de Porter (1982), sugiriendo que los clientes decidirán su elección de compra en función del bajo coste del producto y del valor añadido superior. He aquí donde nos encontramos con la estrategia **híbrida**, que ofrece un



enfoque medio entre el liderazgo en costes y la diferenciación. Esta estrategia es próxima a la analizadora de Miles y Snow (1978).

### **2.3. ENTORNO EMPRESARIAL.**

Manu y Sriram (1996, p.79) definen la orientación estratégica en cómo una organización utiliza la estrategia para adaptar y/o cambiar aspectos de su entorno para un alineamiento más favorable. La orientación ocupa la dirección y el empuje de la empresa y se basa en las percepciones motivaciones y deseos que preceden y orientan los procesos de formulación de estrategia e implementación. A pesar de un entorno operativo común, algunas empresas funcionan mejor que otras. La razón de mayor rendimiento se atribuye a las diferentes etapas del proceso de la estrategia de la formulación a la implementación. Si bien no está claro qué parte del proceso estratégico desencadena el aumento del potencial de rendimiento, un componente clave en la respuesta de las pymes con el entorno operativo está basado en su orientación estratégica (Hambrick, 1984).

La tipología de Miles y Snow se centra en la dirección y la influencia dada por directores gerentes y el equipo de alta dirección y la dirección general de la empresa. Se sugiere que los tres problemas fundamentales deben ser abordados por los tomadores de decisiones en cualquier empresa; la gestión de acciones de la empresa del mercado (el problema empresarial), la implementación de soluciones (el problema de ingeniería) y, por último, la estructuración de la empresa para gestionar los procesos descritos (el problema administrativo).

Miles y Snow afirman que cada organización tiene un rasgo dominante que resulta de la influencia de sus tomadores de decisiones clave, y su visión percibida del entorno operativo. La elección de si para ser voluntad proactivo o reactivo, en gran medida, se sigue de este punto de vista.

Miles y Snow (1986) sugieren que cada tipo estratégico en su tipología tiene un papel que desempeñar:

Las empresas prospectivas generan las innovaciones tecnológicas y de productos que empujan a una industria hacia adelante, las analizadoras se encargan de racionalizar algunas de esas innovaciones para la comercialización y la facilidad de fabricación, y las defensivas de menores costes para facilitar el consumo de masas.

Según O'Regan y Ghobadian (2005), las empresas prospectivas son más propensas a participar en el desarrollo de nuevos productos en comparación con las defensivas, lo que representa una fuerte orientación externa como un enfoque para satisfacer las demandas y necesidades de los clientes actuales y potenciales. Por otro lado, las defensivas tienen cinco veces más probabilidades de modificar un producto existente que introducir una nueva. Esto indica que son más propensas a participar en actividades a corto plazo para defender sus mercados existentes en lugar de centrarse en nuevos clientes. El fuerte enfoque externo de las empresas prospectivas es también evidente en el uso de tecnologías de proceso para acceder y

aprovechar al máximo las nuevas oportunidades; y de su uso de prácticas de gestión para aumentar su eficacia general.

O'Regan y Ghobadian (2006) indican que las empresas prospectivas tienden a percibir su entorno como "dinámico", mientras que las empresas defensivas tienden a percibirlo como "estable". En este sentido, las empresas prospectivas parecen tener una mayor toma de conciencia y voluntad de adaptarse a su entorno operativo. Por ejemplo, se involucran en la innovación, tanto en entornos operativos turbulentos y estables en un grado mucho mayor que las empresas defensivas.

Aunque las defensivas tienden a participar en la innovación en un grado mayor durante entornos turbulentos, su participación es mucho menor que la de las prospectivas en un entorno de funcionamiento estable. Esto indica que las prospectivas están continuamente buscando nuevas oportunidades y es coherente con los criterios generales utilizados para describir las firmas de tipo "buscadores de oro", mientras que los defensores parecen innovar sólo cuando están bajo presión para hacerlo.

Mientras que la idea de Miles y Snow (1978) es que cualquier orientación estratégica puede conducir al éxito, según O'Regan y Ghobadian (2006) las empresas prospectivas se desempeñan mejor que las defensivas y es dos veces más probable que tengan un alto rendimiento. Cada vez más, las PYME se están centrando en un enfoque estratégico como un medio para lograr una ventaja competitiva.

Sostienen también que la orientación estratégica es un determinante clave de la ventaja competitiva y debe tenerse en cuenta durante las etapas de formulación de estrategia e implementación. Las empresas prospectivas hacen hincapié en la orientación externa y la creatividad del personal que podría argumentarse para mejorar la satisfacción del cliente y la innovación, mientras que las empresas defensivas enfatizan en una orientación interna y los mecanismos de control de la estrategia, que se relacionan a evitar áreas problemáticas.

#### **2.4. CADENA DE SUMINISTROS.**

Mabert y Venkataramanan (1998) definen la cadena de suministro como una "red de instalaciones y actividades que realiza las funciones de desarrollo de productos, la adquisición de material de los proveedores, el movimiento de materiales entre las instalaciones, la fabricación de productos, la distribución de los productos terminados a los clientes, y el apoyo en el mercado para su sostenimiento".

Según Hult. et al. (2006), las empresas se comportan de manera muy diferente y tienen posiciones diferenciadas en lo que respecta a la cadena de suministro.

Las empresas defensivas de bajo coste están rara vez a la cabeza de las prácticas de desarrollo de la cadena. Su atención se centra en cambio en la reducción de los costes de prácticas de la cadena existentes para mantener un dominio de mercado estable. Las empresas defensivas diferenciadas se centran en la capitalización de las actividades de la cadena de suministro en los

que poseen habilidades fuertes. Sus costes son por lo general por encima de la media del sector, mientras que su atención se centra en el mantenimiento de un dominio de mercado estable mediante la protección de sus nichos, que a menudo son propias de las necesidades del cliente especializados.

Las empresas prospectivas tienen una alta probabilidad de ser las impulsoras de nuevas prácticas en la cadena, lo que las hace estar en la cabeza la mayoría de las veces. Desplegando nuevas tecnologías de procesos y desarrollando prácticas de gestión más importantes, con el objetivo de las operaciones de la cadena más innovadoras. Son creadoras de cambio e incertidumbre en su sector, aunque su énfasis por la innovación no las hace del todo eficientes.

Las empresas analizadoras rara vez son las pioneras de nuevas operaciones de la cadena. En su lugar, mediante el control de actividades de la cadena de los demás, tienden a seguir en un segundo lugar para entrar enfoque que a menudo es más eficiente y eficaz. Son empresas con una organización interna muy compleja que requiere de una estricta coordinación entre las distintas funciones.

En la actualidad, la gestión de la cadena de suministro o SCM (en inglés Supply Chain Management) es esencial para optimizar la gestión de la empresa, de acuerdo con la estrategia que siga. El alto desarrollo tecnológico de las últimas décadas ha convertido las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en un elemento clave dentro de la cadena de suministro, ya que aportan muchas facilidades y pueden ser las bases para conseguir una ventaja competitiva.

Como apuntan Lee y Whang (1997), una correcta gestión de la cadena de suministro ha demostrado tener un papel fundamental en la competitividad de las organizaciones, ya que garantiza la efectividad de los suministros, la adecuada coordinación con los proveedores e intermediarios y las necesidades del mercado. Asimismo, el uso de las TIC ha demostrado tener un impacto positivo en las empresas que lo han implementado, principalmente en aspectos como la contratación, puesto que esto implica una mejora de la calidad de la información compartida entre proveedores y compradores.

Según Colin, et al. (2015), las TIC tienen un impacto importante tanto en las actividades de explotación que realice la empresa como en la cadena de suministro, lo que indica que la integración de las TIC en las organizaciones, independientemente de su complejidad, permitirá que las empresas tengan mejores resultados en el suministro de recursos materiales. Si analizamos más a fondo el uso de las TIC dentro de las actividades de las empresas, de acuerdo con estudios realizados por González et al (2010), los empresarios utilizan algún tipo de tecnología para el control de documentos, información y datos relacionados con las actividades operacionales.

Para la correcta gestión de la cadena de suministro y la obtención de ventajas competitivas, numerosos autores hacen hincapié en el uso del conocimiento como elemento clave dentro de la empresa y sus actividades.

Wernerfelt (1984,2005), sostiene que el conocimiento puede servir como recurso estratégico intangible, y como tal, es crucial para crear valor de forma intransferible, única e inimitable y Meyer (1993) defiende que la obtención de la eficiencia de velocidad en las cadenas de suministro requiere la adopción de un paradigma centrado en iniciativas de conocimiento.

Tomando como referencia la teoría de recursos y capacidades, se determinan críticos ocho elementos de conocimiento en la formación de perfiles de rendimiento en las cadenas de suministro. Estos ocho elementos son: la memoria, el carácter tácito, la accesibilidad, la calidad, el uso, la intensidad, la sensibilidad y la capacidad de aprendizaje.

Si trasladamos estos ocho aspectos a la tipología de Miles y Snow (1978), podemos ver que las empresas prospectivas se comportan de manera diferente con respecto a las analizadoras y las defensivas, en lo referente a la cadena de suministro.

Hult et al. (2006) indican que las empresas prospectivas gestionan más eficazmente la capacidad de respuesta, la calidad de los conocimientos, la accesibilidad de conocimiento, la intensidad de conocimiento y capacidad de aprendizaje. Las empresas analizadoras de éxito son expertas en la capacidad de aprendizaje, capacidad de respuesta, la intensidad del conocimiento, la calidad del conocimiento, la memoria y la accesibilidad del conocimiento. Por otra parte, el éxito de las empresas defensivas de bajo coste se basa en la memoria, la intensidad de conocimiento, el uso del conocimiento, y la accesibilidad del conocimiento. Las defensivas diferenciadas que prosperan, sin embargo, se basan en gran medida en la accesibilidad de los conocimientos, la calidad del conocimiento y la memoria.

