

**COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO Y CADENA DE SUMINISTROS DE LAS PYMES EN
CANARIAS 2017**

STRATEGIC BEHAVIOR AND SUPPLY CHAIN OF CANARY SEMs 2017

**García Pérez, Ana María
Oreja Rodríguez, Juan Ramón**

**Grado de Administración y Dirección de Empresas
Curso académico 2016 - 2017, convocatoria junio
21 de junio de 2017**

**González Martínez, Isabel Vanesa. DNI: 78851551F
López Gutiérrez, Sergio. DNI: 43836634Z
Rodríguez Alonso, Judit Saray. DNI:54110792A**

1. RESUMEN

El objetivo de la investigación es conocer el patrón de comportamiento de las pymes en Canarias, concretamente, cómo se comportan estas dentro de su cadena de suministros.

Se ha realizado un cuestionario multi-ítem a 136 pymes conformando una muestra representativa de los sectores económicos, salvaguardando el sector primario e incluyendo el turístico en el terciario. Para el análisis de resultados se utiliza los criterios de Miles y Snow (1978) de clasificación de empresas según su comportamiento estratégico.

El comportamiento estratégico general de las pymes en Canarias responde a un comportamiento analizador. En cuanto a los arcos de comunicación, se comportan de la misma manera tanto en su relación con clientes y con proveedores.

Las pymes en Canarias poseen rasgos bastantes arraigados a conceptos tradicionales y burocráticos respondiendo a este tipo de comportamiento, centrándose en sus propios resultados y sin considerar que el entorno interfiera en su desarrollo como negocio.

Términos clave: comportamiento estratégico, cadena de suministros, pyme, comportamiento analizador.

ABSTRACT

The purpose of this research is to find out what is the strategic behaviour of the Canarian companies, and in a specific way, how the enterprises work at the supply chain.

A multi - item survey has been given to 136 companies, which represent all the economic sectors including the tourism in the services sector and excluding the primary sector from this research. For the analysis results, it uses the Miles and Snow enterprises classification based on the strategic behaviour.

The strategic behaviour that most of the Canarian companies have is analyzing. With reference to the way of communication, the SMEs behave in the same way with their clients and suppliers.

The Canarian companies have rather traditional bureaucratic characteristics, which reflect that analyzing behaviour that they have, paying attention in their own results and ignoring the fact that the surroundings could interfere with their business activities.

Keywords: supply chain, strategic behaviour, SEMs, analyzing behaviour.

ÍNDICE.

1. BASE TEÓRICA	5
1.1 Explicación del campo de estudio específico en esta investigación: la cadena de suministros	9
2. METODOLOGÍA	12
2.1 Metodología Tabla nº 1	13
2.2 Metodología Tabla nº 2	15
3. RESULTADOS	16
3.1 Análisis de resultados: comentarios gráfico nº 1	
3.1.1 Extremo Analizador	17
3.1.2 Extremo Defensivo	18
3.1.3 Bloque Campo de Actividad	19
3.1.4 Bloque Tecnológico	20
3.1.5 Bloque Administrativo	21
3.2 Análisis de resultados: comentarios gráfico nº 2	23
3.2.1 Clientes	23
3.2.2 Proveedores	24
3.2.3 Pymes cuyos consumidores finales son empresas	26
3.2.4 Caso particular: empresas proveedoras de otras empresas (Emp 1)	26
4. CONCLUSIONES	27
5. RECOMENDACIONES	28
6. IMPORTANCIA DEL TRABAJO Y LIMITACIONES	30
7. LÍNEAS FUTURAS	31
8. BIBLIOGRAFÍA	32
9. ENLACES DE INTERÉS	33
10. ANEXOS	34

ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS

Gráfico nº 1: ANÁLISIS COMPARATIVO DEL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LOS DISTINTOS PROBLEMAS ESTRATÉGICOS DE LAS PYMES EN 2017 **16**

Tabla nº 3: DISTRIBUCIÓN POR NIVELES DE ESTUDIOS DE LOS EMPRENDEDORES EN CANARIAS EN FUNCIÓN DE LA ETAPA DEL PROCESO EMPRENDEDOR **22**

Gráfico nº 2: CADENA DE SUMINISTRO DE LAS PYMES CANARIAS 2017 SEGÚN SU COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO **23**

ANEXO

Tablas necesarias para la elaboración de los gráficos nº 1 y nº 2 **34**

1. BASE TEÓRICA

Antes que nada y para poder llevar a cabo el desarrollo del presente documento, es necesario sentar las bases teóricas sobre las cuales se va fundamentar el mismo; para ello, se hará uso del legado que han dejado autores de renombre tales como Miles, Snow y Porter .

A lo largo de las décadas, distintos expertos han intentado determinar sobre qué motivos se puede fundamentar el éxito o fracaso de una empresa. En 1978, los profesores Raymond E. Miles y Charles Curtis Snow (Aragón Sánchez, A. y Sánchez Martín, G. 2003; Colin, M.; Galindo, R. Hernández, O. 2015; Hult, G.T.M.; Ketchen Jr. D.J.; Cavusgil, S.T. y Calantone, R.J. 2006; Cerem Comunicación 2015) determinaron una serie de estrategias empresariales, teniendo en cuenta el ajuste de las empresas al entorno y del espíritu emprendedor a la hora de gestionarlas para intentar explicar los resultados y la eficiencia de la empresa. Estas estrategias se concentran en 4 tipologías y las mismas se explican a continuación.

- Las organizaciones **defensivas** se caracterizan por:
 - Ser muy burocratizadas, centralizadas y protocolizadas.
 - Fundamentar sus recursos humanos mediante formación, creación, desarrollo de competencias y posición jerárquica.
 - Adoptar una estructura funcional, tecnologías intensivas en capital y presentan competencias en producción, ingeniería de procesos y control de costes.
 - Limitar control sobre los productos y mercados en los que actúa, se trata de un conjunto relativamente estable de productos / servicios dentro de un segmento de mercado en el que se especializan.
 - Tender a ignorar los cambios que no les afectan directamente.
 - Sentirse más cómodas en una política orientada a mejorar la eficiencia de sus operaciones actuales.
- Las organizaciones **prospectivas** o **exploradoras** se caracterizan por:
 - Localizar recursos humanos mediante un reclutamiento muy sofisticado con programas de formación y valoración del desempeño bajo la premisa de competitividad y productividad.
 - Buscar continuamente nuevas oportunidades de mercado.
 - Ser creadoras del cambio e incertidumbre.
 - Orientación en la innovación de productos y mercados les impide ser totalmente eficientes.
 - La diversificación de la línea de productos, el empleo de múltiples tecnologías, una estructura divisional y competencias en I+D, investigación de mercados e ingeniería de desarrollo.
- Las organizaciones **analizadoras** se caracterizan por:
 - Se trata de una simbiosis entre las defensivas y las prospectivas.
 - Mantener un dominio de producto/mercado relativamente estable mientras que buscan el desarrollo selectivo de nuevos productos y/o mercados.

- En las áreas estables, funcionan rutinaria y eficientemente mediante el uso de estructuras y procesos formalizados.
- En las áreas más dinámicas, son más innovadoras para dar rápidas respuestas a los movimientos de los competidores.
- Por último, hay un cuarto subgrupo, las organizaciones **reactivas**, las cuales no representan una estrategia en sí, se trata de empresas donde no se puede establecer una conducta predecible y/o estable. Debido a ello, no se tomará en cuenta en el desarrollo del trabajo.

El economista Porter en 1979 (Montoya del Corte, J; Martínez García, F.J. y Somohano Rodríguez, F.M. 2013; Matías Riquelme 2015) también dio a conocer su investigación acuñada como Las Cinco Fuerzas de Porter relacionada con las características del entorno competitivo. A través de esta clasificación, se puede obtener un mejor análisis de la empresa en todos los aspectos con el fin de diseñar nuevas estrategias apoyadas con el sistema de Porter para detectar amenazas y oportunidades. Estas fuerzas son:

- Posible amenaza ante nuevos competidores.
- Poder de negociación de los competidores.
- Capacidad de negociación con compradores habituales y eventuales.
- Amenaza de productos sustitutivos.
- Rivalidad entre competidores.

A pesar de sus aportaciones y del éxito que han tenido, este documento se desarrollará tomando como punto de partida la investigación de Miles y Snow.

Otro pilar necesario para desarrollar la investigación se centra en la cadena de suministros y para ello es necesario explicar su significado, el cual viene definido en el diccionario de la American Production & Inventory Control Society como “el conjunto de todos los procesos que involucran a los proveedores y sus clientes y conectan empresas desde la fuente inicial de materia prima hasta el punto de consumo del producto acabado”.

Según Mentzer et al. para lograr implantar con éxito una filosofía de cadena de suministros, es necesario tener en cuenta las siguientes siete actividades:

- La integración tanto de proveedores como de clientes en los procesos de gestión.
- Compartir información en todas las partes que integran la cadena de suministros.
- Compartir beneficios y riesgos.
- Fomentar la colaboración entre los agentes que participan en la cadena de suministros.
- Fijar y mantener objetivos que tengan como fin último los clientes finales.
- La integración de procesos.
- La realización de alianzas y asociaciones con empresas.

De acuerdo con lo expuesto por González et al 2010, la aparición de internet y de las TIC han permitido intervenir en toda la gestión productiva al integrar múltiples funciones. Además, ha facilitado la comunicación entre empresas y personas, así como el acceso a un mayor volumen de información.

Las empresas emplean cada vez más las TICs para la gestión de la cadena de suministros. La utilización de estrategias TIC supone la creación de información de gestión, apoyo en la toma de decisiones de desarrollo organizativo, mejores acuerdos de colaboración y de apoyo. Tener en cuenta las TICs, permite que la gestión de la cadena de suministros disponga de un sistema de información con datos fiables, un buen sistema de pronósticos y un mejor control de los recursos materiales, lo que se puede traducir en una ventaja competitiva y mejor interpretación de la información que posee la empresa.

No obstante, la inversión en TICs no garantiza la obtención de beneficios superiores, ya que son tecnologías fácilmente imitables por los competidores. Por tanto, dependerá de las capacidades y habilidades que posea la empresa para que el uso de dichas tecnologías les permita obtener una ventaja competitiva.

La utilización adecuada de las TICs Colin. M.; Galindo, R. y Hernández, O. (2015) permite reforzar las relaciones con clientes, debido a que estas favorecen una mejor gestión de los mismos, facilitan la transmisión de información, la personalización y adecuación de la oferta a las necesidades de cada consumidor. Asimismo, la integración electrónica de todos los agentes proporciona una mayor eficiencia, productividad y flexibilidad a la cadena de suministros, ya que el intercambio constante de información facilita la planificación, la gestión de inventarios y puntos de venta y las previsiones de demanda.

