

# **MEMORIA DEL TRABAJO FIN DE GRADO**

COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO Y ENTORNO DE LAS PYMES EN  
CANARIAS 2017.

(STRATEGIC BEHAVIOR AND ENVIRONMENT OF SMES IN THE CANARY  
ISLANDS 2017).

Autor/a: D<sup>a</sup> Ana María Isabel Rodríguez Amador

D. José Rodolfo Azogue Pérez

D<sup>a</sup> Patricia Dácil González Quesada

Tutor/a: D. Juan Ramón Oreja Rodríguez y D<sup>a</sup> Vanessa Yanes Estévez

Grado en ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y TURISMO

Curso Académico 2016 / 2017

En San Cristóbal de La Laguna a 10 de junio de 2017.

## RESUMEN

Los tres objetivos de nuestro estudio son: analizar el comportamiento estratégico de las pymes canarias mediante la tipología de Miles y Snow (1978); analizar el nivel de incertidumbre percibida del entorno con respecto del total de pymes; y de cada comportamiento estratégico empresarial. La muestra consta de 136 pymes en Canarias y utilizamos el Escalograma de Guttman. Los hallazgos obtenidos son: (1) el problema emprendedor es principalmente analizador, el problema tecnológico es totalmente analizador, y el problema administrativo es primordialmente defensivo. (2) Los aspectos que generan mayor incertidumbre a las pymes canarias son la situación económica, la situación política-legal, los clientes, los competidores, marco socio- cultural, tecnológico y los proveedores. (3) Tanto analizadoras, defensivas como prospectivas, tienen en común como principales generadores de incertidumbre, la situación económica, la situación política-legal y los clientes. Sin embargo, los proveedores son los que menor incertidumbre generan.

**Palabras clave:** comportamiento estratégico, pymes, entorno, incertidumbre

## ABSTRACT

The three objectives of our study are: to analyze the strategic behavior of the Canary Islands SMEs through the Miles and Snow typology (1978); to analyze the level of perceived uncertainty of the environment with respect to the total SMEs; and of each strategic business behavior. The sample is made up of 136 Canary Islands SMEs and we use the Guttman Scale. The findings are: (1) the entrepreneurial problem is mainly analytical, the technological problem is totally analytical, and the administrative problem is primarily defensive. (2) The economic and political-legal situation, the customers, the competitors, the socio-cultural and technological framework and the suppliers, are the most uncertain aspects of the Canary Islands SMEs. (3) Any of them, analytical, defensive and prospective, have in common as the main generators of uncertainty, the economic situation, the political-legal situation and the customers. However, providers are the ones who generate less uncertainty.

**Key words:** strategic behavior, SMEs, environment, uncertainty

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	5
2. BASE TEÓRICA .....	6
2.1. TIPOLOGÍA DE MILES Y SNOW (1978) .....	6
2.2. EL ENTORNO .....	8
2.3. ECONOMÍA CANARIA.....	11
3. METODOLOGÍA .....	14
3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
3.2. MUESTRA Y OBTENCIÓN DE LOS DATOS .....	14
3.2.1. Perfil de la muestra .....	15
3.3. DESCRIPCIÓN DE LAS ESCALAS.....	15
3.3.1. Comportamiento estratégico.....	15
3.3.2. Entorno.....	17
3.4. TRATAMIENTO DE LOS DATOS.....	17
4. RESULTADOS .....	19
4.1. COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS PYMES EN SUS TRES PROBLEMAS ESTRATÉGICOS.....	19
4.1.1. Problema emprendedor .....	19
4.1.2. Problema tecnológico.....	20
4.1.3. Problema administrativo .....	20
4.1.4. Variables determinantes del comportamiento estratégico .....	21
4.2. ANÁLISIS DE LA INCERTIDUMBRE.....	22
4.2.1. Análisis de la incertidumbre total de las pymes en Canarias.....	23
4.2.2. Análisis de la incertidumbre según el comportamiento estratégico de las pymes en Canarias.....	24
4.2.3. Análisis de los factores y marcos del entorno .....	25
5. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIONES FUTURAS .....	29
5.1. LAS PRINCIPALES CONCLUSIONES .....	29
5.2. IMPLICACIONES: DIRECTIVOS, ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS Y LIMITACIONES.....	31
5.3. LIMITACIONES .....	33
6. BIBLIOGRAFÍA.....	34

## ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS Y GRÁFICOS

### TABLAS

Tabla 1. Perfil de la muestra.....	15
Tabla 2. Escala del comportamiento estratégico.....	16
Tabla 3. Escala del entorno.....	17
Tabla 4. Análisis comparativo del comportamiento estratégico de los distintos problemas estratégicos de las pymes 2017 .....	19
Tabla 5. El entorno de las pymes según su comportamiento estratégico 2017 .....	22

### CUADROS

Cuadro 1. Dinamicidad y complejidad del entorno e incertidumbre percibida .....	24
---	----

### GRÁFICOS

Gráfico 1. Número de empresas según tamaño. Canarias 2016.....	12
Gráfico 2. Número de empresas según forma jurídica. Canarias 2016.....	12
Gráfico 3. Variables determinantes del comportamiento estratégico de las pymes 2017 .....	21
Gráfico 4. Incertidumbre percibida por el total de pymes.....	23
Gráfico 5. Comportamiento estratégico empresarial y total de las pymes 2017.....	26
Gráfico 6. Nivel de incertidumbre de cada marco o factor en los distintos comportamientos estratégicos	29

## 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, después del comienzo de la crisis en España en el 2008 y el inicio de la recuperación en 2013 (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), 2017), el entorno en el que se encuentran las empresas ha venido sufriendo muchos cambios. En estos tiempos que corren, la competitividad y supervivencia de las empresas depende en gran medida de la capacidad de éstas para adaptarse a las situaciones del entorno (Boyd y Fulk, 1996), siendo las estrategias una herramienta que funciona como nexo para ajustar entorno y organización. La crisis económica ha sucumbido con numerosas empresas y un rastro de otras organizaciones en vilo, a las cuales les ha afectado su entorno de manera determinante, no sabiendo responder y adaptarse a éste. Es por ello, que la crisis afectó negativamente con el cierre de un número considerable de empresas, pero además de esto, dejó al descubierto una vez más, la importancia de estudiar y prever el entorno, para en la medida de lo posible, anticiparse y ajustar de la manera más adecuada, las acciones de la organización con el entorno.

Como bien defienden Miles y Snow (1978), el éxito de las empresas depende de la capacidad y comprensión de los directivos de su entorno, adaptándose a éste, mediante un comportamiento estratégico acorde (ciclo adaptativo). Sin lugar a dudas, el análisis del entorno proporciona un papel informativo muy importante en el desarrollo de la planificación estratégica (Fahey y Narayanan, 1986, citado en Yanes-Estévez y Oreja-Rodríguez, 2003).

El entorno y la organización son dos variables que deben estar continuamente conectadas a través de la estrategia de la empresa, amoldándose a los cambios que se den para su continuidad, por lo que, las empresas que consigan una mejor armonía con las tendencias del entorno tendrán una mayor posibilidad de sobrevivir y progresar dentro de la economía. No obstante, la conexión entre el entorno y la organización, no es una mera elección estratégica al azar, se debe estudiar en profundidad el entorno, el cual, no será el mismo para todas las empresas, ya que influye la incertidumbre que perciban los directivos y gerentes de las empresas (Duncan, 1972), determinando la orientación estratégica que llevarán a cabo.

Por todo lo anteriormente mencionado, hemos considerado de gran interés ahondar sobre la relación, entorno-organización, con el estudio de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Canarias, dada su importancia en la economía, principal generador de empleo y riqueza en el tejido empresarial canario. Las pymes no han sido ampliamente estudiadas en la literatura con respecto al comportamiento estratégico y su entorno, dedicado mayormente estas investigaciones a las grandes empresas. Con este estudio, contribuimos al conocimiento de la relación de las pymes con su entorno, a través del ciclo adaptativo de Miles y Snow (1978), el cual pone de manifiesto los tres problemas del entorno al que tienen que hacer frente las organizaciones: el problema emprendedor, el problema tecnológico y el problema administrativo. Además de conocer, la incertidumbre que perciben del entorno los directivos y gerentes de las pymes.