## **2.5. CONSTRUCTO E INSTRUMENTO DE MEDIDA.**

Partiendo de la base de que un constructo es una construcción teórica orientada a resolver un cierto problema científico, con el propósito de entender alguna área de interés, hemos definido tres constructos en esta investigación:

- Comportamiento estratégico.
- Entorno.
- Cadena de suministro.

El instrumento de medida utilizado en esta investigación se basa en un cuestionario que consta de varias partes. En primer lugar, tiene una parte informativa con los datos de la empresa encuestada (ítem 1 al ítem 8). En segundo lugar, el cuestionario presenta una serie de preguntas relacionadas con el comportamiento estratégico de la empresa, como puede ser su tecnología, planificación, orientación... (ítem 9.1 al ítem 9.16). Estas están adaptadas de Aragón (1996) y Conant et al. (1990). En tercer lugar, aparece una parte relacionada con la cadena de suministro (ítem 10) adaptadas de Vallet-Bellmunt (2010) y por último un análisis del entorno basado en la incertidumbre que le produce a la empresa una serie de factores del entorno en donde actúa (ítem 11), que están adaptadas de Duncan (1972) y Daft et al (1988).

Para la medición de los constructos se ha planteado como propuesta básica la escala de Guttman. La propuesta básica de la escala de Guttman es que entre los ítems que la forman hay una relación interna tal que una persona que concuerda con un ítem que ocupa una determinada posición en la escala, ratificará todos los ítems que estén por debajo de ella en la escala (Dotson y Summers, 1976). Guttman propone un tipo de escala de respuestas en donde los ítems de un constructo se ordenan de acuerdo a su dificultad, lo que permite una ordenación conjunta de sujetos e ítems. Para ello Guttman impone un orden estricto a las respuestas de los ítems, bajo planteamientos deterministas. Así, si se responde SI a una cuestión es porque se ha contestado SI a cuestiones de nivel inferior (escalograma de Guttman).

La información necesaria para clasificar a los sujetos es la puntuación obtenida en los ítems. De esta forma, los sujetos se ordenan de acuerdo a su puntuación total, la cual es un índice de su habilidad. La puntuación total de los sujetos es la suma de las puntuaciones de los encuestados en cada ítem. De acuerdo con nuestro trabajo, una puntuación alta (mayor a 51) implicaría que se tratan de empresas con una cultura prospectiva mientras que una puntuación baja (inferior a 36), nos dirá que nos encontramos ante una empresa con una cultura más defensiva.

Sujetos (empresas)	Ítems						Puntuación Total
	1	2	3	4	5	6	
1	5	5	5	5	5	5	30
2	4	5	5	5	5	4	28
3	4	4	4	4	5	5	26
4	5	4	4	4	4	4	25
5	4	4	4	4	3	3	22
6	3	3	3	4	4	3	20
7	3	3	3	3	3	3	18
8	2	2	2	2	2	3	13
9	1	2	1	1	1	2	8

### 1. Esquema representativo de la escala de Guttman.

- **Escala de medida**

El tipo de escala utilizada en el cuestionario es una ordinal. A partir de la utilización de una escala ordinal, se trata de determinar la presencia de distintos niveles del constructo en el sujeto (prospectiva, defensiva, analizadora). Además, con este tipo de escala se trata de establecer relaciones de mayor que, menor que o igual que entre distintos elementos. De acuerdo con nuestro trabajo de investigación, las escalas van del 1 al 5 donde una puntuación 1-2 haría referencia a una empresa defensiva, mientras que una puntuación de 4-5 a una empresa prospectiva, dejando el valor 3 para las empresas analizadoras.

### 3. METODOLOGÍA.

#### 3.1. OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

FICHA TÉCNICA	
Universo	Pequeñas y medianas empresas de los sectores industria/construcción, comercio y servicios
Ámbito geográfico	Islas Canarias
Procedimiento metodológico	Estadística descriptiva simple ordinaria
Tipo de muestreo	Estratificado
Tamaño de la muestra	90 Pymes
Fecha del trabajo de campo	Desde el 19 de marzo hasta el 12 de abril de 2016.
Tratamiento de la información	Escalograma de Guttman. Análisis de datos a partir de Excel y realización de histogramas y gráficos.

#### 2. Ficha técnica.

Para llevar a cabo este estudio se realizó una encuesta personal a los gerentes o personas relacionadas con la dirección de pequeñas y medianas empresas que desarrollan sus actividades en las Islas Canarias.

La obtención de la muestra se realizó a través un proceso de muestreo estratificado, segmentando las empresas en tres grandes grupos atendiendo a su actividad principal y código CNAE: industria/construcción, comercio y servicios.

El marco de selección es la base de datos SABI, de la cual se seleccionó una muestra de 90 empresas, siguiendo la línea de los porcentajes que cada sector representa dentro del ámbito geográfico de Canarias, garantizando así la representatividad de la misma.

Para realizar la entrevista se partió de un cuestionario con preguntas sobre los tres ejes principales o tres constructos que se mencionan previamente en el punto 2.5. *Constructo e instrumento de medida*: comportamiento estratégico, entorno y cadena de suministro.

A partir de los datos obtenidos por medio de las encuestas, se ha elaborado la base de datos común "base de datos TFG/ADE en análisis estratégico de las pymes 2016", y después se ha procedido a un análisis de los mismos a través de Excel para obtener los resultados, con el objetivo de su posterior estudio.

### 3.2. PERFIL DE LA MUESTRA.

<b>EDAD</b>	<b>COMERCIO</b>	<b>%</b>	<b>PYMES</b>	<b>%</b>
0-10 años	2	9%	25	28%
11 - 20años	7	32%	26	29%
21-30 años	8	36%	24	27%
31-40 años	4	18%	11	12%
>40 años	1	5%	4	4%
<b>TOTAL PYMES</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>
<b>FORMA JURÍDICA</b>	<b>COMERCIO</b>	<b>%</b>	<b>PYMES</b>	<b>%</b>
1.- EMPRESARIO INDIVIDUAL	0	0%	0	0%
2.- SA	4	18%	8	9%
3.- SL	18	82%	81	90%
4.- COOP	0	0%	1	1%
5.- OTRAS FORMA JURÍDICA	0	0%	0	0%
<b>TOTAL PYMES</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>
<b>CARÁCTER FAMILIAR</b>	<b>COMERCIO</b>	<b>%</b>	<b>PYMES</b>	<b>%</b>
SI	19	86%	76	84%
NO	3	14%	14	16%
<b>TOTAL PYMES</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>
<b>Nº EMPLEADOS</b>	<b>COMERCIO</b>	<b>%</b>	<b>PYMES</b>	<b>%</b>
MICROEMPRESAS <10	10	45%	45	50%
PEQUEÑA < 50	10	45%	36	40%
MEDIANAS <250	2	9%	9	10%
GRANDE >250	0	0%	0	0%
<b>TOTAL PYMES</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

### 3. Tabla de perfil de la muestra.

Como se puede ver en la tabla anterior, la mayoría de las empresas que conforman la muestra giran en torno a edades de entre 0 y 30 años, en el caso del comercio entre 10 y 30, por lo que se podrían clasificar en empresas jóvenes y de mediana edad.

En cuanto a la forma jurídica, predomina visiblemente la sociedad limitada. Asimismo, la mayoría de las empresas son de carácter familiar. Estas dos características podrían estar relacionadas, pues la apertura de sociedades limitadas se realiza con mayor facilidad y requiere menor cantidad de recursos.

Atendiendo al número de empleados, se puede apreciar que las microempresas y las empresas pequeñas abarcan el 90% de la muestra, lo que no es ninguna sorpresa, puesto que Canarias es una comunidad que se caracteriza por la presencia de las mismas.

En definitiva, tras un pequeño análisis, podemos observar que las empresas comerciales no presentan grandes diferencias con respecto al total de la muestra en cuanto a su perfil.

### 3.3. OBJETIVOS.

A través de este trabajo se pretende conocer el comportamiento estratégico de las empresas comerciales en Canarias, y para ello se plantea una serie de objetivos que facilitan el cumplimiento de este fin:

- *Objetivo 1. Determinación de la tipología del comportamiento estratégico de las pymes del sector comercio y comparación con las pymes de la base de datos completa.*

Según la tipología de Miles y Snow (1978), las empresas se pueden clasificar en tres categorías, atendiendo a su orientación estratégica: prospectivas, analizadoras y defensivas.

Es interesante conocer la posición estratégica con la que se identifican las empresas canarias, puesto que estar en una situación u otra puede determinar los resultados que obtengan, Esto adquiere especial importancia en la actualidad, debido a la difícil situación económica en la que el país está sumergido desde hace años.

Para simplificar el análisis que determina la tipología, se analizan tres campos importantes dentro de la empresa.

- a. **Campo de actividad:** Conocer el conjunto de productos y mercados en los que se quiere competir es el punto de partida para la estrategia de la empresa (Abell, 1980), lo que marca el primer paso y quizá el más importante a la hora de adoptar o identificarse con un tipo estratégico determinado.
- b. **Tecnología:** La tecnología es otro factor importante dentro de la empresa, ya que gracias a ella se pueden conseguir ventajas competitivas, a través de la fabricación o distribución de productos y el establecimiento de una buena relación coste-beneficios. Una empresa debe contar con la tecnología adecuada, tanto dentro de su proceso productivo como a la hora de crear un buen vínculo de información y comunicación con sus clientes y proveedores.
- c. **Administración:** Una empresa no puede funcionar correctamente sin una administración que funcione. Este tercer elemento es otro de los soportes vitales de cualquier empresa, ya que también va ligado a la estrategia y se encarga de que las acciones se realicen de manera que se llegue a resultados esperados.

En este sentido, el primer objetivo de este trabajo es clasificar las empresas comerciales canarias según su comportamiento estratégico y analizar las diferencias que guardan entre sí y con respecto al resto de sectores.