Se debe tener en cuenta que no sólo las TICs reportan ventajas competitivas¹ a las empresas, pues se considera ventaja competitiva a aquella capacidad que posee la empresa que la hace diferenciarse del resto de empresas competidoras, destacando por ende, dentro de su propio sector. Si logra mantener esta posición a lo largo del tiempo, se dirá que la empresa posee ventajas competitivas sostenidas, pues realiza esfuerzos dirigidos a, que aquello que la diferencia del resto, se siga manteniendo en el transcurso del tiempo, adaptándose al entorno y a los factores que en él intervienen.

Como se puede observar, la importancia de las relaciones entre proveedores y empresas es de vital importancia para mejorar la competitividad de estas. Esta reflexión se manifiesta en numerosos estudios y artículos, de hecho, grandes e importantes multinacionales como Apple Saiz, Laura (2015) trabajan de forma muy cercana con sus proveedores para mejorar su competitividad, minimizar sus riesgos y dar una mejor garantía a sus productos, hasta tal punto que se crean contratos entre los mismos para salvaguardar el cumplimiento de esas condiciones. Con lo cual, se manifiesta que si empresas tan solventes y con tantos recursos invierten en crear y fortalecer vínculos con sus proveedores, esta relación puede ser origen de ventaja competitiva, con lo cual, podemos pensar qué tan importante es esta premisa que su inclusión en las pymes, puede suponer un factor decisivo en el éxito de las mismas, "no dedicar el tiempo suficiente a la selección de proveedores resta competitividad a las pymes" Saiz, Laura (2015).

Un gran número de pymes no le dan la importancia que se merece a la elección de un buen proveedor que esté en consonancia con sus objetivos, pues "es fundamental que el proveedor se adapte y

¹ Definición propia basada en la información y los contenidos tratados durante la carrera.

coincida con los estándares de calidad, respeto medioambiental o seguridad laboral de la empresa contratante, Jorge Heras". La mayoría terminan eligiendo al proveedor que le da un mejor precio sin buscar otras opciones y esto puede suponer un error, es necesario encontrar buenos proveedores con los que poder crear y fortalecer cadenas de suministros que permitan obtener los mejores productos, en poco tiempo y de la mejor calidad, cada buena decisión suma y eso se ve reflejado en el producto final y la percepción del cliente.

Tan importante es cada eslabón de la cadena de suministros como la unión entre ellos, es fundamental buscar el equilibrio y la armonía para conseguir la meta, hay que trabajar como un equipo de remo: todos comparten el mismo fin, todos van al mismo ritmo, todos saben que si uno flaquea, conseguir el objetivo de llegar a la meta se puede ver entorpecido. Entender y conocer el tipo de negocio del proveedor también es una pieza importante en esta relación, ya que "entrando en su casa" se puede saber cómo piensan, cómo funcionan y si realmente es el tipo de proveedor que está en sintonía con los objetivos de la empresa.

Conseguir esta armonía requiere tiempo, información y confianza, es una tarea que implica dedicación constante y continua. La necesidad de crear una sólida base con fuertes pilares para poder crecer es el comienzo, después, poco a poco, hay que ir creciendo teniendo en cuenta siempre la idea de cadena de suministros y ventaja competitiva como medio para conseguir ser diferentes en el mercado.

Aparte de la confianza y la buena praxis que se pueda tener con los proveedores, la materialización de esta relación en un contrato viene siendo idóneo, establecer formas de pago, tiempos, etc., en definitiva, ciertas cláusulas que salvaguarden el bienestar de la relación de una forma legal es muy aconsejable. Si bien es cierto que esta práctica da garantías y reduce riesgos, no todos los proveedores pueden estar dispuestos a firmar o asumir los riesgos económicos que pueda suponer el incumplimiento, por ello se hace tan importante la elección del proveedor.

No siempre tiene que ser la empresa la que vaya de "puerta en puerta" buscando al proveedor perfecto, existen otro tipo de políticas que pueden facilitar esta labor, tales como llevar a cabo un "*concurso para encontrar la mejor oferta*" Saiz, Laura (2015); es decir, se puede demandar qué tipo de proveedor, condiciones y negocio se precisa y que sean los proveedores los que oferten sus productos o servicios a la empresa para que esta después pueda cribar en función de sus necesidades.

Por último, cabe destacar que el precio no lo es todo, si bien antes se comentaba que la mayoría de las pymes, en especial las de pequeño tamaño, establecen la elección de un proveedor en base al precio; aunque este es importante, sobre todo cuando llevamos a cabo una estrategia líder en costes, establecer como único filtro el precio, puede no ser una buena elección. Tener en cuenta aspectos como calidades, formas de pago y tiempos, también es necesario a la hora de elegir un buen proveedor.

1.1 Explicación del campo de estudio específico en esta investigación: la cadena de suministros.

Para poder dar un paso más en la presente investigación, se hace necesario explicar el entorno en el que está sumergida la pyme canaria.

Conforme al Informe Anual de la Economía Canaria del año 2015 realizado por la Confederación Canaria de Empresarios, y según las estadísticas del Directorio Central de Empresas, a enero de 2015, el tejido empresarial canario estaba constituido por un total de 132.857 empresas, las cuales están distribuidas de la siguiente forma: 69.188 empresas en la provincia de las Palmas y 63.669 en la de Santa Cruz de Tenerife. En comparación con el año precedente, el número de empresas en Canarias se ha incrementado en un 3,4% (4.339 entidades nuevas), sin embargo, con respecto al año 2008, dicho dato ha disminuido en un 7,4% (10.614 empresas menos) debido a la crisis económica. De modo que, a enero de 2015, las empresas canarias constituyen el 4,2% del tejido empresarial español.

La estructura empresarial canaria está altamente terciarizada, dado que el 85,5% de las empresas de la región pertenecen al sector servicios. Este sector ha crecido con respecto al 2014 en un 3,7%, y es el que menos ha caído desde el inicio de la crisis del 2008, ya que dicho descenso ha sido de un 0,5%. El comercio es el que mayor peso tiene debido a constituye el 28,9% de las empresas del sector (un total de 32.856 empresas). A este le sigue la hostelería, el cual representa el 13,4%. El 89% de las empresas hoteleras realizan servicios de comidas y bebidas, mientras que el resto ofrece servicios de alojamiento. Y la otra rama importante de los servicios es el transporte, el cual representa el 7,9% de las empresas del sector. No obstante, esta es la única que ha experimentado una continua disminución desde el 2008, soportando un 17,2% de caída. Cabe destacar, que el resto de actividades que conforman el 49,8% de las entidades del sector y que son clasificadas como "otros servicios", han experimentado un crecimiento del 12,1% desde el 2008.

La construcción representa el 10,7% de las empresas canarias y se basa principalmente en la construcción de edificios y en las actividades de construcción especializada. Este sector es el que más ha sufrido las consecuencias de la crisis económica, ya que el número de empresas se ha reducido en un 37,2 % desde el 2008, lo que supone que el 80% de las empresas que han desaparecido pertenecían a la construcción. Sin embargo, cabe señalar que en 2014 el sector creció en un 1,6%.

El sector industrial constituye el 3,8% de las empresas canarias, a enero de 2015, lo que supone un 0,8% menos desde el 2008. Las principales actividades en este sector son: la fabricación de productos metálicos (16,4 % de las empresas industriales), la alimentación (15,95%) y las artes gráficas (9,9%). En 2014, dichas actividades lograron registrar crecimientos, excepto la fabricación de productos metálicos, la cual se contrajo un 4%, y es la que más cae desde el 2008. No obstante, cabe destacar que las únicas actividades industriales que no se han visto afectadas por la crisis y que han registrado crecimientos son: captación, depuración y distribución de agua; suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado; y otras industrias manufactureras.

Por último, cabe señalar que el tejido empresarial canario está constituido principalmente por micropymes, ya que el 54,9% de las empresas no poseen asalariados, y el 95,8% de las asalariadas tiene entre 1 y 9 trabajadores.

Moreno Becerra, J.L. y Peña Vázquez (1998) llevaron cabo una serie de encuestas en las cuales entrevistaron a componentes de asociaciones empresariales, Administración Pública y Organismos intermedios de la comarca metropolitana de Tenerife. Con su investigación pudieron concluir que las principales necesidades que plantearon los encuestados se centraron en:

1. Necesidad de reforzar sus fuentes de financiación y del acceso a las mismas y a la constitución de sociedades de capital riesgo.
2. La formación profesional de sus empleados y la formación en ámbitos de la gestión empresarial para sus directivos.
3. La necesidad de adecuación y modernización tecnológica, para ser más innovadoras y competitivas.
4. La necesidad de simplificación de los múltiples trámites administrativos que rigen su creación y su actividad cotidiana.
5. La mejora del tratamiento fiscal que recae sobre ellas.
6. El establecimiento de servicios comunes de información, asesoramiento sobre mercados, productos, normas laborales y fiscales, fuentes de financiación y de actualización e innovación tecnológica.
7. El estímulo del espíritu empresarial, especialmente entre los jóvenes, que fomente y consolide los sectores de la actividad productiva y genere empleo y entusiasmo en las nuevas generaciones.

Se puede observar y se demostrará a lo largo de esta investigación que varias de estas cuestiones siguen siendo un problema en la actualidad.

Un aspecto determinante del entorno económico específico de Canarias y que, por ende, afecta al comportamiento y al desarrollo de negocio de las pymes en Canarias es la RIC “Reserva para Inversiones en Canarias”.

La modificación del REF (Régimen Económico y Fiscal) de Canarias bajo la Ley 19/1991, que creó la RIC, hace referencia a una serie de medidas de orden fiscal que tienden según Miranda Calderín, S. y Dorta Velázquez, J. A., (2003) “a fomentar las inversiones privadas en Canarias (. . .) y la posibilidad de que los empresarios canarios puedan acceder a cotas importantes de ahorro fiscal como contrapartida a su esfuerzo inversor con cargo a sus propios recursos”. Esta reforma se realiza como necesaria dentro de un contexto general para

impulsar la actividad económica, la creación de empleo, la potenciación de los distintos espacios insulares, la iniciativa empresarial y la presencia de inversión extranjera en Canarias.

Con esta reforma el legislador pretendió y pretende:

- Mantener una menor presión fiscal que sirva de atractivo para compensar la insularidad a las empresas canarias.
- Generar nuevas decisiones inversoras a través de un nuevo modelo fiscal generado por la reforma del REF.

La RIC ha sido el instrumento que ha gozado de una mayor aplicación práctica de entre todas las medidas y herramientas disponibles para apoyar la inversión en Canarias. Esta predilección puede llegar a ser entendida ya que, la utilización de la RIC conlleva un importante ahorro fiscal a las pymes.