Como antecedentes a nuestro trabajo, otros estudios han abordado el comportamiento estratégico en las pymes mediante la tipología de Miles y Snow (1978), entre otros, se encuentran los siguientes autores: Aragón y Sánchez (2003); García-Pérez, Yanes-Estévez y Oreja-Rodríguez (2014); Montoya, Martínez y Somohano (2013); O'Regan y Ghobadian (2005); O'Regan y Ghobadian (2006).

Los objetivos propuestos en nuestro estudio son, por un lado, analizar de qué manera se relacionan las pymes canarias con su entorno, observando qué comportamiento estratégico llevan a cabo y, por otro lado, profundizar qué aspectos del entorno les condiciona una mayor incertidumbre. Todas estas cuestiones, generan un valor novedoso para la economía canaria, dado que no se ha realizado antes, proporcionando información de interés tanto para los directivos como para las administraciones públicas e incluso para la continuación de nuevas líneas de investigación, y con ello, conocer de mejor manera, cómo reaccionan las pymes ante el entorno en el que se encuentran.

Nuestra investigación la hemos estructurado en cinco apartados. El primer apartado corresponde a la introducción, en el cual mencionamos la motivación, antecedentes y objetivos generales. En segundo lugar, desarrollamos la base teórica que se divide en tres partes: la tipología de orientación estratégica de Miles y Snow (1978); concepto, características, dimensiones y componentes del entorno y; una breve aproximación de la economía canaria. En tercer lugar, comentamos la metodología llevada a cabo en nuestro estudio empírico. En el cuarto apartado, mostramos y discutimos los resultados obtenidos y, por último, abordamos las conclusiones.

## **2. BASE TEÓRICA**

### **2.1. TIPOLOGÍA DE MILES Y SNOW (1978)**

El concepto de estrategia como las distintas tipologías estratégicas definidas hasta ahora por los principales autores sigue generando debate entre los teóricos del ámbito estratégico. Como hemos anticipado en la introducción, aplicaremos la tipología Miles y Snow (1978) para poder determinar el patrón estratégico seguido por las pymes canarias. No obstante, en los siguientes párrafos desarrollaremos una breve revisión teórica sobre el concepto de estrategia y ciertas orientaciones planteadas por diversos autores.

Una de las primeras nociones de estrategia, en relación al ámbito empresarial, es la expuesta por Andrews (1977) quien define el concepto de estrategia como la pauta de políticas y planes que se llevan a cabo para lograr los objetivos, propósitos y metas de la empresa. A su vez, de acuerdo con la propuesta planteada por Mintzberg (1978) podemos entender la estrategia como el patrón que genera la toma de decisiones. Por otro lado, según Miles y Snow (1978), el concepto de estrategia está directamente vinculado a la capacidad de respuesta de las empresas con el entorno en el que se desenvuelven.

En la práctica, encontrar dos empresas que sean exactamente iguales resulta improbable, debido a la complejidad y cantidad de elementos que las conforman. No obstante, en líneas generales se aprecian similares patrones en el comportamiento estratégico de las empresas.

Existen numerosos estudios relacionados con las formas o tipologías estratégicas que presentan las empresas, destacando entre los autores más relevantes, tres de ellos: Miles y Snow (1978); Porter (1980); y Mintzberg (1988a). Los diferentes puntos de vista de estos autores nos permiten acceder a diversas clasificaciones genéricas que, aunque estén centradas cada una de ellas en aspectos dispares, mantienen un objetivo común, la determinación de las posibles tipologías o comportamientos estratégicos.

Inicialmente Miles y Snow (1978), conforman las distintas tipologías estratégicas relacionando el comportamiento estratégico seguido por las empresas y la capacidad de adaptación que manifiestan con el entorno. Posteriormente, Porter (1980), desarrolla su teoría en base a la ventaja competitiva perseguida por la empresa, definiendo tres grandes comportamientos estratégicos: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque.

Centrándonos en lo expuesto por Miles y Snow (1978), las empresas deben hacer frente a tres problemas fundamentales cuya resolución dependerá de la disposición para adaptarse a su entorno. El primero de ellos, el problema emprendedor, se basa en la disyuntiva que surge a la hora de definir el campo de actuación (producto-mercado) de la empresa y la manera de competir. Seguidamente, el problema tecnológico plantea qué tecnologías utilizar, en consecuencia, requiere que las empresas opten por la tecnología que más se adapte a sus necesidades. Finalmente, el problema administrativo, abarca la elección de la estructura y procesos organizativos.