- *Objetivo 2. Determinación de la coherencia entre el comportamiento estratégico de las pymes (Miles y Snow) y la estrategia que siguen (Porter).*

Según la orientación estratégica que tenga una empresa, esta se va a comportar de una manera u otra, y tendrá una estrategia u otra. La teoría de Miles y Snow (1978) guarda similitudes con la de Porter (1982), y en la literatura se las relaciona en numerosas ocasiones.

En general, cada estrategia de Porter (diferenciación, híbrida o liderazgo en costes) se puede aplicar a cada tipo de empresa de Miles y Snow (prospectiva, analizadora y defensiva). Así, las prospectivas, centradas en buscar oportunidades e innovar adoptarían una estrategia de diferenciación, mientras que las defensivas, con una orientación más interna, centradas en los procesos de la misma empresa, adoptarían una estrategia de liderazgo en costes. En medio de estas dos se situarían las empresas analizadoras que, teniendo una perspectiva tanto interna como externa, apostarían por una estrategia híbrida.

El segundo objetivo de este trabajo es analizar si existe esta coherencia entre orientación estratégica – estrategia en las pymes canarias, haciendo especial hincapié en el sector comercio.

- *Objetivo 3. Análisis comparativo del entorno de los distintos comportamientos estratégicos y las pymes del sector comercio y de la base de datos completa.*

A pesar de que se encuentran en un entorno común, algunas empresas funcionan mejor que otras. Cada empresa reacciona de forma diferente en el mercado, ya que la percepción que tienen los decisores en cuanto al entorno es diferente.

O'Regan y Ghobadian (2006) indican que las empresas prospectivas tienden a percibir su entorno como “dinámico”, mientras que las empresas defensivas tienden a percibirlo como “estable”. Esto hace que la respuesta ante él sea totalmente diferente una de otra, pues la incertidumbre que perciben del exterior difiere de manera importante.

La manera de reaccionar ante cambios en los distintos factores del entorno y sus relaciones con los mismos juega un papel importante en los resultados de la empresa, pues pueden ser determinantes de los mismos.

El tercer objetivo consiste en analizar qué factores perciben las empresas comerciales canarias como más y menos inciertos, según la orientación estratégica que tengan, así como si existen diferencias con el resto de pymes de la muestra.

- *Objetivo 4. Análisis comparativo de la cadena de suministros de los distintos comportamientos estratégicos de las pymes del sector comercio y de la base de datos completa.*

La cadena de suministro no es gestionada de la misma manera por las empresas prospectivas, analizadoras y defensivas.

Las empresas prospectivas son pioneras en el desarrollo de operaciones innovadoras en la cadena, ya que se centran en atender a las oportunidades del mercado y en las nuevas tecnologías, seguidas por las analizadoras, que tienden a optar por el segundo lugar para alcanzar un enfoque más eficiente y eficaz.

Por el contrario, las empresas defensivas se centran más en los procesos internos dentro de la cadena y rara vez están a la cabeza de la misma, pues su objetivo es o bien reducir costes o proteger su nicho de mercado.

Asimismo, a la hora de relacionarse con sus clientes y proveedores, como para compartir información y objetivos, existen diferencias de comportamiento, no solo en cuanto a la orientación estratégica, sino dependiendo del sector.

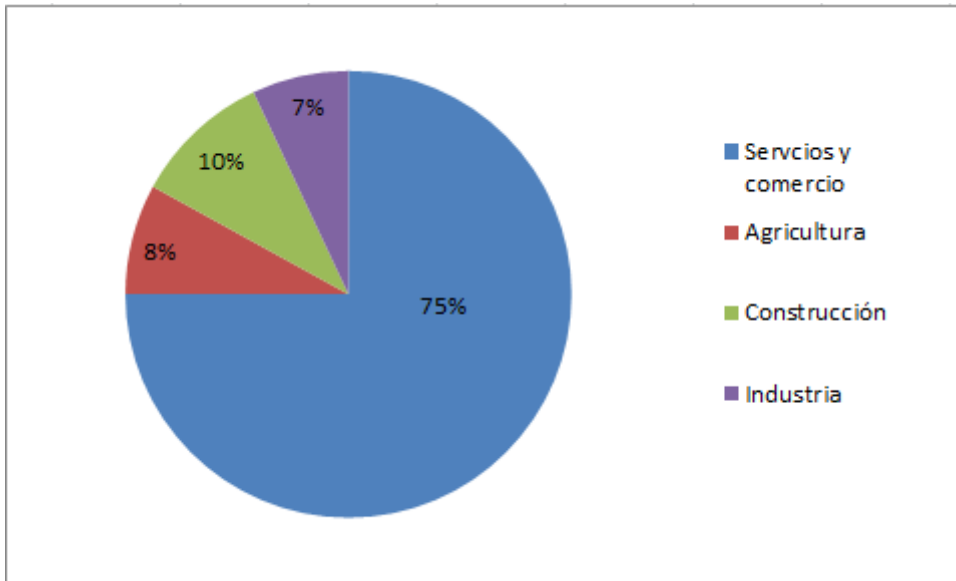
Así, el cuarto objetivo del trabajo es analizar las diferencias entre el comportamiento de las diferentes orientaciones estratégicas en cuanto a la cadena de suministro del sector comercio, al igual que las diferencias que existan con el resto de la muestra.

### **3.4. MARCO INSTITUCIONAL.**

El marco donde se desarrolla este trabajo de campo es la economía de Canarias. Según los datos publicados de la Contabilidad Regional de España (CRE-2010) en el INE indican que el PIB nominal de la economía canaria en 2014 ascendió a 41.522.965 miles de euros. En términos reales supone un incremento del volumen del PIB canario de 2,0% respecto al año 2013, consolidando la tendencia positiva iniciada en 2013.

En la economía de Canarias caben destacar dos sectores que ocupan gran parte de su PIB, que son el sector turístico, generando gran parte de los servicios en las islas y que de él dependen otros como la construcción, y por otra parte el sector comercial. Las actividades de comercio, transporte y hostelería son las más significativas dentro de la estructura económica de Canarias, contribuyendo conjuntamente en un 36,4% del PIB real de 2014. Durante 2014, la economía canaria mostró signos de mejora respecto al año anterior, registrando un aumento del 4,0% en el PIB real conjunto del comercio, el transporte y la hostelería. Por tanto, se podría afirmar que la actividad comercial se ha visto favorecida por los buenos resultados turísticos.

En el **gráfico 4** se puede ver la distribución por sectores en Canarias y su aportación en el PIB.



#### 4. Gráfico de distribución por sectores.

- **Datos relevantes de las empresas canarias.**

Las empresas de Canarias, que representan el 4,12% del total de empresas españolas, están mayoritariamente inscritas bajo la condición jurídica de persona física (54,54%). Le siguen en importancia numérica las empresas que ejercen su actividad como sociedad limitada, con un 36,74% y las que lo hacen bajo la denominación de sociedad anónima, 2,06%.

El 59,22% de las empresas de Canarias se enmarcan en el sector resto de servicios, el 25,42% en el del comercio, el 11,33% en el de la construcción y el 4,04% restante en el de la industria.

Un análisis más detallado de los sectores de producción muestra que, en la composición del sector de los servicios, el mayor porcentaje recae en la hostelería, en los servicios empresariales y en las actividades inmobiliarias. Le sigue el comercio, sector muy relevante de la economía canaria, principalmente un comercio al por menor. Le sigue en importancia el sector de la construcción con 14.662 empresas. Por último, el sector industrial es básicamente manufacturero con 4.452 empresas.

#### 4. RESULTADOS.

##### 4.1. COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS PYMES COMERCIALES.

A partir del escalograma de Guttman realizado en la base de datos, hemos podido conseguir las medias de las puntuaciones de cada empresa, lo que nos permite agruparlas en función de si son prospectivas, analizadoras o defensivas. De esta manera, las empresas con una media superior a 3,5 son consideradas como prospectivas, las que se encuentran entre 2,5 y 3,5 conforman el grupo de analizadoras y finalmente, las empresas con una media inferior de 2,5 son defensivas.

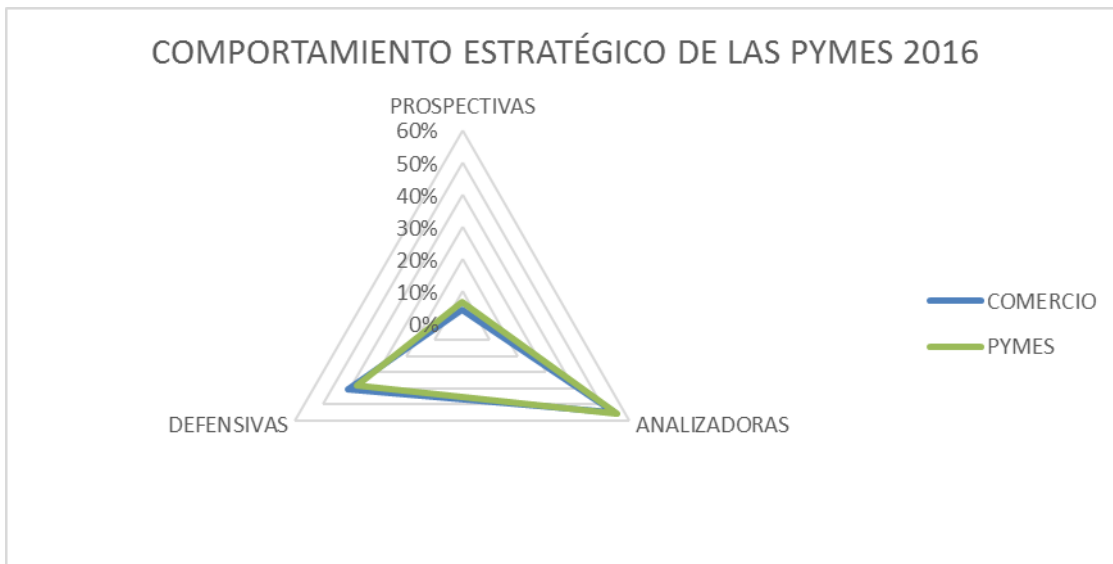
Esta agrupación se puede apreciar más claramente en la **tabla 5**.