La RIC, ha jugado y juega, un papel muy importante en la planificación económica y fiscal de las empresas Canarias. Ha tenido una evolución creciente tanto en sujetos pasivos como en términos cuantitativos, desde su entrada en vigor en 1994, hasta el momento actual, la utilización de dicho incentivo ha sido creciente. En los últimos ejercicios fiscales, se vienen realizando dotaciones a la RIC por parte de más de la mitad de los contribuyentes del Impuesto sobre Sociedades con base imponible positiva y que el volumen total de las dotaciones realizadas hasta 2002 puede estimarse en aproximadamente más de doce millones de euros.

Las empresas de mayor excedente económico son las que mayor aprovechamiento obtienen de los incentivos fiscales, y en específico, de la RIC. Sobre las empresas de la provincia de Santa Cruz de Tenerife “las empresas que más han dotado la RIC, son aquellas con resultados relativamente elevados, cuyos importes se sitúan por encima de los 100 millones de pesetas (6 millones de euros), empresas pues, de una dimensión relativamente grande” (Giner 2000).

Los datos relacionados con la RIC que más le atañen a esta investigación son los que aportan Miranda Calderín y Dorta Velázquez (2003) que aclaran que, la infrautilización de este incentivo por parte de las empresas de menor dimensión, que constituye la base del tejido empresarial canario, puede ser explicada, en general, por el desconocimiento de los beneficiarios. Es decir, las pymes no utilizan en la misma medida que las empresas de superior tamaño, esta ventaja fiscal, no por razones burocráticas o porque no cumplan las expectativas fiscales que los empresarios esperan, sino porque ni siquiera los propios empresarios poseen conocimientos suficientes para saber si pueden beneficiarse o no de esta medida.

Como veremos en el análisis de los resultados y conclusiones de esta investigación, este es uno de los motivos que se proponen para justificar que el comportamiento y los conocimientos

de los empresarios canarios afectan y definen el comportamiento estratégico de las pymes en Canarias.

Su aplicación también ha producido distorsiones económicas, pues cuanto más gana una empresa, más invierte en la RIC incentivada a conseguir un mayor ahorro fiscal. Esta inversión quizás hace que la empresa invierta en activos (materiales o intangibles) que precisamente no le reporte o le reportará una rentabilidad, es decir, que finalmente, la inversión generada por el deseo de conseguir un beneficio fiscal haga que la empresa posea activos ineficientes, repercutiendo negativamente en la misma. Es decir, puede ser que los recursos destinados a la RIC se canalicen hacia inversiones ineficientes para el logro de los objetivos perseguidos por las empresas. Este es un aspecto determinante a tener presente ya que, pese a que una pyme utilice la RIC como herramienta generadora de ventajas fiscales, puede acabar invirtiendo recursos en bienes o valores que no son útiles y que suponen una carga en el desarrollo de su negocio. Este hecho puede estar incentivado también por el escaso espacio geográfico con el que cuenta Canarias, repercutiendo en la existencia de pocas alternativas viables económicamente para la materialización de la RIC.

2. METODOLOGÍA

Los objetivos de esta investigación se centran en conocer cuál es el comportamiento estratégico de las pymes en Canarias en el año 2016, y cuál es su comportamiento estratégico en relación a los arcos de comunicación de la cadena de suministros y en función del tipo de consumidor que posee, es decir, si es consumidor empresa o consumidor final.

En lo que respecta a la recopilación de información, se ha empleado un cuestionario multi - ítem con preguntas adaptadas de Aragón (1996), Conant (1990) y Vallet-Bellmunt (2010). Para las preguntas sobre el comportamiento estratégico se ha aplicado una escala de diferencial semántico de 5 puntos cuyos extremos están asociados con enunciados bipolares. De modo que, el encuestado marca aquella casilla que mejor describa el comportamiento estratégico al que se aproxima su empresa. Bajo este procedimiento "se podrá otorgar un índice cuantitativo a la estrategia seguida por la organización" (Aragón 1996). Las empresas se irán posicionando según su comportamiento defensivo o estratégico, en función de cuán cercanas sean sus respuestas a los extremos propuestos para las mismas en el cuestionario.

En las preguntas relacionadas con la cadena de suministros se ha utilizado una pregunta dicotómica para conocer cuál es el tipo de consumidor que posee la empresa, es decir, si sus principales consumidores son empresas o consumidores finales; y para las preguntas referentes a la cadena de suministros se ha usado una escala de 5 puntos, siendo 1 "nunca" y 5 "constantemente". En este último, el encuestado marca aquella casilla que mejor refleje el nivel de intensidad de su relación con clientes y proveedores.

Asimismo, queda expuesto que el autor (Aragón 1996) anima a la realización del cuestionario al mayor número de empresas posibles, así como una adaptación del mismo en casos en los que se esté analizando un determinado tipo de empresas o sector, para garantizar los mejores resultados posibles.

Para analizar el comportamiento estratégico del tejido empresarial canario se ha empleado una muestra de 136 pymes. Se entenderá por pymes aquellas empresas que según el Anexo I del Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión reúne alguna de las siguientes características:

- Se definirá como microempresa aquella que posea menos de 10 empleados, un volumen de negocio y un balance general inferior a 2 millones de euros.
- Se definirá como pequeña empresa aquella que posea entre 10 y 50 empleados, un volumen de negocio y balance general inferior a 10 millones de euros.
- Se definirá como mediana empresa aquella que posea entre 50 y 250 empleados, un volumen de negocio inferior a 50 millones de euros y un balance general inferior a 43 millones de euros.

En esta investigación la clasificación de la pymes se ha realizado teniendo en cuenta sólo el número de empleados contratados en la empresa. La selección de los elementos de la muestra se ha efectuado de manera intencionada, dado que el escaso espacio temporal para desarrollar el trabajo de campo ha provocado que la selección de los elementos que formarán la muestra se ejecute en función del criterio del investigador en lugar de hacerlo de forma aleatoria.

Dicha muestra está formada por empresas pertenecientes a los principales sectores: 5 empresas pertenecientes a la industria, 14 empresas cuya actividad principal es la construcción, 33 empresas dedicadas al comercio y 83 pertenecientes al resto de servicios. De forma que, las conclusiones que obtengamos a partir del análisis de los datos, determinarán cuál es el comportamiento estratégico de las pymes en Canarias en términos generales.

Atendiendo al gráfico ANÁLISIS COMPARATIVO DEL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LOS DISTINTOS PROBLEMAS ESTRATÉGICOS DE LAS PYMES 2017 y focalizando en los resultados obtenidos derivados de los promedios calculados, clasificaremos a las pymes canarias según la puntuación obtenida, de forma que:

- Las respuestas con una puntuación inferior a 2,5, se clasificarán y se denominarán a partir de ahora en esta investigación como **Empresa Defensiva**.
- Las respuestas con una puntuación comprendida entre 2,5 y 3,5, se clasificarán y se denominarán a partir de ahora en esta investigación como **Empresa Analizadora**.
- Las respuestas con una puntuación superior a 3,5 se clasificarán y se denominarán a partir de ahora en esta investigación como **Empresa Prospectiva**.

2.1 Metodología Tabla nº 1.

En el análisis de los datos de carácter general de esta investigación, y que corresponden a los ítems del cuestionario que van desde el 9.1 hasta el 9.15, se realizaron los siguientes pasos, que

derivaron en la creación de un gráfico radial (gráfico 1) que representa el comportamiento estratégico de las pymes analizadas, y cuyos resultados se analizaran en el presente documento.

Se creó la MATRIZ 1 CEE (Comportamiento Estratégico Empresarial) formada por:

- Una primera columna que recoge el número de cada empresa encuestada.
- Por quince columnas más, una para cada ítem del primer bloque analizado, donde en cada casilla se recoge la puntuación numérica dada por la empresa a cada ítem.
- Una columna llamada PUNTUACIÓN TOTAL EMPRESA en cuyas casillas está el sumatorio de cada una de las puntuaciones dadas por las empresas a los ítems, es decir, el sumatorio de la fila desde el ítem 9.1 hasta el ítem 9.15.
- Una columna llamada PROMEDIO en la cual se recoge el promedio de las puntuaciones dadas por cada empresa a cada ítem desde el 9.1 hasta el 9.15.
- Una última columna llamada CEE (Comportamiento Estratégico Empresarial) que hace referencia al comportamiento estratégico al que responde la empresa según las distinciones de Miles y Snow (1978) ya descritas en este documento. Según la puntuación obtenida en la columna PROMEDIO se denotará con una letra según corresponda al comportamiento estratégico: P (prospectiva), D (defensiva) y A (analizadora).

A partir de esta tabla MATRIZ 1 se creó la siguiente tabla, MATRIZ 2, a partir de la cual se realizó el gráfico que representa los resultados del comportamiento estratégico en líneas generales de las pymes en Canarias para el año 2017.

Para esta tabla, lo que se hizo fue transponer las filas por columnas, es decir, ahora se tiene una tabla formada por filas que representan a cada ítem y a columnas que representan el número de cada una de las empresas. Se siguen manteniendo las puntuaciones y promedios de cada empresa, pero en esta tabla, al transponerse las filas por columnas, ahora estos datos conforman las tres últimas filas de la tabla.

Lo que se ha añadido a la tabla, son tres columnas finales, que representan:

- Una columna hace referencia a la PUNTUACIÓN TOTAL ÍTEM, por lo que representa un sumatorio del total de cada fila, y por tanto, de la puntuación total obtenida por cada ítem del primer bloque del cuestionario.
- Una siguiente columna llamada PROMEDIO, que hace referencia a la puntuación promedio de cada ítem, y que, dentro de la categoría de clasificación de comportamiento estratégico de Miles y Snow (1978), representará el comportamiento estratégico obtenido por cada ítem.
- Una última columna en la cual, según la puntuación promedio obtenida, se clasificará con una letra según corresponda al comportamiento estratégico: P (prospectiva), D (defensiva) y A (analizadora).

A partir de esta última MATRIZ, se elabora la TABLA 1² conformada por tres divisiones principales según los conceptos más específicos que estudian los ítems de este primer bloque general: Campo de Actividad (ítems desde el 9.2 al 9.4), Tecnología (ítems desde el 9.5 al 9.7) y Administración (ítems desde el 9.8 al 9.15). Por ello, se han dividido visualmente estos tres bloques para diferenciar los diferentes campos de estudio. Las columnas que forman esta TABLA 1 son:

- Ítems.
- Descripción del nombre de cada ítem.
- PUNTUACIÓN TOTAL ÍTEMS.
- PROMEDIO.
- CEE (Comportamiento Estratégico Empresarial).