Miles y Snow (1978) basan su estudio en tres grandes premisas. En la primera de ellas, exponen que las empresas exitosas logran adaptarse al entorno de forma sistemática mediante un comportamiento estratégico determinado. Es en su segunda premisa, donde desarrollan los comportamientos estratégicos posibles: el prospectivo o explorador, el analizador y el defensivo. A su vez, se origina de forma residual un cuarto comportamiento posible, la estrategia reactiva, que abarca aquellas empresas que no presentan un comportamiento estratégico específico, la cual no tendremos en consideración para la realización de nuestro estudio.

La tercera y última premisa, expone que la elección y ejecución del comportamiento prospectivo, analizador o defensivo conllevará a la obtención de resultados positivos siempre que su implantación se efectúe correctamente en la empresa, dicho en otros términos, todos los comportamientos posibles son eficientes.

Los comportamientos estratégicos planteados por Miles y Snow (1978), son: (A) comportamiento estratégico defensivo: propio de aquellas organizaciones que operan en un nicho de mercado estable y seguro, especializándose en un área en concreto sin buscar nuevas oportunidades y centrando sus esfuerzos en defender su cuota de mercado. Tienen por objetivo principal la

eficiencia en costes. Se caracterizan por utilizar minuciosos sistemas de control y una planificación formal; (B) comportamiento estratégico prospectivo: las empresas que efectúan este comportamiento, se caracterizan por tener como objetivo principal la localización y explotación de nuevos productos y/o servicios, mediante la búsqueda de nuevas oportunidades. Suelen actuar ágilmente ante dichas oportunidades, siendo generadoras de cambios e incertidumbre en el sector que operan. Tienen especial énfasis por la innovación, uso de múltiples tecnologías y presentan flexibilidad y control descentralizado; (C) comportamiento estratégico analizador: caracterizado por ser una combinación de las dos estrategias anteriormente expuestas. Deseo por emprender nuevos negocios y mantener los actuales. De este modo, las empresas podrán responder de manera equilibrada ante los posibles cambios del entorno. En situaciones estables efectúan procesos rutinarios y formales y, por el contrario, ante entornos cambiantes, presentan modos de actuación que les permitan competir y adoptar las nuevas ideas desarrolladas por las prospectivas.

## 2.2. EL ENTORNO

El entorno, ampliamente estudiado en la literatura de la organización, es uno de los conceptos que presentan mayor importancia desde que las organizaciones se han descrito como un sistema abierto (Barnard, 1938, citado en Yanes-Estévez, 2002), las cuales, interactúan constantemente con diversos factores externos. Como muchos teóricos indican, las organizaciones han de ajustarse al entorno para ser viables (Duncan, 1972). A pesar de las numerosas investigaciones, ha existido cierta dificultad al definir este concepto, los factores que lo componen y sus dimensiones de manera clara y precisa.

De las distintas corrientes existentes para describir la relación entre el entorno y la organización, hemos optado en nuestro trabajo, por entender el entorno como una realidad subjetiva, donde los individuos no tienen la misma percepción del entorno (Duncan, 1972), sino todo lo contrario, sus percepciones dependerán de las características de los decisores y de su tolerancia a la incertidumbre (Adorno, Frenkel-Brunswich, Levinson y Sanford, 1950, citado en Duncan, 1972).

En nuestro trabajo de investigación, estudiamos y caracterizamos el entorno en base a la incertidumbre que perciben los decisores ante ciertos factores y marcos del entorno, siendo la incertidumbre el principal problema de las organizaciones (Thompson, 1967, citado en Yanes-Estévez, 2002). Por lo tanto, comenzamos dando una definición del entorno, continuando con la variable incertidumbre y finalizando con las dimensiones, componentes y clasificación del entorno.

Una de las definiciones del entorno más aceptadas, es la descrita por Duncan (1972, pág.314), el cual hace un esfuerzo por definir con precisión el entorno, sus componentes, así como, los grados de incertidumbre percibidos por los tomadores de decisiones: "El entorno es la totalidad de factores físicos y sociales que se consideran directamente en la toma de decisiones de los individuos en las organizaciones". Por otro lado, en su libro sobre la teoría y diseño organizacional, Daft (2011) expone que el entorno se define como todos los elementos que están más allá de las fronteras de la organización y pueden afectarla en todo o en parte.