<b>COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>COMERCIO</b>	<b>%</b>	<b>PYMES</b>	<b>%</b>
PROSPECTIVAS	1	5%	6	7%
ANALIZADORAS	12	55%	50	56%
DEFENSIVAS	9	41%	34	38%
TOTAL PYMES	22	100%	90	100%
<b>MERCADO (MAYOR AMPLITUD)</b>	<b>COMERCIO</b>	<b>%</b>	<b>PYMES</b>	<b>%</b>
1.- LOCAL	4	18%	17	19%
2.- INSULAR	5	23%	32	36%
3.- PROVINCIAL	5	23%	11	12%
4.- REGIONAL	7	32%	17	19%
5.- NACIONAL	1	5%	2	2%
6.- UE	0	0%	5	6%
7.- OTROS PAÍSES	0	0%	6	7%
TOTAL PYMES	22	100%	90	100%

##### 5. Tabla de relación de empresas con su comportamiento estratégico y amplitud de mercado.

Como se puede apreciar, en el sector comercio de Canarias predominan las empresas analizadoras y las defensivas, ocupando un porcentaje total del 96%. Por otro lado, las empresas prospectivas tienen una baja presencia en el sector, ya que su porcentaje es de un 5%. Como dato relevante, podemos afirmar que el Sector Comercio de Canarias sigue la misma tendencia que el resto de pymes del resto de sectores.

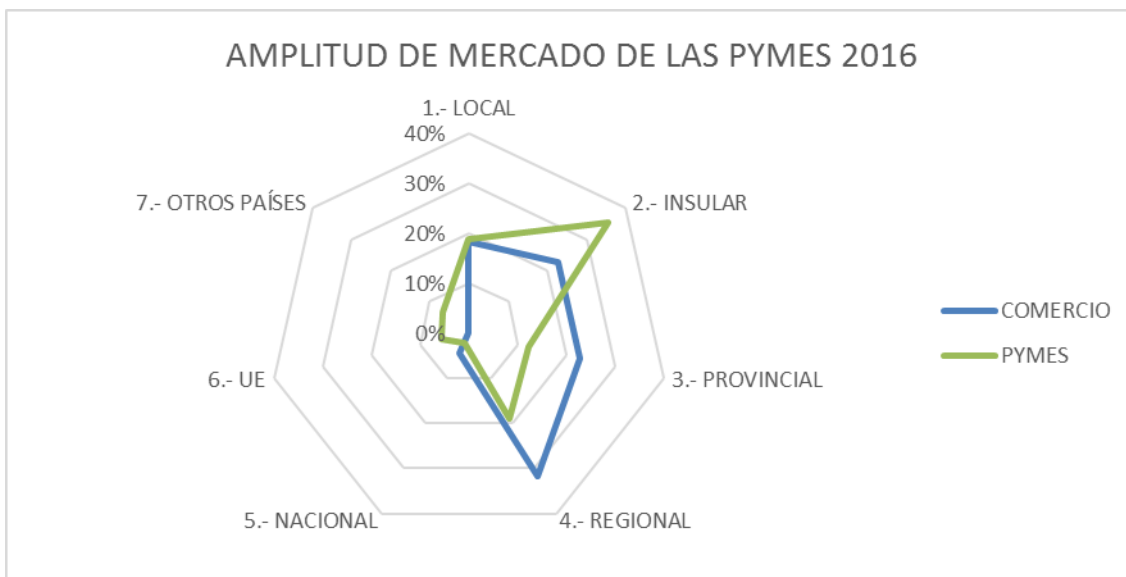
En el **gráfico 6** podemos ver claramente esta tendencia.



#### 6. Gráfico comparativo de comportamiento estratégico.

En el **gráfico 6** se verifica que las empresas prospectivas apenas tienen peso en el conjunto de las pymes y en el sector Comercio de Canarias. Además, se ve de forma clara que las empresas que predominan son las analizadoras, seguidas de las defensivas.

Siguiendo con la **tabla 5**, otro aspecto a destacar, atendiendo al ámbito donde actúan estas empresas, es que la mayoría de las pymes canarias (comerciales y no comerciales) no rompen con sus fronteras y se concentran en el área regional-insular.



#### 7. Gráfico comparativo de amplitud de mercado.

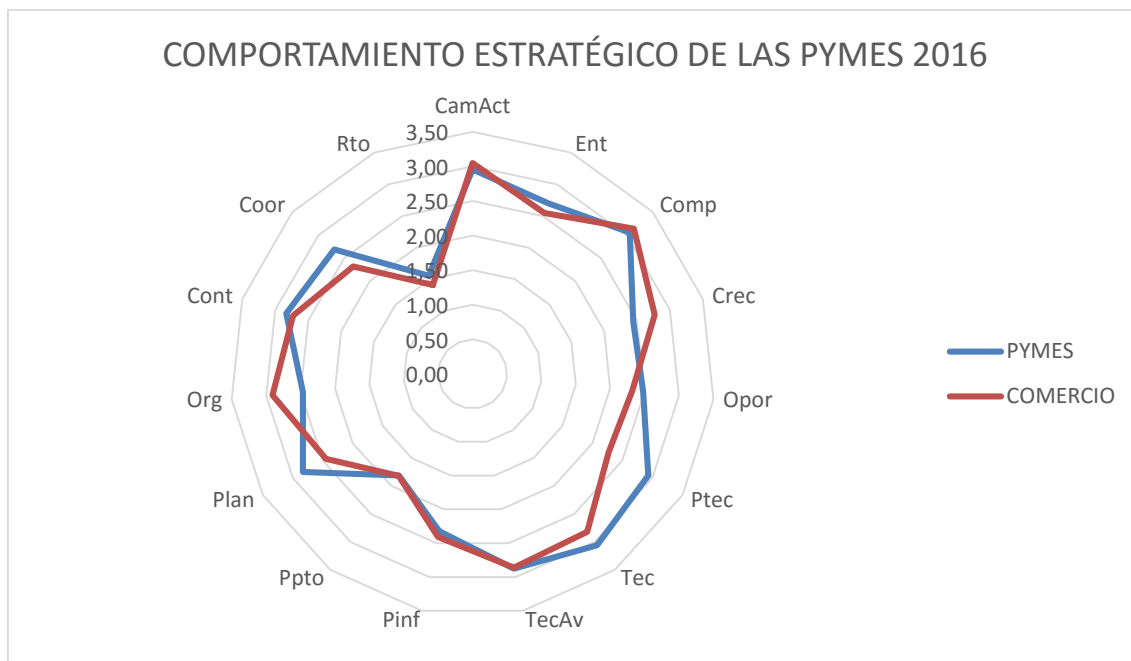
Esto puede verificar lo dicho anteriormente ya que las estrategias de estas empresas son, en su conjunto, defensivas y analizadoras, por lo que les es difícil expandirse a nuevos mercados. Un dato a destacar es que las pymes canarias suelen actuar en el ámbito insular mientras que las empresas de comercio tienden hacia el ámbito regional, por lo que podemos decir que las empresas comerciales tienen una perspectiva más abierta del mercado.

A través del escalograma de Guttman hemos podido obtener las medias de los ítems (tanto de las pymes como del sector comercio) y las hemos agrupado en una misma tabla para realizar un análisis comparativo del comportamiento estratégico entre los distintos sectores. Los resultados de este análisis se pueden ver en la **tabla 8**:

CAMPO ACTIVIDAD	COMERCIO	MEDIAS	PYMES	MEDIAS
	COMP ESTR EMP		COMP ESTR EMP	
	A	2,88	A	2,79
1	A	3,05	A	2,96
2	A	2,55	A	2,70
3	A	3,14	A	3,06
4	A	2,77	D	2,44
TECNOLOGÍA	D	2,47	A	2,82
5	D	2,32	D	2,48
6	D	2,27	A	2,93
7	A	2,82	A	3,06
ADMINISTRACIÓN	D	2,36	D	2,42
8	A	2,86	A	2,88
9	D	2,41	D	2,32
10	D	1,82	D	1,81
11	D	2,45	A	2,83
12	A	2,91	D	2,47
13	A	2,73	A	2,83
14	D	2,32	A	2,69
15	D	1,41	D	1,56

**8. Tabla de análisis comparativo del comportamiento estratégico del sector comercio con el resto de sectores de actividad económica.**

En términos generales vemos cómo las empresas comerciales y las otras pymes canarias tienen un comportamiento estratégico similar. Estas empresas apenas se diferencian en su campo de actividad, donde la mayor diferencia radica en el ítem 4 (manera en la que la empresa plantea su crecimiento), ya que adoptan una postura más analizadora. Las diferencias tampoco son grandes en la administración de las mismas, aunque se pueden apreciar pequeñas desviaciones con respecto a los ítems 11 (planificación), 12 (organización) y 14 (coordinación), adoptando globalmente una postura más defensiva. No obstante, existe una clara desviación con respecto a la tecnología, en donde las empresas comerciales muestran un comportamiento más defensivo. Dentro del ámbito tecnológico es el ítem 6 (proceso tecnológico) el que destaca notablemente. Estas desviaciones se pueden apreciar más fácilmente en el **gráfico 9**:



### 9. Gráfico comparativo del comportamiento estratégico entre pymes comerciales y el total.

La desviación más destacable del sector comercial con respecto al resto de pymes radica principalmente en el núcleo tecnológico, más concretamente en el proceso tecnológico. Esto se puede deber a que las empresas comerciales no precisan desarrollar un núcleo tecnológico tan desarrollado e innovador como otras empresas. Las empresas comerciales se centrarían más en aspectos como la fidelización del cliente a través de políticas de marketing (promociones), materias primas de calidad... y todo ello con una tecnología básica-poco desarrollada. Si comparamos estos datos con los aportados por el **gráfico 7** "Amplitud del mercado de las pymes" nos sugiere que, aun apostando por un mercado abierto donde el 59% de las empresas abarcan como mínimo el mercado provincial, los empresarios no tienen en alta consideración las tecnologías de la Información (TIC) como medio para atender el mercado online.