Los datos de estas tres últimas columnas se han extraído de la MATRIZ 2, y con estos datos más concretamente, se realizó el gráfico radial ANÁLISIS COMPARATIVO DEL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LOS DISTINTOS PROBLEMAS ESTRATÉGICOS DE LAS PYMES 2017.

2.2 Metodología Tabla nº 2.

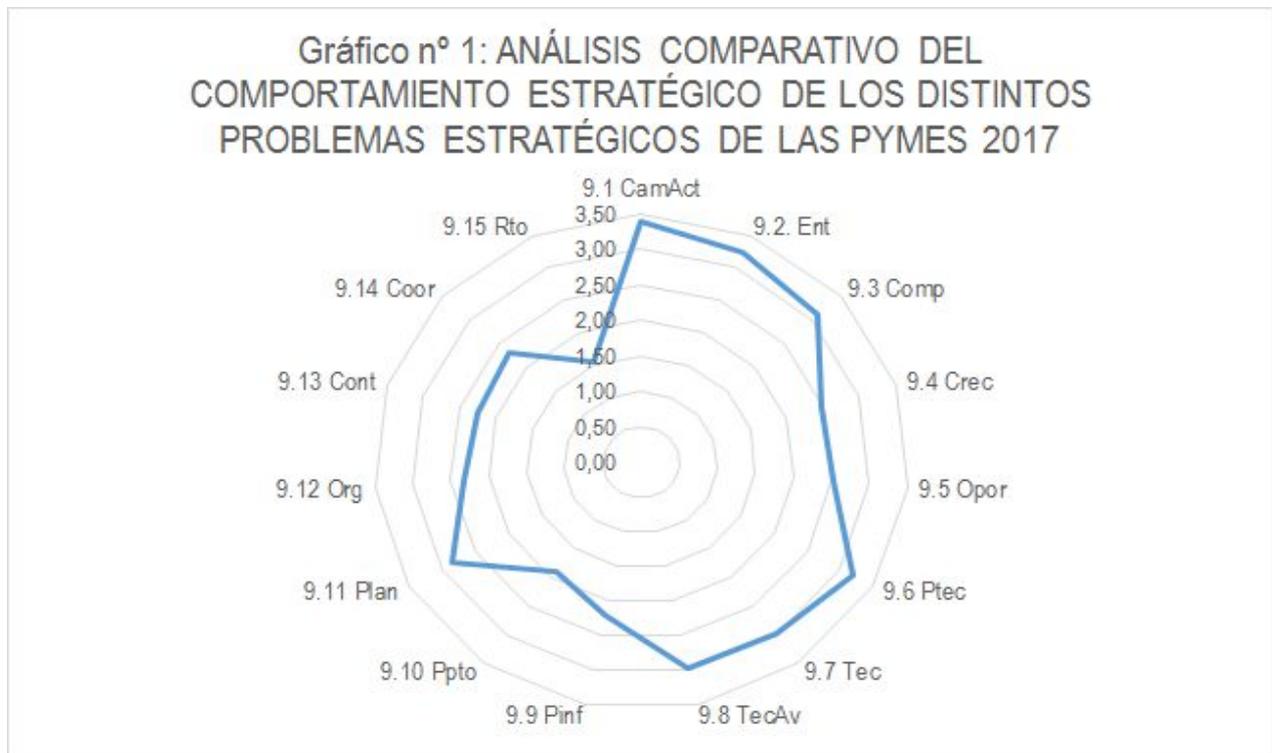
Para el análisis de la cadena de suministros, en primer lugar se ha elaborado una tabla, la cual contiene las siguientes columnas: número de la empresa, promedio de empresa, CEE (Comportamiento Estratégico de la Empresa), ítem 10.0, ítem 10.1, ítem 10.2, ítem 10.3, ítem 10.4. La tabla se ha ordenado inicialmente en función del tipo de consumidor (ítem 10.1), es decir, primero las organizaciones que tienen empresas como principal consumidor y luego las que poseen consumidores finales. El siguiente paso, ha sido ordenar la tabla por tipo de comportamiento estratégico de la empresa, poniendo primero las defensivas, luego las analizadoras, y por último las prospectivas.

Una vez se ha elaborado y ordenado la tabla anterior, se ha procedido a realizar una tabla auxiliar, la cual contiene en la primera columna la clasificación de empresas según tipo de comportamiento estratégico y dentro de esta distinción se diferencia entre tipo de consumidor. Además hay una categoría que es del total de empresas en la que solo hace una clasificación por tipo de consumidor. Cada categoría de comportamiento estratégico tiene un subtotal. En las columnas posteriores figuran los ítems 10.0, 10.1, 10.2, 10.3, 10.4. Una vez diseñada la tabla, se realiza un promedio de acuerdo al tipo de comportamiento estratégico y tipo de consumidor por cada ítem, haciendo un promedio total para cada comportamiento estratégico, además de para el total de empresas. A partir de esta tabla se crea el gráfico radial CADENA DE SUMINISTRO DE LAS PYMES CANARIAS 2017 SEGÚN SU COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO.

² TABLA 1 y TABLA 2 presentes en el Anexo de este documento.

3. RESULTADOS.

3.1 Análisis de resultados: comentarios gráfico nº 1.



Fuente: elaboración propia

Gracias al trabajo de campo realizado, se ha obtenido una visión global, en términos generales, de la economía de las pymes canarias, y esta percepción se ve respaldada por los resultados obtenidos, siendo estas conclusiones las que se van a reflejar a lo largo del presente documento.

En términos generales y como primera idea sustraída del análisis, las pymes canarias no manifiestan un comportamiento prospectivo en relación a los ítems correspondientes al estudio de su comportamiento global durante los últimos años. Es decir, en relación a la toma de decisiones, la planificación, la tecnología adoptada por la empresa y la actitud ante el aprovechamiento de las oportunidades del entorno, las pymes canarias no muestran una conducta flexible y abierta, presentando además aversión al riesgo.

Se observa que, de los ítems estudiados, el comportamiento estratégico se reparte entre los aspectos analizador y defensivo, sin que exista una representatividad de comportamiento prospectivo en dicho análisis. El 53% de las respuestas de los ítems se corresponden con un comportamiento analizador, son empresas abiertas a los cambios pero sin perder el punto de vista conservador en la actividad. El restante 47% corresponden a los ítems con carácter defensivo, es decir, empresas con marcado carácter burocrático y cuyo comportamiento podemos relacionarlo con la imagen tradicional de la empresa como negocio estático. Se

puede deducir, que los resultados se reparten de una manera muy igualitaria entre comportamiento estratégico analizador y defensivo en las pymes en Canarias.

Entrevistando a las distintas empresas que forman la muestra, se percibe un desconocimiento por parte de los empresarios de su entorno y de la tecnología, así como un marcado carácter jerárquico dentro de la organización. Pese a que no todas las empresas eran de carácter familiar, observamos un comportamiento tradicional ligado a empresas conservadoras y con escasa visión de crecimiento y desarrollo. Se aprecia carencias que poseen los empresarios ante los nuevos cambios, la diversificación tanto de productos como de servicios y los retos que presenta la economía, no sólo a nivel regional sino también considerando las características actuales de la economía nacional.

3.1.1 Extremo Analizador.

El ítem que presenta una mayor puntuación clasificándose como analizador (y el más cercano a poseer un carácter prospectivo con una puntuación de 3,38) es el que hace referencia al *Campo de actuación de la empresa*, formado por dos puntos de vista, en los cuales el patrón de actuación de la empresa puede ser *estrecho, con áreas relacionadas y con pocas perspectivas de ser ampliado* o, por el contrario, *amplio y diversificado en áreas y en continuo desarrollo*. Pese a que no llega a ser un comportamiento estrictamente prospectivo, en este ítem, las pymes en Canarias se aproximan a él, pero salvaguardando un carácter analizador con aversión al riesgo.

Pese al marcado carácter tradicional de las pymes en Canarias y que los resultados de este análisis acompañan a este comportamiento, se debe tener en cuenta para la justificación de este comportamiento analizador, el carácter familiar de las empresas canarias y por lo tanto, el relevo generacional dentro de las mismas. Nuestro tejido empresarial está formado por empresas familiares, es decir, empresas que continúan su actividad siendo gestionadas por miembros más jóvenes de la misma familia que en su momento la fundó. Estas nuevas generaciones gestionan la empresa con un marcado carácter tradicional así como las generaciones pasadas, pero con un punto de vista más adaptado al tiempo actual. Por esto, combinan un comportamiento abierto a la observación del entorno, conocer dónde está la competencia, qué se está haciendo dentro del mercado, cómo adaptarse a los cambios, etc., con rasgos más característicos de los tiempos en los que la empresa se fundó.

Aquí es donde se encuentra la justificación de por qué en nuestra muestra no destaca ningún comportamiento estratégico de carácter marcado como puede ser el defensivo o el prospectivo, sino que encontramos una mayoría de empresas analizadoras, debido al carácter familiar de las pymes en Canarias, y al relevo generacional que se ha producido en ellas. Y para el ítem analizado en este caso, las empresas pretenden ir conociendo posibles actividades para diversificar su negocio y ampliar su campo de actuación, pero siempre desde su posición actual dentro del mercado controlando su nicho.

3.1.2 Extremo Defensivo.

En contrapartida, el ítem que presenta una menor puntuación clasificándose como defensivo es el que hace referencia al *grado de desviación de los resultados según la comparación en años anteriores o en comparación con los competidores*.

Se desvela que las pymes en Canarias se comparan con sus propios resultados de ejercicios anteriores antes que con los resultados de la competencia. Este hecho se puede explicar, por una parte, por el desconocimiento generalizado de los propios empresarios de la competencia, y por otro, por la dificultad / desconocimiento de acceso a herramientas que ayuden al empresario a conocer los resultados de sus competidores. En términos generales, no sólo se puede medir el crecimiento de la empresa con sus resultados del ejercicio económico anterior, porque aunque pueden ser muy prometedores y con altos índices de beneficio, puede ser que al compararlos con la competencia, ésta tenga un resultado mucho mejor o por el contrario, se puede dar el caso de que todas las empresas tengan malos resultados, ¿qué significa esto?

Significa que se está midiendo la empresa en términos subjetivos. De esta forma, se dejan de lado las características, condiciones y comportamiento del entorno, y se desconoce cómo pueden afectar estas variables a la empresa, además, de generar una pérdida de control sobre el nicho de mercado dado el desconocimiento que se tiene sobre éste.

Lógicamente, no se tiene una idea objetiva sólo estableciendo como parámetro la comparación de los resultados de los ejercicios anteriores, es necesario algo más y aquí está el motivo de por qué las pymes canarias se sienten más cómodas con una postura defensiva. Al llevar a cabo el trabajo de campo, se notó que muchas no saben cómo obtener datos de sus competidores o simplemente no han pensado en ello, solo se preocupan de que sus resultados mejoren año tras año.