En cuanto a la incertidumbre, característica clave del entorno, también ha presentado dificultades a la hora de conceptualizarlo, siendo muchos autores los que han buscado en otras disciplinas para concretar en su definición y poder describirla. Una de las definiciones más completas, es la dada por Duncan (1972), definida como la concurrencia de tres componentes: (1) La falta de información sobre los factores del entorno, (2) no conocer el resultado de una decisión específica y, (3) incapacidad para generar probabilidades con algún grado de confianza con respecto a cómo los factores del entorno afectarán a la unidad de decisión.

Conviene subrayar, después de haber definido la variable incertidumbre, que dada las características y el objeto de nuestro trabajo para su operatividad, entenderemos por incertidumbre, la falta de información sobre los factores externos que rodean e influyen a la empresa y que experimentan los tomadores de decisiones según la percepción que tengan estos del entorno (Duncan, 1972; Miles y Snow, 1978).

Hay que mencionar, además, que la incertidumbre está relacionada con las dimensiones del entorno, y Duncan (1972, pág.325) las define de forma muy completa: Por un lado, “la dimensión simple-compleja, como el número de factores o componentes tomados en consideración en la toma de decisiones y su similitud”; y, por otro lado, “la dimensión estática-dinámica, como el grado en el que esos factores o componentes se mantienen básicamente iguales en el tiempo o están en continuo proceso de cambio”.

Varios autores como Duncan (1972), indican que la incertidumbre que se percibe del entorno no es un rasgo únicamente de las dimensiones simple-complejo y dinámico-estático, sino que también depende de la percepción que tienen del entorno los tomadores de decisiones de las organizaciones y de su tolerancia a la incertidumbre, como bien indicábamos anteriormente.

Numerosos teóricos, con respecto a la generación de incertidumbre reflejan una mayor contribución del cambio del entorno, es decir, de la dinamicidad en comparación al grado de complejidad, como por ejemplo, Dess y Beard (1984) o Duncan (1972). “La dimensión estática-dinámica es un contribuyente más importante que la dimensión simple-compleja” (Duncan, 1972, pág. 321).

Como expone Duncan (1972) en su trabajo, incluso los entornos dinámicos-simples presentan más incertidumbre que los entornos estáticos-complejos, siendo el dinamismo, el generador significativo de incertidumbre, ya que la obtención de información para los tomadores de decisiones en entornos cambiantes resulta de difícil obtención, pudiendo darse muchas situaciones posibles y siendo necesario readaptaciones continuas al entorno. Por lo tanto, los entornos dinámicos-complejos son los que experimentan una mayor incertidumbre, seguido de entornos dinámicos-simples, entornos estáticos-complejos y, por último, entornos estáticos-simples. Como bien preveía Duncan (1972), las distintas combinaciones posibles entre las dos dimensiones identificadas, generan distintos grados de incertidumbre percibida por los tomadores de decisiones en las organizaciones: baja incertidumbre, moderadamente baja

incertidumbre, moderadamente alta incertidumbre y alta incertidumbre. Teniendo cada una de las combinaciones entre dimensiones, unas características distintivas.

Un aspecto a tener en cuenta sobre el entorno, es la clasificación que realizan algunos autores, distinguiendo dos capas dentro de éste, como señala, Bourgeois (1980) o Daft, Sormunen y Parks (1988), realizando también una segmentación del entorno. Esta clasificación se divide en el entorno específico y en el entorno general:

- En relación al entorno específico, comprende un conjunto factores con los que la organización interactúa directamente y que influyen de manera directa en el sector donde la empresa realiza su actividad.
- En cuanto al entorno general, contempla un conjunto de variables que afectan de manera indirecta a las actividades de las organizaciones de toda una sociedad.

Con respecto a la composición del entorno, similares componentes o elementos identifican varios autores, pero denominándolos de distinto modo. En el caso de Duncan (1972), elabora una lista que le permitió cuantificar la relación entre el entorno y la organización en su estudio empírico. Esta lista, consta de aspectos internos y externos, pero dado nuestro objetivo de estudio especificamos los componentes externos: clientes, proveedores, competidores, sociopolítico y, por último, tecnológico.