Otra diferencia significativa que nos muestra el **gráfico 9** es la forma de organización de las distintas empresas. Las empresas comerciales tienden hacia una posición intermedia, es decir, se organizan tanto por funciones como por productos/clientes, mientras que el resto de pymes son más defensivas, es decir, se organizan por funciones, con mano de obra especializada. Esto se puede deber a que las empresas comerciales son más flexibles y menos enfocadas hacia la tarea que el resto de las pymes canarias.

Por último, comentar que, con respecto a la forma en que estas empresas plantean su crecimiento, varían significativamente. Las pymes canarias planean una estrategia de crecimiento defensivo, tratando de ganar cuota de mercado con sus actuales productos/servicios y en sus actuales mercados. Por el contrario, las empresas comerciales dan un paso más hacia delante hacia una posición intermedia, en donde tratan de ganar cuota de mercado con sus actuales productos en los mercados actuales en donde actúa, pero a su vez no renuncian a tener una perspectiva más amplia y mirar hacia nuevos mercados/productos. Esto ratifica lo dicho anteriormente en el **gráfico 7** "Amplitud de Mercado", en donde vimos que las empresas comerciales eran más abiertas que el resto de las pymes.

Tras este análisis podemos afirmar que **el objetivo 1 se ha cumplido**, se han clasificado las pymes canarias según la tipología de Miles y Snow y se ha obtenido que tanto en el total de la muestra como en el sector comercio, la mayoría de ellas tiene un comportamiento estratégico analizador o defensivo, diferenciándose principalmente en el ámbito tecnológico.

#### 4.2. COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO Y ESTRATEGIA.

	COM EST EM	DEFENSIVO	ANALIZADOR	PROSPECTIVO
ESTRATEGIA COMPETITIVA		D	H	DS
	COMERCIO	4	3	5
ESTRATEGIA COMPETITIVA		H->D	H	H-> D-> DS
	PYMES	3,4	2,98	3,5

#### 10. Tabla de relación entre el comportamiento estratégico de las empresas y su estrategia.

A partir de la **tabla 10** obtenemos los datos en relación a qué estrategia siguen las empresas según su comportamiento estratégico. La clasificación se realiza a partir de la puntuación media que obtiene cada grupo (defensivo, analizador, prospectivo) en la pregunta 16 de la encuesta. Así, una media menor a 2,5 correspondería a una estrategia de bajo coste, una media entre 2,5 y 3,5 correspondería a una estrategia híbrida, y finalmente, una media mayor a 3,5 correspondería a una estrategia de diferenciación.

En esta misma tabla podemos ver que, dentro del sector comercio, tanto las empresas prospectivas como las defensivas adoptan estrategias de diferenciación, mientras que las analizadoras se quedan en una posición intermedia entre liderazgo en costes y diferenciación, teniendo una estrategia híbrida. Al comparar estos datos con la muestra completa, se observa que la diferencia más notable se produce en el grupo de empresas prospectivas. Mientras las pymes canarias, en general, adoptan una estrategia híbrida que tiende hacia la diferenciación, en el sector comercio la estrategia es claramente de diferenciación segmentada.

En el **gráfico 11** se puede apreciar más visiblemente las diferencias que se producen entre las pymes canarias en general y las del sector comercio.

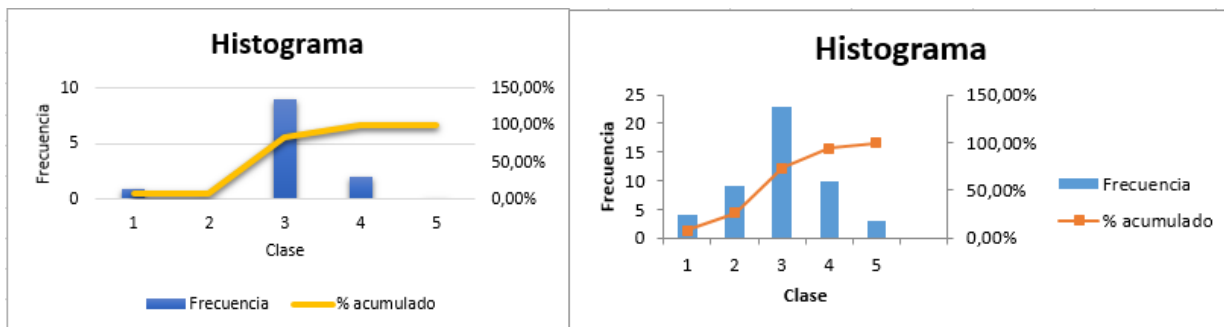


#### 11. Gráfico comparativo entre estrategias competitivas y comportamiento estratégico para el sector comercio y la muestra total.



Como bien podemos ver, las empresas comerciales prospectivas se identifican más con el número 5, destacando con diferencia con respecto a la muestra total. El número 5, como se ha mencionado antes, se correspondería con una estrategia pura de diferenciación segmentada. Este comportamiento es esperable si atendemos a la teoría de Miles y Snow, pues las empresas de tipología prospectiva se caracterizan por buscar nuevas oportunidades en el entorno, y están en continuo desarrollo de productos y en busca de nuevos mercados.

En cuanto a las empresas analizadoras, estas se mantienen en la misma línea, con una estrategia híbrida, tanto en la muestra total como en el sector comercio.

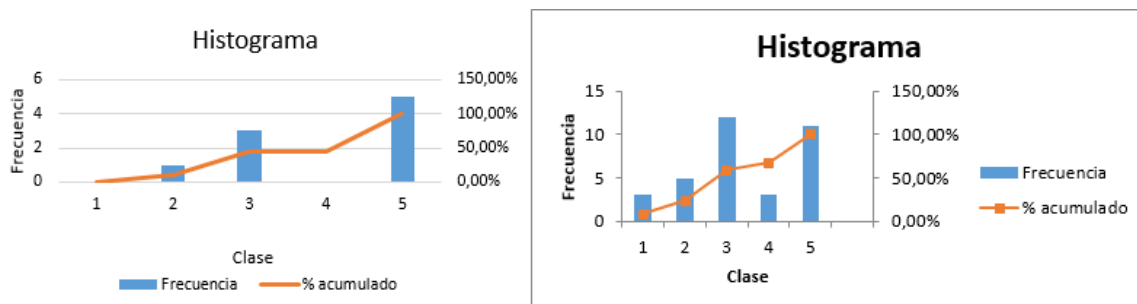


## 12. Gráfico de distribución de las empresas analizadoras según la estrategia que siguen. Sector comercio (izquierda) y total (derecha).

Si atendemos al **gráfico 12**, en las empresas analizadoras, podemos ver que su distribución se concentra en torno al número 3, lo que indica que su comportamiento es coherente con el esperado. Esto sucede también para el total de pymes canarias.

Por el contrario, al analizar las empresas defensivas, podemos ver un comportamiento contrario al que esperábamos, ya que esta tipología es más relacionada en la teoría con la estrategia de liderazgo en costes.

En este aspecto, el comportamiento de las empresas comerciales dista levemente del de las pymes defensivas canarias, las cuales identificarían su estrategia según Porter con una estrategia híbrida que roza la diferenciación, mientras que en el sector comercio se consideraría únicamente diferenciación.



## 13. Gráfico de distribución de las empresas defensivas según la estrategia que siguen. Sector comercio (izquierda) y total de pymes (derecha).

En el **gráfico 13** podemos observar con mayor facilidad la distribución de las empresas comerciales defensivas, que se concentran en las estrategias 3 y 5 en su mayoría, cuando teóricamente, debería suceder lo contrario. Si atendemos al conjunto total de pymes, vemos que esta tendencia varía, y sin embargo el comportamiento tampoco es el indicado por la teoría.

La adopción de una estrategia de diferenciación por parte de las empresas comerciales canarias puede deberse a que la alta competitividad que existe en el mercado las empuje a resaltar sus puntos fuertes y a buscar diferenciarse del resto de empresas con el objetivo de mantenerse en el mercado y conservar a sus clientes. Además de ello, una estrategia de liderazgo en costes no puede mantenerse eternamente en un sector como es el comercio en una época de crisis.

En definitiva, dentro el comportamiento estratégico de las empresas prospectivas y analizadoras existe coherencia entre la clasificación estratégica propuesta por Miles y Snow (1978) y la estrategia de Porter, mientras que las empresas defensivas se comportan de manera distinta. Más allá de esta tipología, pero siguiendo sus bases, la delineación de Walker y Ruekert (1987) de 5 tipos estratégicos podría ser más adecuada en este caso, pues separa la categoría defensiva en dos, teniendo en cuenta dos estrategias diferentes: defensivas de bajo coste y defensivas diferenciadas.

Tras este análisis podemos afirmar que **el objetivo 2 se ha cumplido**, se ha determinado si existe o no coherencia entre el comportamiento estratégico de las empresas y la estrategia que siguen. Hemos podido ver que tanto las empresas analizadoras como las prospectivas cumplen el patrón desarrollado en la teoría, mientras que las empresas defensivas siguen un comportamiento contrario al de liderazgo en costes, que se puede deber a la alta competitividad en el mercado.