Este mecanismo de comparación de resultados no beneficia a las pymes canarias ya que, si se pierde de vista el entorno o no se presta la adecuada atención a este, la empresa se ve sumida dentro de lo que se denomina como "efecto de la Reina Roja": la empresa no es capaz de adaptarse al entorno y por ende, no es capaz de seguir manteniendo su posición dentro de éste, ya que pese a que crezca, y aumente su cuota de mercado o el número de clientes, si la competencia consigue estos resultados, la empresa está en la misma situación que antes de conseguirlos.

Tanto el Registro Mercantil como el SABI ofrecen información económica de muchas empresas canarias, lo que nos puede dar una orientación de qué está haciendo la competencia. El desconocimiento de estas herramientas imposibilita obtener esta valiosa información.

Tras realizar una consulta en el SABI se obtuvo que, no es necesario tener credenciales de IRIS para poder consultar sus datos, sino que también se puede acceder a la misma a través de su página donde el interesado puede darse de alta y obtener información³.

Pero no solo contamos con esta herramienta, mediante el Registro Mercantil o distintas empresas que ofrecen estos servicios de manera online⁴ y por un precio económico (que puede oscilar de los 10,00€ - 30,00€) podemos obtener los resultados y las cuentas anuales de la competencia, lo que supone una valiosa información estratégica para la empresa. Además, tras haber realizado una consulta telefónica en mayo de 2017 al Registro Mercantil, también se pudo averiguar que para solicitarles las cuentas anuales y los resultados de una empresa, solo es necesario rellenar una instancia en la cual se faciliten los datos del interesado, los datos de la sociedad de la que se quiere la información y la razón. La nota simple tiene un precio de 20,00€ y la certificación 30,00€.

Como se comentaba anteriormente y a modo de resumen, las pymes canarias muestran un comportamiento defensivo en relación a la comparación de sus resultados. Esto es debido, en general, a la ausencia de necesidad y/o desconocimiento de herramientas para obtener información de la competencia, así como que la única premisa que el empresario canario persigue para conocer si la empresa está consiguiendo los objetivos marcados es atendiendo sólo a su empresa y no al entorno que la rodea.

Bajo esta práctica, la empresa obvia factores que pueden afectar negativamente a su actividad empresarial, como pueden ser: tecnología eficiente adoptada por la competencia, lanzamiento de nuevos productos, realización de servicios cada vez más personalizados, etc. Se destaca la importancia esencial de la consecución de la ventaja competitiva por parte de una empresa y que, de esta manera, no es posible reconocerla, ni mucho menos alcanzar.

3.1.3 Bloque Campo de Actividad.

Una vez comentados los ítems con la puntuación más extrema de nuestro estudio, se da paso a un análisis del resto de ítems donde aportamos las conclusiones resultantes.

Como se ha comentado anteriormente, las pymes canarias carecen de una amplia visión de crecimiento y desarrollo. El escaso desarrollo industrial de la región y las limitaciones que posee Canarias en el acceso a recursos y tecnologías como consecuencia de su situación geográfica con respecto a Europa, dificulta la continua diversificación de productos y servicios. Además, la escasez de recursos y los costes que suponen adquirirlos desde el exterior, encarece la producción de bienes y servicios. De modo que las empresas poseen dificultades para ofertar sus productos a precios competitivos en los

³ Enlace de interés I

⁴ Enlaces de interés II

mercados regionales e internacionales, se ven limitadas a la hora de aprovechar nuevas oportunidades de negocio y de acceso a nuevos mercados.

Gracias al trabajo de campo, se ha venido observando que desde el punto de vista del entorno, las pymes canarias no tienen en cuenta a sus competidores ni consideran que la existencia de los mismos les pueda afectar en el desarrollo de su actividad, como destacamos en párrafos anteriores. Es decir, las empresas no desarrollan una estrategia clara para hacer frente a la competencia y poder adquirir una posición ventajosa en el mercado, presentando un escaso interés en el análisis de la competencia.

Las pymes canarias arrojan valores que la posicionan a favor de un punto de vista más analizador con una única desviación relacionada con *la manera en que la empresa se plantea el crecimiento*. En este sentido, la muestra plantea su crecimiento de una forma más defensiva, es decir, opta por ganar cuota de mercado con sus productos / servicios actuales en su mismo mercado. Apoyándonos en el hecho de que Canarias en general no destaca por sus procesos innovadores, si abordamos la literatura propuesta en el presente trabajo, se denota como, en general, este hecho es respaldado. Desde la crisis, Canarias ha sufrido un retroceso a la hora de innovar lo que conlleva que los productos ofertados sigan siendo los mismos y sin motivar la búsqueda de nuevos consumidores, lo que puede suponer que la empresa no crezca o incluso pueda perder clientes.

Como consecuencia, el patrón de comportamiento estratégico de las pymes canarias se podría haber visto distorsionado desde la comentada crisis económica, la cual, ha dificultado la supervivencia de las empresas en el mercado debido a que la disminución de los ingresos ha dificultado el pago de las cargas fiscales. Esto explica, que las pymes tengan más inconvenientes y sean más reacias a realizar inversiones en tecnología e innovación, dado que su objetivo principal es la generación de ingresos suficientes que garanticen su permanencia en el mercado.

No obstante, el desconocimiento de los distintos regímenes fiscales a los que pueden acogerse para reducir su carga fiscal, y las ayudas y subvenciones a las que pueden acceder al realizar inversiones que mejoren, además de su posición competitiva, sus posibilidades de internacionalización, justifican el escaso desarrollo tecnológico de las pymes en Canarias. Aunque cabe destacar, que muchas pymes a pesar de acogerse a regímenes como la RIC no disponen de cuantías suficientes para realizar las inversiones convenientes.

3.1.4 Bloque Tecnológico.

En este aspecto, las pymes de Canarias no manifiestan un interés especial, debido al carácter tradicional de las pymes en donde la tecnología no juega un papel determinante en el desarrollo de la actividad. Se encontraron varios casos donde la misma era prácticamente inexistente o la que podían tener, estaba mal enfocada para sacar el

máximo partido según la tipología de negocio. En el trabajo de campo realizado, se encontraron varias empresas donde no conocían herramientas útiles, accesibles y económicas tales como las ofrecidas a través internet. Dichas herramientas pueden dar a conocer a la empresa, ampliar y mejorar las oportunidades de negocio de la misma.

En general se ha podido observar en nuestra muestra analizada, que las pymes canarias, sienten cierta resistencia a incluir la tecnología en el día a día en su modelo de negocio, un motivo que justifique esta posición, puede radicar en que todavía existen empresarios que no perciben la ventaja competitiva que su inclusión puede suponer dentro de la empresa, con la consiguiente mejora en su producción, obtención de mayor cuota de mercado, mejora de los beneficios y aumento de la competitividad o, simplemente, no saben discernir entre tecnología útil para su empresa y tecnología avanzada pero no útil.

Aquí podemos encontrar la justificación al comportamiento estratégico que presentan las pymes en Canarias, reflejando un carácter analizador: las empresas, en general, cuentan con tecnología y tecnología avanzada sofisticada, pero esta puede no ser la más idónea para el desarrollo de su actividad.

3.1.5 Bloque administrativo.

Los datos del bloque administrativo presentan en general un carácter predominantemente defensivo con solo dos excepciones relacionadas con *el tipo de tecnología avanzada con que cuenta la empresa y la planificación de la empresa*.

En lo que respecta a la planificación, las pymes canarias tienen una actitud analizadora, es decir, no planifican ni a priori ni a posteriori sino que procuran aprovechar las oportunidades y adaptarse a los cambios del entorno, pero de una forma cautelosa estudiando la viabilidad de los mismos. Lo mismo ocurre en referencia a la posesión de tecnología avanzada, sopesando la inversión a realizar y el valor que esta reportaría a la actividad de la empresa. Si bien la pyme opta por estructuras y procesos formalizados, a la hora de planificar, busca un punto de equilibrio que le permita tener una acción planificada a priori pero abierta a posibles cambios con el fin de poder ser flexible y eficiente.

En ese sentido y con el fin de poder obtener explicaciones que justifiquen este hecho, habría que acudir a la figura del empresario y el papel que desarrolla en la empresa. Por lo general, el tipo de empresario que se ha encontrado en las pymes entrevistadas ha tenido un perfil con un acusado dominio masculino en edad madura, con unos principios en cuanto a la dirección y gestión de la empresa muy marcados.

Optan por un modelo de conducta basado en un *control centralizado, un sistema de información vertical y resolución de conflictos jerárquicos*. Este hecho puede venir explicado por la orientación burocrática en general de las empresas analizadas, donde se

orientan más por un tipo de políticas intensivas de capital, control de costes y muy protocolizadas. El carácter tradicional y familiar de la pyme canaria respalda este hecho. Por otro lado y según nos muestra el cuadro de distribución de estudios de los emprendedores en Canarias de Batista Canino, R.M. y Moreno Perdigón, M.C. (2010) observamos que el nivel de estudios también juega un papel importante en este sentido; parafraseando a las autoras y como se puede ver en el cuadro, más de la mitad de los emprendedores consolidados en Canarias no tienen título a nivel universitario o de FP superior. Además, cabe destacar que los que han abandonado recientemente su actividad presentaban fundamentalmente estudios primarios. Esta información también viene apoyada en el informe de la Asociación de Jóvenes empresarios de Madrid, AJE 2014, donde explican la importancia que tiene la formación y los conocimientos en el mercado.