#### 4.3. ANÁLISIS COMPARATIVO DEL ENTORNO.

Varios son los factores del entorno que afectan a la actividad de las empresas en Canarias. En este trabajo hemos querido resaltar siete variables (clientes, competidores, proveedores, situación económica, situación legal, tecnología y el entorno sociocultural) y ver cómo afectan estas a las pymes Canarias y en especial a las empresas comerciales. En la **tabla 14** podemos ver los resultados obtenidos en función al tipo de empresa (analizadora, defensiva o prospectiva) tanto de las pymes en general como de las empresas comerciales.

	11.1	11.2	11.3	11.4	11.5	11.6	11.7
ENT	Clie	Comp	Proov	Sit. Econ	Sit. Leg	Tecn	Soc. cult
A	3,02	2,78	2,20	3,88	3,60	2,62	2,46
D	3,26	3,29	2,32	3,91	3,65	2,29	2,47
P	3,00	2,67	2,00	4,17	4,50	2,50	3,17
PYMES	3,11	2,97	2,23	3,91	3,68	2,49	2,51
A	3,42	3,00	2,83	4,25	4,25	2,33	2,42
D	2,89	2,44	2,22	3,67	3,67	1,78	2,44
P	2	1	4	4	4	2	3
COMERCIO	3,14	2,68	2,64	4,00	4,00	2,09	2,45

**14. Tabla de puntuaciones de las empresas con respecto a los ítems del entorno.**

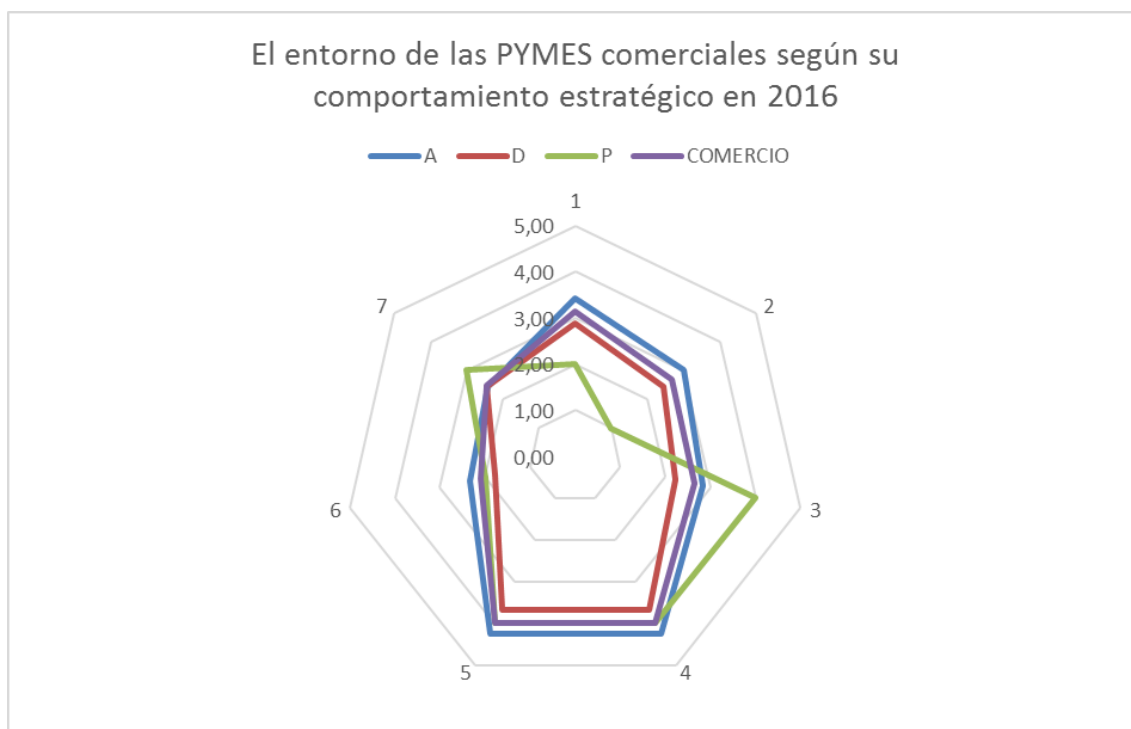
En términos generales, tanto las pymes canarias como las empresas del sector comercio reciben una misma incertidumbre de las variables del entorno.

Las prospectivas, acordes con la teoría, reciben más influencia que las empresas defensivas. No obstante, se produce una desviación con las empresas analizadoras, que perciben menos incertidumbre que en las empresas del sector comercio.

Por lo general, se puede apreciar cómo la situación económica junto con la situación legal es lo que más incertidumbre crea a las pymes canarias. Esto se podría considerar un dato predecible debido a que actualmente acabamos de pasar por un periodo de recesión económica que ha afectado sobre todo a las pequeñas y medianas empresas. Por el contrario, lo que menos incertidumbre crea en las empresas son los proveedores junto con la tecnología.

Por otro lado, atendiendo a la incertidumbre que perciben las empresas comerciales canarias, se puede afirmar que sigue una distribución similar a la del resto de pymes en donde la situación económica es o que más influencia tiene mientras que la tecnología es lo que menos incertidumbre presenta. Esto se puede justificar por lo dicho anteriormente en donde se analizaba los datos del objetivo número uno, concluyendo que no precisaban de un núcleo tecnológico muy potente ya que estas se centran más en aspectos como la fidelización del cliente a través de políticas de marketing.

Profundizando un poco más sobre los datos contenidos en la **tabla 14**, hemos obtenido el **gráfico 15**, donde se puede ver el comportamiento de las empresas comerciales canarias en función del tipo de empresa que se trate (analizadora, defensiva o prospectiva).



**15. Gráfico de incertidumbre percibida por las pymes comerciales.**

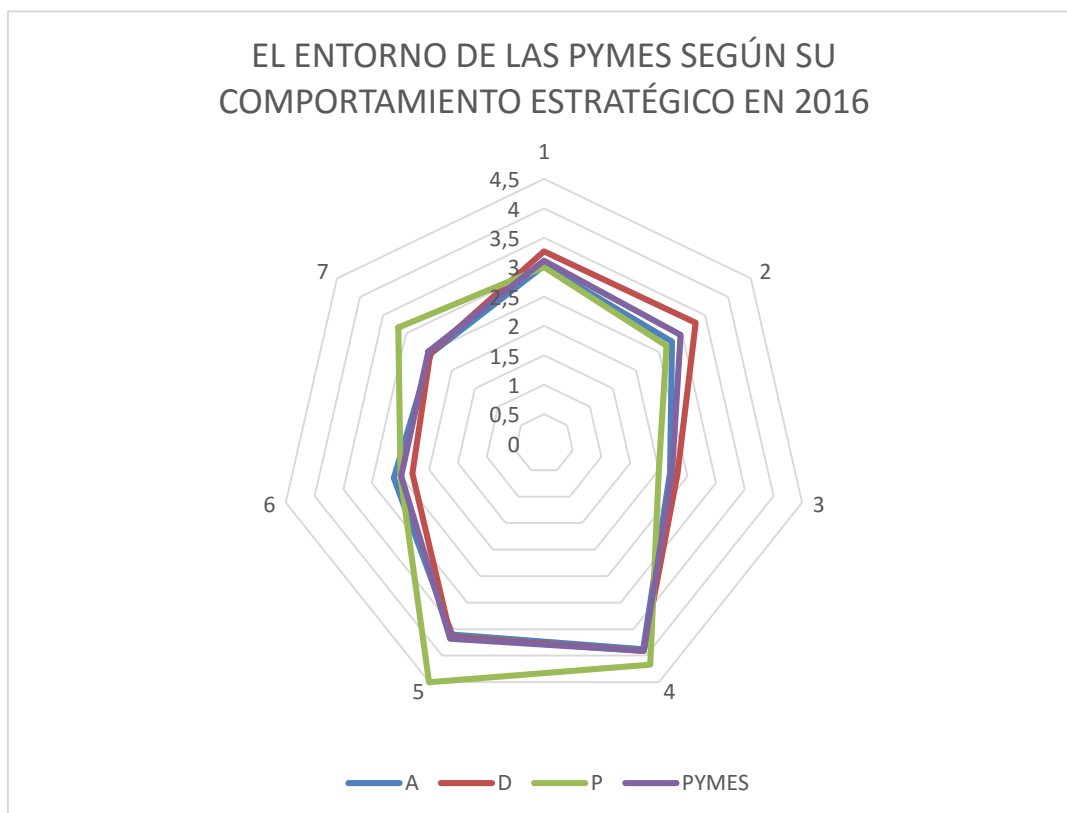
En el **gráfico 15** vemos como las empresas analizadoras y defensivas siguen una distribución similar. No obstante, presentan una serie de desviaciones debido a que las empresas defensivas, por la forma que tienen de actuar, más en alerta, le afectan menos las variables del entorno. Por el contrario, en este gráfico destaca el comportamiento de las empresas prospectivas, totalmente diferente al resto en los ítems 1(clientes), 2 (competidores), 3 (proveedores) y 7 (entorno sociocultural). Esto se puede explicar por lo siguiente:

Ítem 3 Proveedores: al ser prospectivas son empresas más innovadoras que siempre están buscando oportunidades y esto les lleva a estar en constante búsqueda de nuevos proveedores. Además, al ser empresas del sector comercio, precisan de sus proveedores para vender sus productos.

Ítem 2 Competidores: en las prospectivas es más probable que se traten de empresas pioneras de productos nuevos y es por esto que los competidores le van a importar menos que a las demás.

Ítem 1 Clientes: las prospectivas, al anticiparse a las necesidades del mercado, están en constante búsqueda de oportunidades, con la que ya tendrían información de los clientes. Ya saben que es lo que quiere el mercado.

Ítem 7 Sociocultural: las empresas comerciales, al vender productos, han de tener más en cuenta las características únicas de cada mercado y adaptarse a ellas.