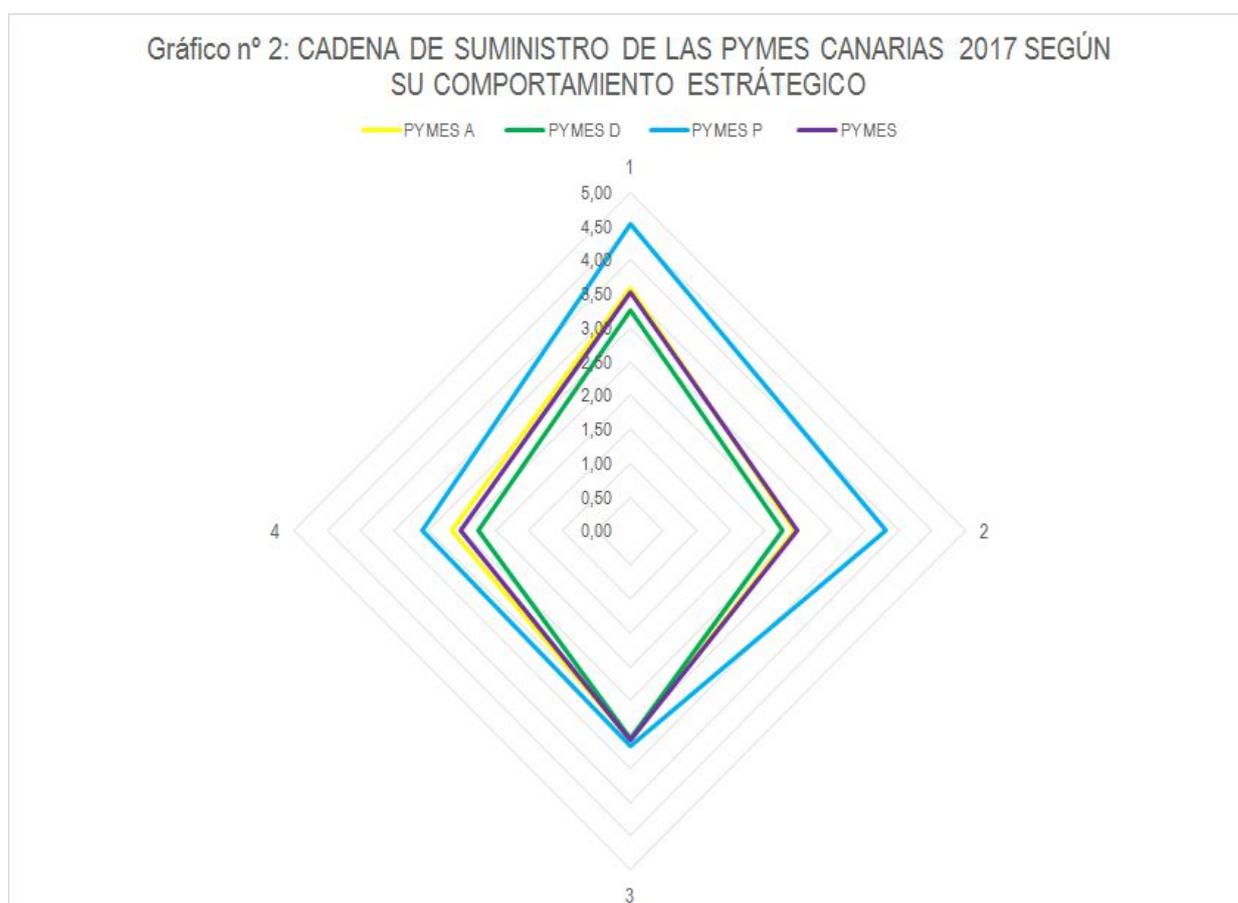
Si bien la experiencia que puede haber adquirido el empresario a lo largo de los años es importante, una buena y consolidada base académica es fundamental, ya que puede permitir entender conceptos tales como la oferta y la demanda, cómo interpretar los cambios en el mercado, conseguir una mejor adaptación al entorno o incluso comprender las fluctuaciones de la economía. En el trabajo de campo, se encontraron empresas que no sabían o no podían explicar cuál era su estrategia a seguir y por qué.

Tabla 3: DISTRIBUCIÓN POR NIVELES DE ESTUDIOS DE LOS EMPRENDEDORES EN CANARIAS EN FUNCIÓN DE LA ETAPA DEL PROCESO EMPRENDEDOR

Tipo de emprendedor	Naciente	Nuevo	Emprendedor (naciente + nuevo)	Consolidado	Abandono	Potencial
Sin estudios	5,1%	3,0%	3,9%	2,6%	4,8%	1,6%
Primaria	21,3%	26,7%	24,6%	26,3%	40,2%	18,1%
Secundarios/ bachillerato/FP media	20,9%	21,4%	21,2%	26,6%	14,5%	30,5%
FP Superior	25,9%	15,2%	19,4%	17,7%	22,1%	19,8%
Diplomado	12,3%	20,2%	17,1%	12,8%	8,2%	15,6%
Licenciado	12,0%	9,5%	10,5%	11,5%	10,2%	13,2%
Posgrado		2,3%	1,4%	0,7%		0,6%
Otros						
No contesta	2,5%	1,7%	2,0%	1,8%		0,6%

Fuente: GEM Canarias (2009)

3.2 Análisis de resultados: comentarios gráfico nº 2.



Fuente: elaboración propia

El comportamiento general de las pymes en los arcos de comunicación clientes - empresa - proveedores, se asemeja al comportamiento que las empresas analizadoras poseen en este mismo contexto. En el gráfico se observa, que la línea que representa a la totalidad de las pymes de la muestra solapa casi por completo a la línea que representa las pymes analizadoras. Además, y como se muestra en el análisis de los resultados generales (véase tabla 1, gráfico 1), la muestra está conformada mayoritariamente por este tipo de empresas.

3.2.1 Clientes.

Con respecto al arco de comunicación con clientes, cabe destacar que las empresas presentan un comportamiento abierto, flexible y dinámico a la hora de compartir información con clientes, teniendo en cuenta las ideas y opiniones aportadas por éstos, siendo determinantes para la toma de decisiones, excepto para las empresas de carácter defensivo, las cuáles se presentan más reacias a compartir información con clientes.

Las pymes a la hora de compartir sus objetivos y establecer planes y tomar de decisiones de manera conjunta con sus clientes, se muestran con cautela, adoptando un comportamiento estratégico más analizador.

No tener en cuenta las ideas y opiniones de los clientes, y no tomar decisiones conjuntas con los mismos, puede ocasionar una pérdida de competitividad, de retroalimentación y de cuota de mercado para la empresa, causado por la baja orientación al cliente que provoca el no adaptarse a las exigencias y necesidades comunicadas por los consumidores. Este problema puede verse agravado con la escasa innovación tecnológica de la empresa (como se menciona en párrafos anteriores) dado que las pymes canarias no se caracterizan por ser innovadoras en sus procesos productivos y en el desarrollo de nuevos productos, pueden encontrarse en dificultades para adaptarse a las nuevas demandas y exigencias del mercado. De forma que, esto puede hacer que se produzca el conocido “Efecto océano azul” en el que la empresa no amplía sus horizontes de negocio, ni genera valor a través de la innovación, de modo que, impide que pueda aprovechar nuevas oportunidades de negocio, así como poseer la capacidad competitiva suficiente para poder operar en nuevos mercados y acceder a la internacionalización. El resultado de este efecto se puede corroborar cuando se observa nuestro entorno más cercano, donde existen muchas empresas que ofrecen similares productos / servicios dentro del mismo mercado: predomina el mismo tipo de restaurante, el mismo tipo de asesoría que ofrece los mismos servicios, las mismas tiendas textiles locales, etc.

Asimismo, este comportamiento estratégico defensivo para establecer planes, objetivos y tomar decisiones conjuntamente con clientes puede deberse a la desconfianza que poseen las empresas a la hora de difundir y compartir información con sus clientes, dado que el entorno económico de Canarias es bastante reducido y existe un posible riesgo de imitación por parte de sus competidores, así como la amenaza que puede suponer para la empresa que el resto del mercado conozca cuál es su situación y su *modus operandi*. En este sentido, también se puede poner de manifiesto la aversión al riesgo en general de la pyme canaria, ya que una inadecuada inversión puede suponer el cierre de la empresa.

El desconocimiento de herramientas tecnológicas que permitan la gestión de información, así como la escasa capacidad de los empresarios para percibir, discriminar y gestionar información valiosa procedente de clientes, puede justificar el carácter analizador de las empresas en el intercambio de información con clientes. Esto puede provocar que la empresa no sea capaz de detectar cambios en el comportamiento del consumidor y en la tendencia del mercado, lo que suponga que la empresa no se adapte al entorno, perdiendo competitividad, cuota de mercado, y de nuevas oportunidades de negocio.

3.2.2 Proveedores.

En este sentido, tanto a la hora de compartir información como de fijar objetivos conjuntamente con los proveedores, las pymes estudiadas muestran un comportamiento

estratégico analizador, es decir, intercambian información pero no integran esta dentro de la empresa, no siendo crucial para la fijación de objetivos.

Se puede justificar este hecho en base a que el empresario puede dudar sobre la lealtad del proveedor con el que trabaja. Es decir, si bien puede compartir cierta información o planes con los proveedores, muy probablemente no compartirá aquella información estratégica o tomará decisiones vitales de la empresa por miedo a que el proveedor pueda difundir esa información a la competencia. Este hecho está de nuevo motivado por el reducido tejido empresarial canario donde es normal que distintas empresas compartan el mismo proveedor.

Es necesario crear muy buenas relaciones con los proveedores que suministran los bienes y servicios y que ayudan a desarrollar el negocio de la empresa para crear una cadena de valor fuerte y fiable, pues las buenas relaciones se traducen en ventajas competitivas que la empresa debe desarrollar y aprovechar para sobresalir de la competencia.

Esta idea lleva a la siguiente conclusión: también se puede partir de la base de que al empresario no le interese o no se haya dado cuenta de que es necesario crear una buena relación con los proveedores, es decir, simplemente los ven como meros intermediarios económicos para poder obtener sus bienes o servicios, dejando de lado el valioso eslabón que pueden llegar a ser en el desarrollo exitoso de su negocio. Cultivar lazos con los proveedores supone un valor añadido para la empresa que se puede traducir en mejores ofertas, tiempos, garantía del suministro, mejora de los márgenes, etc; es necesario dejar de ver al proveedor como un posible enemigo y verlo como un aliado estratégico, como una fuente de ventaja competitiva.

Tanto de forma general como dentro de cada subgrupo y categoría en términos medios, se aprecia que los valores tanto para compartir información como para fijar objetivos, se sitúan en valores correspondientes a pymes analizadoras, salvo tres excepciones. En el caso del grupo defensivo, la categoría *fijar objetivos de manera conjunta* se sitúan como defensiva tanto para *consumidor final* como para *empresas*, es decir, este subgrupo, si bien comparte información, no fija objetivos con sus proveedores, dado que los consideran meros intermediarios entre mercancía y empresa.

En el caso del subgrupo analizador y dentro de la categoría *consumidor final*, se aprecia un comportamiento defensivo, debido a que este ítem posee un valor de 2,48, el cual refleja que las empresas son reacias a tomar decisiones de manera conjunta con los proveedores. Por ende la *categoría general de consumidor final* también se ve clasificada como defensiva.

3.2.3 Empresas cuyos consumidores son clientes finales.

En cuanto a las empresas cuyos consumidores son clientes finales, muestran un carácter analizador y prospectivo, es decir, son propensas a compartir información tanto con clientes como con proveedores. Respecto a los clientes, este dato puede estar derivado del trato diario y la relación que se va labrando entre empresa - cliente final, la cual es más cercana y amena facilitando el flujo de información entre las partes. Sin embargo dicha información no es determinante para la toma de decisiones, por lo que, este hecho puede ser una justificación por el que las pymes de Canarias tienden a desarrollar su negocio ofreciendo los mismo productos a los clientes.

En cuanto a la fijación de objetivos con proveedores y clientes, como se ha venido comentando en el presente documento, las pymes se muestran reacias a establecer planes y objetivos con clientes y proveedores, debido a los riesgos de imitación y difusión de la información a los competidores. Cabe destacar que, las empresas que poseen un comportamiento estratégico prospectivo, tienden a tener este mismo comportamiento en estos ítems.

En el caso de los proveedores, tienden a construir su relación con los proveedores sin el intercambio de información, salvo las empresas que en líneas generales son prospectivas, que poseen un comportamiento estratégico analizador para esta cuestión en concreto.

3.2.4 Caso particular: empresas proveedoras de otras empresas (Emp 1).

Dentro de este análisis, se quiere estudiar la posición de las empresas analizadas cuyos consumidores finales son otras empresas, es decir, empresas que son proveedoras de otras empresas y ver cómo se comportan estratégicamente estas pymes con su propia cadena de suministros. En términos generales, las pymes proveedoras de otras empresas poseen un comportamiento prospectivo en cuanto a compartir información con sus clientes. En cuanto a la *fijación de objetivos de manera conjunta con clientes*, las pymes canarias poseen un comportamiento analizador, el cual se ve reflejado en la puntuación de 2,83 que posee este ítem. Se considera que este patrón de comportamiento no es el adecuado para una empresa cuya actividad principal es la de proveer a otras empresas, pues los resultados muestran que estas pymes sí están abiertas a compartir y escuchar información de sus clientes, pero no consideran útil dicha información como para integrarla en su proceso de toma de decisiones y establecimiento de objetivos.

Respecto a los proveedores, poseen una actitud moderada en cuanto a compartir información con sus proveedores así como utilizar esta en su toma de decisiones.

Estas pymes, poseen experiencia sobre cómo trabajan las empresas proveedoras y podrían obtener información valiosa si dedicaran esfuerzos en el trato con sus propios proveedores, pues conocen los plazos a cumplir por ley en el pago de las facturas,

organización logística y de transporte, etc., lo que puede repercutir en una mejor posición dentro de su campo de actuación si aprovechara estos conocimientos y los aplica en su cadena de suministro.

En este sentido, las pymes de nuestra muestra que son proveedoras de otras pymes, muestran un grado más alto de interés hacia el lado de los clientes dentro de la cadena de suministro, motivado por compartir información con éstos.

Las empresas que son prospectivas en todo el análisis, son también prospectivas en su arco de comunicación con los clientes, mientras que con proveedores son analizadoras. Esto puede deberse a que al ser empresas flexibles y en continuo desarrollo, están constantemente interactuando con sus clientes para adaptar su oferta a las nuevas exigencias y necesidades de los mismos. Sin embargo, con sus proveedores hay un menor flujo de información, y son más reacias a establecer planes y objetivos con estos. Esto puede deberse a que sus proveedores proporcionan suministros a otros competidores, de modo que desconfían en que estos puedan desvelar información valiosa a sus competidores.

4. CONCLUSIONES.

- La pyme canaria se caracteriza por ser burocrática, familiar, conservadora y poseer escasa visión de crecimiento y desarrollo. Dichas características explican por qué tiene un control centralizado, un sistema de información vertical y resolución de conflictos jerárquicos. No obstante, es abierta a la observación gracias al relevo generacional, el cual justifica en parte su comportamiento analizador.
- Escasa preocupación por la competencia debido a que la empresa desconoce cuáles son las herramientas para obtener información de los competidores y porque analiza su situación en función de sus resultados y no los compara con los que han obtenido el resto de empresas del sector.
- La estrategia de crecimiento que sigue la pyme canaria es a partir de sus productos y mercados actuales. Este hecho se demuestra porque debido a la crisis, la caída del consumo local ha afectado gravemente a las empresas, por lo que han tenido más dificultades para hacer frente a sus cargas fiscales, las cuales han reducido la cuantía de sus inversiones.
- El desconocimiento de subvenciones, ayudas y regímenes fiscales que favorezcan las inversiones empresariales dificulta la adaptación a los cambios tecnológicos y del mercado.
- Escaso interés por las herramientas de internet y las tecnologías, debido al desconocimiento de los beneficios que su uso puede reportar a la empresa.

- La empresa a pesar de que recibe información de sus clientes, considera que esta no es determinante en la toma de decisiones, por lo que al no tenerla en cuenta, no logra adaptarse a las necesidades del mercado, ni detectar qué inversiones en tecnología e innovación debe llevar a cabo, lo cual hace que pierda competitividad y diferenciación con respecto a la competencia.
- Las empresas poseen un comportamiento estratégico analizador para compartir información con proveedores y establecer planes con los mismos, dado que al compartir el mismo proveedor con otros competidores corren el riesgo de difusión de información valiosa de la empresa. Además, las empresas no perciben la ventaja competitiva que podrían obtener de sus proveedores si establecieran una alianza estratégica con estos.

5. RECOMENDACIONES.

Se recomienda, como herramienta útil para las pymes que las ayuden a ser más competitivas, hacer uso de los leasings para poder acceder a tecnología innovadora. Dado que el capital que posee la mayoría de nuestras pymes analizadas no es elevado, poder usar este tipo de herramientas facilita y mejora la consecución de tecnología útil para las empresas pudiendo así destacar sobre la competencia y minimizar el efecto *Océano Azul*.

En el sentido de acceso a tecnología innovadora, el Centro Tecnológico del Software es un servicio del Cabildo de Tenerife pretende dar formación, conocimiento, información, desarrollo y mejora para las empresas cuya actividad está relacionada con las TICs en Tenerife. De esta manera, las pymes cuya actividad esté dentro de este sector, pueden verse reforzadas y apoyadas en el desarrollo de su negocio mejorando sus competencias. Lo que se pretende es que estas empresas saquen el mayor rendimiento a la relación con otras empresas dedicadas al mismo negocio, compartan experiencias, y en definitiva, que se den sinergias positivas que refuercen su actividad dentro del tejido empresarial canario.

Hasta ahora, no existía en Tenerife un lugar dedicado exclusivamente a este tipo de empresas que se dedicase a:

- Desarrollar y poner en común las iniciativas que puedan ser usadas por estas empresas.
- Difundir y conocer las novedades que ya se están poniendo en práctica en otras TICs de ámbito no insular⁵.

Es determinante también conocer las diferentes ayudas y subvenciones que proporcionan las administraciones públicas para la financiación de inversiones en tecnologías e innovación, de manera que posean menos limitaciones para su desarrollo tecnológico y dispongan de más oportunidades de negocio.

⁵ Enlace de interés V

En este sentido, la Consejería de Economía, Industria, Comercio y Conocimiento destinó para el año 2016 ayudas por un importe de más de 9 millones de euros a pymes y autónomos de Canarias para la innovación y la tecnología de sus empresas. Estas ayudas se pudieron solicitar bajo la convocatoria de INNOBONOS, que es una línea de ayudas de 2.200.000€, con un importe máximo de subvención de 20.000 euros y que puede llegar hasta el 70% de financiación del proyecto.

Esta convocatoria está destinada a todo tipo de empresas para la adquisición de servicios de proveedores especializados que les faciliten la introducción de innovaciones en los procesos de negocio y/o que mejoren su posicionamiento tecnológico. Otra de las líneas de ayuda es la de apoyo a la creación, consolidación y mejora de la competitividad de las pymes, por importe de 4.650.000€. Son subvenciones para la puesta en marcha de empresas, mejora de la productividad y competitividad, e innovación tecnológica, organizativa y de gestión de las empresas⁶

Para el presente año 2017, también existen subvenciones destinadas a fomentar el desarrollo de nuevos proyectos en empresas de nueva creación o ya existentes con el fin de aumentar la productividad y competitividad de las mismas. Con un máximo porcentaje subvencionable del 55% del proyecto para pequeñas empresas, y con un límite máximo de subvención de 60.000€, se podrán ver afectadas a esta subvención las siguientes actividades:

1. Creación de una empresa.
2. Mejorar la productividad y competitividad de una empresa ya existente, como la implantación de normativa ISO 9001 –Sistemas de Gestión de la Calidad.
3. Apoyo a la innovación en los ámbitos tecnológico, organizativo y de gestión empresarial, como contratación de personal específico⁷

Las implicaciones que hemos podido observar tras la investigación abarcan tres frentes, relacionados con:

- **Empresario:** la actitud que en general muestra el empresario canario analizado en el presente trabajo denota una cultura empresarial cerrada, es decir, mostraron cierto recelo a la hora de contestar la encuesta, la veían más como “algo que aprobar” antes que un análisis de su situación. Esto se puede deber al tipo de formación de los empresarios, la dificultad para entender algunas preguntas o dudar de qué responder, es decir, la verdad o aquello que puede verse mejor sobre el papel.
- **Administración:** la administración debería jugar un papel más importante y activo en esta realidad. Actividades como foros, portales, ferias y cursos de formación son necesarios para incentivar nuevas formas de trabajo como el co-working, creación de sinergias positivas empresario - entorno,

⁶ Enlace de interés III

⁷ Enlace de interés IV

ayuda al empresario a conocer nuevas tecnologías, diseños organizativos y la importancia de la cadena de valor. En definitiva, dar un paso más para abrir las puertas de las pymes canarias a la mejora y la innovación.

Para este año 2017, el Gobierno de Canarias busca fórmulas de colaboración que den un nuevo impulso al sector de la tecnología de la información y la comunicación (TICs) en nuestro ámbito insular. Se pretende conocer las propuestas de emprendimiento del sector de las TICs en las islas, y buscar fórmulas de colaboración para dar un nuevo impulso al mismo en Canarias.

El presidente del Gobierno de Canarias, Fernando Clavijo, resalta la importancia que tienen las agrupaciones empresariales innovadoras y que estas “deben tener un papel protagonista en el nuevo modelo económico que queremos para Canarias, por su capacidad para promover la cooperación entre diferentes actores, y por su orientación hacia la generación de negocio y fomento de la competitividad y la innovación”.