**16. Gráfico de incertidumbre percibida por las pymes.**

Al igual que ocurre con las empresas comerciales, las pymes de Canarias perciben una incertidumbre similar de las variables del entorno, exceptuando las empresas prospectivas, en las que, en este caso, son más propensas a percibir una mayor incertidumbre por parte de la situación económica y legal de Canarias, además de las variables del entorno sociocultural. Esto puede ser consecuencia de las características particulares que tiene cada sector ya que, por ejemplo, en el sector servicios y en la construcción, la crisis económica hace que tengan que cambiar muchas de sus estrategias empresariales para entender captar o retener a su público objetivo. Por último, se debe comentar que por lo demás, cabe destacar que tanto las pymes defensivas como las analizadoras, presentan una incertidumbre semejante a la de las empresas comerciales.

Después de este análisis, podemos decir que **se ha cumplido el objetivo 3**, dando como resultado que tanto las empresas comerciales como el resto de pymes canarias perciben, por lo general, el mismo nivel de incertidumbre de las variables del entorno y que en ambos casos las empresas prospectivas se diferencian de las más defensivas, lo que refleja que existe una desviación en la forma de actuar de una y de la otra.

#### 4.4. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA CADENA DE SUMINISTRO.

En este apartado del trabajo, vamos a analizar el comportamiento de las pymes canarias y más concretamente, las empresas comerciales canarias, con respecto a la cadena de suministro. Para ello, nos vamos a centrar en la respuesta que las empresas dan a cuatro variables: si comparten información con sus clientes o con sus proveedores y si tienen en cuenta a la hora de establecer sus objetivos a los clientes o a los proveedores. Los datos se analizarán tanto a nivel general (PYMES CANARIAS-Empresas Comerciales) como a nivel más específico (según tipo de empresa: analizadora, defensiva o prospectiva). En la **tabla 17** podemos ver los resultados obtenidos.

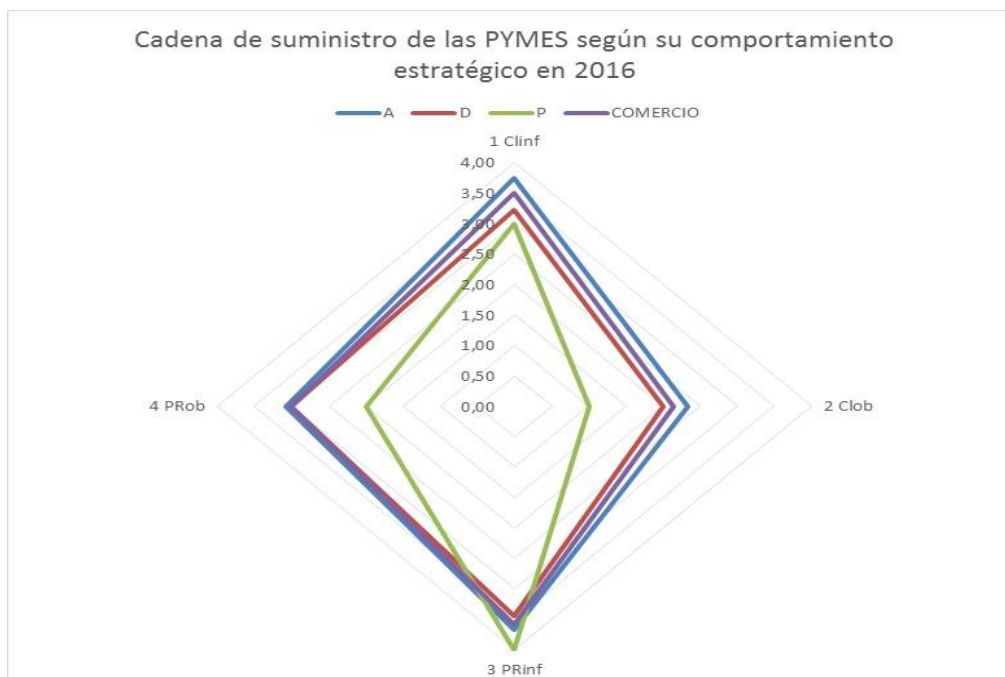
COM EST EM	10.1	10.2	10.3	10.4
Emp/Confin	1 Clinf	2 Clob	3 PRinf	4 PRob
A1	4,06	3,24	3,29	2,94
A2	3,61	2,70	3,33	3,09
PYMES A	3,76	2,88	3,32	3,04
D1	3,69	3,00	3,54	3,00
D2	2,48	2,00	2,76	2,48
PYMES D	2,94	2,38	3,06	2,68
P1	5,00	5,00	5,00	5,00
P2	2,60	1,40	2,40	1,60
PYMES P	3,00	2,00	2,83	2,17
PYMES1	3,94	3,19	3,45	3,03
PYMES2	3,12	2,34	3,05	2,75
PYMES	3,40	2,63	3,19	2,84
A1	4,00	2,67	4,00	3,00
A2	3,67	2,22	3,56	3,11

A	3,75	2,33	3,67	3,08
D1	4,33	2,33	4,00	2,33
D2	2,67	1,83	3,17	3,33
D	3,22	2,00	3,44	3,00
P1	0,00	0,00	0,00	0,00
P2	3,00	1,00	4,00	2,00
P	3,00	1,00	4,00	2,00
COMERCIO 1	4,17	2,50	4,00	2,67
COMERCIO 2	3,25	2,00	3,44	3,13
COMERCIO	3,50	2,14	3,59	3,00

**17. Tabla de puntuaciones de las empresas en relación a la cadena de suministro.**

Los datos más destacados en la **tabla 17** son los siguientes: en primer lugar, cabe resaltar que, por lo general, las pymes canarias suelen compartir más información con los clientes. Esto es un dato aparentemente predecible ya que como vimos en la **tabla 14**, la variable clientes tiene cierta incertidumbre a la hora de tomar las decisiones en las empresas canarias, por lo que necesitarán compartir información con ellos.

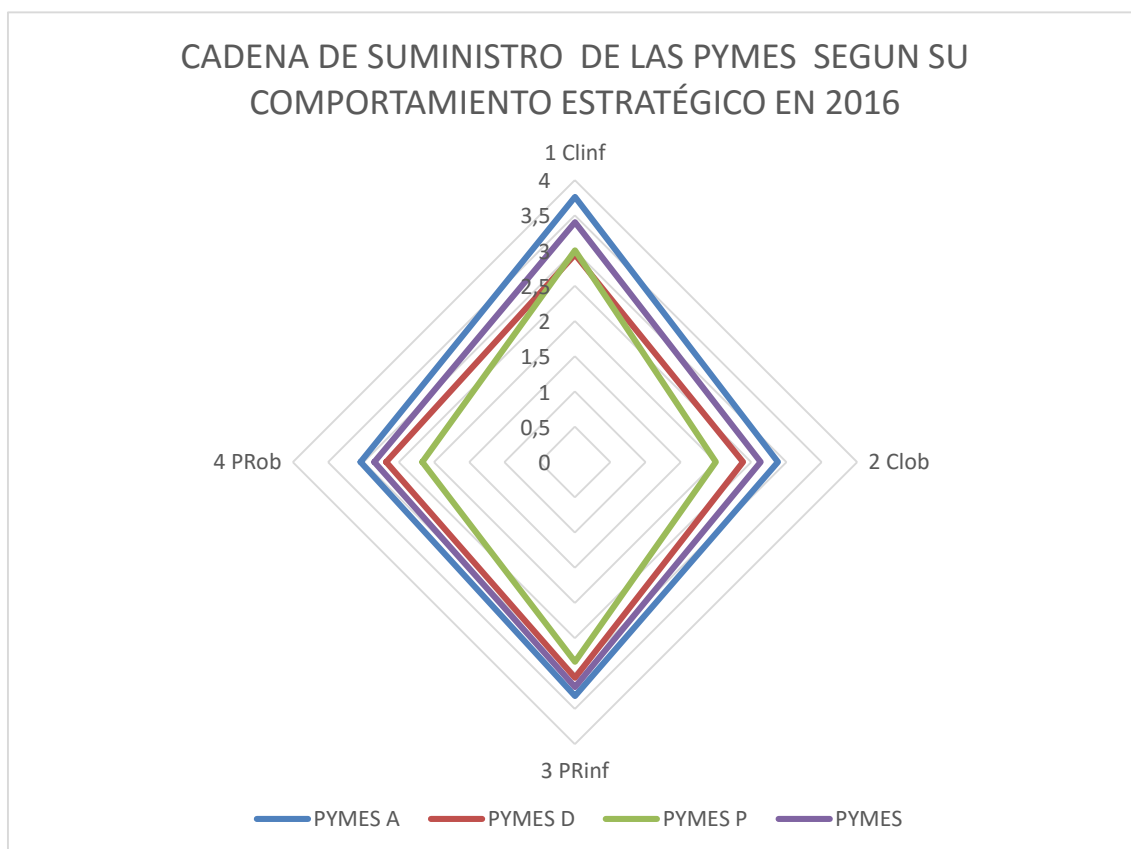
Con respecto al sector comercio, podemos decir que se comporta de forma similar que las empresas del resto de sectores salvo en algunos aspectos, como incluir a los clientes en la clarificación de sus objetivos. Esto puede ser debido al comportamiento tan distante que presenta la empresa prospectiva, ya que como se comentó en **tabla 14** donde se analizaba el entorno, no se centran tanto en el cliente sino más en los proveedores, ya que les permitirán disponer de los productos “únicos” en los que basan su estrategia diferenciadora. Es por esto que necesitan compartir una mayor información con estos, dejando al cliente al margen en cuanto a sus objetivos. Se puede apreciar mejor en el **gráfico 18**:



**18. Gráfico de comportamiento de las pymes comerciales en la cadena de suministro.**

Analizando el resto de factores, vemos que las empresas comerciales presentan una distribución similar en donde sobresale, al igual que ocurre en el resto de pymes, el intercambio de información tanto con los clientes como con los proveedores.