No sólo se trata de obtener líneas de financiación sino de buscar fórmulas conjuntas que den un nuevo impulso a la innovación y la tecnología”. Se destaca también el esfuerzo que realiza el Clúster Canarias Excelencia Tecnológica, que cuenta con 50 empresas asociadas en el ámbito regional de empresas TICs.⁸

- Investigación y universidad: este apartado también es de vital importancia porque de aquí salen los futuros empresarios canarios. Explicar y arraigar conceptos tales como innovación, TIC, cadena de suministros, son necesarios para que las pymes canarias puedan evolucionar. Formar a futuros empresarios desde edades tempranas en la universidad puede dar garantías a esta evolución. Pero no solo debemos centrarnos en el futuro si no también en el presente. Llevar estudios e investigaciones como este y otros muchos a los empresarios de las pymes canarias, explicarles y hacerles entender cuál es la realidad actual y cuál podría ser el final del camino si siguen por esa vía se hace necesario. Mostrarle otras alternativas y hacerles entender que es necesario evolucionar y no sobrevivir, es de vital importancia para que las pymes canarias jueguen un papel fundamental en nuestra economía.

6. IMPORTANCIA DEL TRABAJO Y LIMITACIONES.

- La muestra está formada solo por empresas asalariadas, no incluyendo a los empresarios autónomos. Las empresas no asalariadas representan más de la mitad de las empresas de Canarias, por lo que no incluirlas en la muestra supone que esta no es del todo representativa, dado que se desconoce cuál es el comportamiento estratégico que poseen estas empresas y si éste difiere del resto, y por lo tanto, difiere de los resultados obtenidos en esta investigación.
- El empresario canario, en general, muestra aversión a compartir cierta información económica de la empresa, el desconocimiento de que ese tipo de información, que es pública, dificulta poder obtener datos precisos o simplemente limita su consecución.

⁸ Enlace de interés VI

- La limitación temporal y geográfica ha dificultado poder llegar a un mayor número de pymes canarias, obteniendo solo una muestra representativa e intencionada de 136 empresas.

7. LÍNEAS FUTURAS.

- La línea de trabajo que se ha seguido para elaborar este proyecto no muere aquí, esta investigación, es solo el comienzo. El impacto, la importancia y necesidad de seguir con su desarrollo es de vital importancia para las pymes canarias y en definitiva para la economía Canaria.
- Superar las limitaciones descritas supone abrir más las líneas de trabajo para poder ampliar y completar los objetivos. Incluir al sector primario y el sector turístico, utilizar una muestra mayor y aleatoria supondría un enriquecimiento exponencial al presente trabajo. Profundizar en el comportamiento de cada grupo en todas sus variables, poder determinar cambios y/o tendencias o incluso un patrón de conducta sería trascendente para las pymes.
- Conseguir un cambio de mentalidad en los empresarios canarios supondría poder obtener mayor información y de mejor calidad de nuestra realidad empresarial.

Como conclusión final cabría dar nuestra apreciación personal. Después de haber desarrollado esta investigación en un limitado periodo de tiempo, hemos podido observar el estado general de las pymes en Canarias. Tras haber abordado literatura relacionada con este mundo, haber llevado a cabo el trabajo de campo y haber podido observar y discutir los resultados, podemos concluir que las pymes canarias necesitan dar un paso más y avanzar hacia un futuro donde prima la innovación y la diferenciación. Trabajos como este se hacen necesarios para que empresarios, estudiantes y administraciones públicas inviertan esfuerzos y recursos en fomentar el potencial de las pymes canarias, es vital que los empresarios se den cuenta que hay que renovarse o morir, ya no basta con sobrevivir. La introducción de tecnologías, el desarrollo de cadenas de suministros que proporcionen una ventaja competitiva sostenible en el mercado es necesario para el desarrollo de las pymes, y en general, de la economía.

Concluimos el desarrollo de nuestro trabajo con esta cita la cual refleja cuán importante es la adaptación al cambio: citando a Charles Darwin “no es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que responde mejor al cambio”.

Gracias a todas aquellas “grandes” pymes que tuvieron la amabilidad de ayudarnos y colaborar con nosotros dándonos la base para crear nuestro proyecto; a nuestras familias por habernos apoyado y animado en cada momento, a nuestro propio equipo ya que hemos trabajado codo con codo duramente de principio a fin, y especialmente a nuestros tutores, Ana, Ramón y a la profesora Vanessa Yanes, gracias por guiarnos, motivarnos, enseñarnos y darnos el coraje suficiente para lograrlo porque todos y cada uno de vosotros habéis sido eslabones necesarios para que nuestra “cadena de suministros” alcanzase su objetivo.

8. BIBLIOGRAFÍA.

Anexo I del Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión

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 nº 31, 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

Asociación de Jóvenes Empresarios (2014) AJE Madrid. Análisis de los Factores que contribuyen al éxito de proyectos empresariales. Recuperado en <http://upoemprende.upo.es/media/upload/2014/01/30/Factores%20que%20contribuyen%20al%20%C3%A9xito%20empresarial.pdf>, pág. 82

Batista Canino, R.M. y Moreno Perdígón, M.C. (2010). Entorno y actividad empresarial en Canarias. Recuperado en http://www.gobiernodecanarias.org/educacion/General/pwv/DocsUp/5306_3.1%20ENTORNO%20EMPRESARIAL%20Y%20EMPRESA%20CANARIA.PDF, pág. 38 - 39

Cerem Comunicación (2015). Cerem: Unos tipos estratégicos. Claves del modelo de Miles y Snow. Recuperado de <https://www.cerem.es/blog/unos-tipos-estrategicos-claves-del-modelo-de-miles-y-snow>

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

Conant, J.S., Mokwa, M.P. and Varadarajan, P.R. (1990): "Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study". Strategic Management Journal, 11: 365-383.

Confederación Canaria de Empresarios (2015). Informe anual de la Economía Canaria 2015. Recuperado de <http://www.ccelpa.org/informe-anual/IA2015/pdf/indicadores/00-2015.pdf>

González Gallego, Nicolás; Soto Acosta, Pedro; Molina Castillo, Francisco José; Trigo, Antonio; Varajao, Joao (2010). "El papel de las TICs en el rendimiento de las cadenas de suministros: el caso de las grandes empresas de España y Portugal". Universia Business Review.

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.

Johson, G. y Schles, K. (2001): Dirección estratégica. Prentice Hall, 5º ed. Pág.: 216 - 218
Matías Riquelme (2015). 5 Fuerzas de Porter: Las 5 Fuerzas de Porter – Claves para el Éxito de la Empresa. Recuperado de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Miranda Calderín, S. y Dorta Velázquez, J. A., (2003): "La reserva para inversiones en Canarias: un enfoque integrador desde las perspectivas académica y profesional" *Páginas*, 34 - 57 - 60 - 61.

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.

Moreno Becerra, J.L. y Peña Vázquez (1998), "La promoción de la PYME en la comarca metropolitana de Tenerife", pág. 44.

Saiz, Laura (2015). Expansión. Ponga nota a sus proveedores. Recuperado de <http://www.expansion.com/pymes/2015/05/25/556351b022601d795b8b4583.html>

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

Otras consultas realizadas:

Diferentes Informes de Coyuntura Económica trimestrales. Boletín digital de la CEOE Tenerife. <http://ceoe-tenerife.com/informe-de-coyuntura/> (disponible el 7 de febrero de 2017)

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. [file:///C:/Users/user/Downloads/LIBRO RASH 2013.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/LIBRO%20RASH%202013.pdf) (disponible el 29 de febrero de 2016)

Memoria Anual de Actividades del C.E.S de Canarias (2014). Consejo Económico y Social de Canarias, Secretaría General, Las Palmas de Gran Canarias, Mayo 2015. Gobierno de Canarias [http://www.cescanarias.org/publicaciones/memorias/mem_2014 lib.pdf](http://www.cescanarias.org/publicaciones/memorias/mem_2014_lib.pdf) (disp. el 7 de febrero de 2017)

9. ENLACES DE INTERÉS.

- I. <https://sabi.bvdinfo.com/version2017428/Login.serv?Code=InvalidPassword&LoginParamsCleared=True&LoginResult=nc&product=sabineo&RequestPath=home.serv%3fproduct%3dSabiNeo>

- II. <http://www.infocif.es/comprar/cuentas-anuales/memoria.asp>
- II. <http://www.rmc.es/InfGeneral.aspx?lang=es>
- II. <https://www.mercantil-online.es/solicitar/deposito-cuentas/>
- II. https://www.axesor.es/gestoria/depositos-cuentas?cod_infotel=3098033

- III. <http://www.gobiernodecanarias.org/noticias/eicc/Conocimiento/72773/empresas-canarias-pueden-solicitar-ayudas-importe-9-millones-euros-innovacion-tecnologia>

- IV. <http://www.gobiernodecanarias.org/promocioneconomica/PYME/>

- V. <http://www.tenerife.es/portalcabtfe/es/2015-06-09-12-55-10/investigacion-desarrollo-tecnologico-e-innovacion/centro-tecnologico-del-software>

- VI. <https://lanzaroteinformativa.blogspot.com.es/2017/04/el-gobierno-busca-formulas-de.html>

10. ANEXOS.

TABLA 1: ANÁLISIS COMPARATIVO DEL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LOS DISTINTOS PROBLEMAS ESTRATÉGICOS DE LAS PYMES 2017						
CAMPO DE ACTIVIDAD			ACTIVIDAD	PUNTUACION TOTAL ITEMS	PROMEDIO ITEMS	CEE
	1	9.1	CamAct	460	3,38	A
	2	9.2.	Ent	441	3,24	A
	3	9.3	Comp	423	3,11	A
	4	9.4	Crec	336	2,47	D
TECNOLOGIA						
	5	9.5	Opor	343	2,52	A
	6	9.6	Ptec	433	3,18	A
	7	9.7	Tec	406	2,99	A
ADMINISTRACION						
	8	9.8	TecAv	402	2,96	A
	9	9.9	Pinf	299	2,20	D
	10	9.10	Ppto	257	1,89	D
	11	9.11	Plan	386	2,84	A
	12	9.12	Org	318	2,34	D
	13	9.13	Cont	305	2,24	D
	14	9.14	Coor	314	2,31	D
	15	9.15	Rto	210	1,54	D

TABLA 2: CADENA DE SUMINISTRO DE LAS PYMES CANARIAS 2017 SEGÚN SU COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO				
COM ESTEM	10.1	10.2	10.3	10.4
Emp/Confin	1 Clinf	2 Clob	3 Prin	4 Prob
A1	4,08	2,85	2,92	2,92
A2	3,31	2,21	3,19	2,48
PYMES A	3,60	2,46	3,09	2,65
D1	3,41	2,59	2,86	2,27
D2	3,17	2,09	3,20	2,26
PYMES D	3,26	2,28	3,07	2,26
P1	4,75	4,00	3,00	2,75
P2	4,43	3,71	3,29	3,29
PYMES P	4,55	3,82	3,18	3,09
PYMES 1	3,85	2,83	2,90	2,63
PYMES 2	3,35	2,29	3,20	2,45
PYMES	3,54	2,49	3,09	2,52

En La Laguna a 10 de junio de 2017