Las empresas comerciales Canarias destacan por compartir información tanto con sus clientes como con sus proveedores, dejando en un segundo plano a estos a la hora de establecer sus objetivos.



**19. Gráfico de comportamiento de las pymes en la cadena de suministro.**

Como podemos ver el **gráfico 19**, el resto de las pymes canarias comparten una misma tendencia que las empresas comerciales canarias, en las que prima el compartir información tanto con los clientes como con los proveedores. No obstante, cabe destacar la diferencia que existe entre las empresas prospectivas del sector comercio con las empresas prospectivas del resto de pymes. Las empresas prospectivas comerciales tienen una mayor tendencia a compartir información con los proveedores que las prospectivas del resto de pymes. Esto se puede deber a lo mencionado anteriormente, donde se explicaba que las empresas comerciales tienen más en cuenta a los proveedores por las características de su actividad.

Podemos decir que, tras el análisis realizado **se cumple el objetivo 4** y se obtiene que, tanto las empresas comerciales como el resto de pymes canarias comparten información tanto con sus clientes como con sus proveedores, manteniendo un comportamiento similar según su orientación estratégica.

## 5. CONCLUSIONES.

Objetivo	Consecución
Determinación de la tipología del comportamiento estratégico	✓
Determinación de la coherencia entre el comportamiento estratégico y la estrategia que sigue	✓
Análisis comparativo del entorno	✓
Análisis comparativo de la cadena de suministro	✓

Una vez cumplidos los objetivos, se procede a recoger los datos más interesantes que se han encontrado en la investigación.

En primer lugar, en las pymes canarias predominan las empresas analizadoras y defensivas, ya que en una época de crisis pocas empresas se atreven a dar el primer paso y arriesgarse en un mercado tan competitivo como el actual. El sector comercial sigue una distribución similar al de resto de pymes, por lo que podemos decir que existe una misma proporción en cuanto al tipo de empresa que se trate. Por otra parte, el comportamiento estratégico de las empresas comerciales y el resto de pymes es semejante, diferenciándose únicamente en el proceso tecnológico, ya que como se ha dicho anteriormente, estas empresas se centran más en las variables de marketing.

En segundo lugar, las empresas en su mayoría optan por estrategias híbridas o de diferenciación, en búsqueda de la fidelización del cliente para poder seguir sobreviviendo en el mercado. Debido al gran número de empresas en el sector comercial, a la alta competitividad, y a las numerosas estrategias de liderazgo en costes llevada a cabo por parte de las empresas como consecuencia de la crisis, la mayoría de las empresas han optado por un nuevo enfoque que trata de añadir un mayor valor a los productos/servicios que oferta para conseguir una mayor fidelización del cliente y mantenerse en el mercado.

En tercer lugar, las pymes canarias y las empresas comerciales canarias reciben, a grandes rasgos, una misma influencia por parte de las variables del entorno. Ciertamente existe alguna desviación, pero por las características de la actividad que desarrollan, ya que las empresas comerciales, como ya se comentó, buscan constantemente a proveedores que le puedan ofrecer alguna ventaja competitiva, lo que hace que condicione en gran medida su actividad. Por el contrario, el proceso tecnológico influye de manera diferente entre un sector u otro. Por ejemplo, en el sector de la construcción o de la industria, contar con una tecnología potente y eficiente va a condicionar bastante en sus resultados mientras que en el sector comercio va a tener una menor influencia.

Atendiendo a la tipología de las empresas comerciales en Canarias, cabe mencionar que las empresas no se adaptan al entorno de la misma manera, si bien las empresas defensivas y las analizadoras siguen el mismo esquema de comportamiento, las empresas comerciales



prospectivas tienen un comportamiento totalmente diferente, debido a su tipología estratégica y las características de su sector.

Por último, las empresas canarias consideran importante dentro de la cadena de suministro el compartir información tanto con los proveedores como con los clientes, pues una buena relación con ambos lados de la cadena las puede hacer obtener ventajas competitivas. Por lo general, las pymes canarias hacen más hincapié en compartir información con los clientes debido a las características particulares y el peso que tienen las empresas del resto de sectores. Esto lo podemos ver por ejemplo en el sector servicios (el que más peso tiene en la economía canaria) en donde las empresas, como puede ser hoteles, peluquerías, restauración, tienen una completa orientación hacia el cliente, por lo que necesita en todo momento obtener y compartir información con este. En el sector comercial, no se tiene tanto en cuenta esta variable como los proveedores, ya que la principal actividad en este sector consiste en la venta de productos al público, por lo que contar con un buen proveedor que suministre productos de calidad y en los tiempos correctos va a marcar la diferencia entre una empresa u otra.

## **6. LIMITACIONES.**

Durante la realización de este estudio, hemos encontrado cuatro limitaciones principales:

En primer lugar, de acuerdo con Starbuck (1992), muchos administradores tienen percepciones erróneas, tanto de sus organizaciones como del entorno empresarial. Muchos directivos carecen de estudios relacionados con la empresa, por lo que pueden no ser conscientes de la realidad de su propia empresa o no tienen una estrategia bien definida. Todo esto puede derivar a una menor fiabilidad de las respuestas al cuestionario y un análisis de los resultados erróneo.

En segundo lugar, las empresas entrevistadas para la muestra están situadas únicamente en 3 de las islas (Tenerife, Gran Canaria y La Palma) lo que puede no representar correctamente el conjunto del archipiélago, ya que la proporción de prospectivas, defensivas y analizadoras puede no ser la misma, por ejemplo, en las islas más pequeñas.

En tercer lugar, la muestra condiciona la investigación de manera importante. Dentro del sector comercio (22 empresas) solo una de ellas era prospectiva, lo que no representa correctamente a todo el conjunto de las mismas, pues los resultados y las conclusiones depende de una única empresa.

Por último, a pesar de que cada día se presta más atención a las pymes, y existen numerosos estudios que giran en torno a las pequeñas y medianas empresas, si atendemos al ámbito de las Islas Canarias esta información escasea, al igual que para un entorno determinado, como es en este caso, el comercio.

## 7. REFERENCIAS.

Abell, D. F. (1980). Defining the business: The starting point of strategic planning. *Englewood Cliffs* (pp. 3-26). NJ: Prentice-Hall.

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. 44-45.

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.

Beal, R. M. (2000): Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 27.

Bellmunt, T. V. (2010): Las relaciones en la cadena de suministro no son tan peligrosas. *Universia Business Review*, 2.

Bowman, C. (1992): Interpreting Competitive Strategy: in Faulkner, D. and Johnson, G. Ed. *The Challenge of Strategic Management*. London: Kogan Page.

Colin, M.; Galindo, R. y Hernández O. (2015): Information and communication technology as a key strategy for efficient supply management in manufacturing SMEs. *Procedia Computer Science*, Vol. 55, pág. 833-842.

Conant, J.S., Mokwa, M.P. and Varadarajan, P. (1990), Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, Vol. 11 Nº. 5, pág. 365-83.

Daft, R. L., Sormunen, J., & Parks, D. (1988): Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study. *Strategic Management Journal*, 9(2), 123-139.

Dotson, L. E., y Summers, G. (1976): Cómo elaborar escalas técnicas de Guttman. *G. E Summers (comp.), Medición de actitudes* (pp. 246-261). México, DF: Ed. Trillas.

Duncan, R. B. (1972): Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative science quarterly*, 313-327.

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, nº8 de Fyde Cajacanarias.

González; Soto, A.P.; Trigo, A.; Molina, F.J.C. y Varajao, J. (2010): El papel de las TIC en el rendimiento de las cadenas de suministro: el caso de las grandes empresas de España y Portugal. *Universia Business Review*, 1: 102-115.

Hambrick, D. C. (1983): Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types. *Academy of Management Journal*, Vol. 26, pág. 5-26.

Hambrick, D.C. (1984), Taxonomic approaches to studying strategy. *Journal of Management*, Vol. 1, pág. 27-43.

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

Johnson, G. y Scholes, K. (2001): Dirección estratégica (pp. 216-217). Prentice Hall, 5ª ed.

Lee, H. y Whang, C. (1997): Bullwhip effect in supply chains. *Sloan Management Review*; 93 102.

Mabert, V.A., Venkataramanan, M.A., (1998). Special research focus on supply chain linkages: challenges for design and management in the 21st century. *Decision Sciences* 29 (3), 537–552.

Manu, F.A. y Sriram, V. (1996): Innovation, marketing strategy, environment and performance. *Journal of Business Research*, Vol. 35 N°1, pág. 79-91.

Meyer, C. (1993): Fast Cycle Time: How to Align Purpose, Strategy and Structure for Speed. *The Free Press*, New York.

Miles, R. E. y Snow, C. C. (1978): Organizational strategy, structure and process. New York: McGraw-Hill.

Miles, R.E. and Snow, C. (1986): Organizations: new concepts for new forms. *California Management Review*, Vol. 28, pp. 62-73.

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.*, n° 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., n° 2, pág. 81-97.

O'Regan, N. y Ghobadian, A. (2006): Perception of generic strategies of small and medium sized engineering and electronics manufacturers in the UK. The applicability of the Miles and Snow typology. *Journal of Manufacturing Technology*, vol. 17, n°5, pág. 603-620.

Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*. Free Press, New York, NY.

Porter, M. (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. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York, NY.

Starbuck, W.H. (1992): Strategizing in the real world. *International Journal of Technology Management, Special Publication on Technological Foundations of Strategic management*, Vol. 8 N°s 1/2, pp. 77-85.

Walker, O.C., Ruekert, R.W., 1987. Marketing's role in the implementation of bussiness strategies: a critical review and conceptual framework. *Journal of Marketing* 51 (3), 15–33.

Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5, 171–180.

Wernerfelt, B. (2005): Product development resources and the scope of the firm. *Journal of Marketing* 69 (2), 15–23.