Así mismo, Daft et al. (1988), en su estudio también mencionan componentes del entorno similares a los de Duncan (1972), denominándolos: clientes, marco económico, competidores, marco sociocultural, marco tecnológico y marco regulatorio. A esto añaden que, del dominio de la empresa dependerá la clasificación de estas variables en entorno general o entorno específico. Entendiendo por dominio según Daft (2011), el campo donde la empresa decide actuar, definir sus objetivos y por el cual, se determinan los factores externos que condicionarán la realización de las actividades empresariales para conseguir las metas fijadas.

En cuanto a la clasificación de los aspectos del entorno que consideramos en nuestro trabajo, tenemos en cuenta, del total de factores del entorno específico identificados por Porter (1982, pág.62), solamente tres de los cinco factores:

- “Clientes: Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.
- Competidores: Aquellas empresas que ofrecen el mismo bien o producto.
- Proveedores: Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector, todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios”.

Por otro lado, en cuanto al entorno general, utilizamos los definidos en el estudio de Daft et al. (1988):

- El marco económico: abarca el conjunto de variables que influyen en la evolución de la economía, como los mercados de valores, la tasa de inflación, balanza de pago, presupuesto de las comunidades y estatal, tasa de interés, tasa de desempleo, crecimiento económico e endeudamiento.

- El marco político-legal: comprende la totalidad de factores en materia legal, como la legislación estatal, decretos, ordenanzas, etc., así como, las políticas de todos los niveles del gobierno.
- El marco socio-cultural: este marco contiene los aspectos sociales de una población en general, como las creencias, valores, preferencias éticas y demográficas.
- El marco tecnológico: constituye el desarrollo de nuevos procesos de producción y métodos, al igual que, innovaciones y tecnologías de información y comunicación.

### 2.3. ECONOMÍA CANARIA

Los siguientes párrafos tratarán de reflejar el tejido empresarial canario, para el cual, tendremos en cuenta dos bloques. En un primer bloque, sintetizaremos las características más relevantes que describen el perfil de las empresas canarias, y en un segundo bloque, aspectos que se han desencadenado en dicha economía y fuera de ella, influyendo y teniendo consecuencias para los empresarios canarios.

Los aspectos del primer bloque que hemos considerado analizar, servirán para entender la situación del escenario actual de las empresas en Canarias, los cuales son: la insularidad, los sectores de actividad, el tamaño, forma jurídica y formación académica de los emprendedores.

En primer lugar, a la hora de esbozar el tejido empresarial, hemos de tener en cuenta que Canarias es un territorio fragmentado, por lo que los inconvenientes que suponen este hecho hacen que se generen costes adicionales para las empresas. Dichos costes, están reconocidos por la Unión Europea como “coste de la insularidad”, y que son una debilidad necesaria de contrarrestar. La Unión Europea reconoció en 1999 a Canarias como una región ultraperiférica, y es por ello, que es participe de programas y acciones para impulsar la convergencia económica y social. Por otro lado, las características del territorio y la escasez de recursos naturales hacen que exista alta dependencia del exterior, en otras palabras, la producción de la economía canaria es altamente dependiente de las importaciones.

Continuando con los sectores de actividad, según el Directorio Central de Empresas (DIRCE, 2016) en Canarias hay un total de 135.909 empresas activas, distribuidas en cuatro sectores: industria, construcción, comercio y resto de servicios, que representan el 3,7%, 10,7%, 23,9% y 61,63%, respectivamente. Como se ha visto, uno de los pilares básicos de esta economía es el sector servicios que representa el 61,63% frente al resto de sectores, siendo el turismo la actividad que más aporta al PIB en Canarias.

Para determinar el principal tamaño que poseen las empresas, hemos acudido a los datos disponibles del Instituto Canario de Estadística (ISTAC, 2016). Dichos datos podemos observarlos en el gráfico 1, realizando en primer lugar, una distinción entre no asalariados y asalariados, compuesto por 75.583 empresas (55,61%) y, el resto, 60.326 empresas (44,39%), respectivamente. En segundo lugar, para analizar con mayor precisión, observamos el tamaño mediante el criterio de número de empleados, mostrando que el número de empresas de 75.583

más 54.445 (95.67%), lo conforman microempresas (menores de 10 empleados), 4.887 (3.60%) son pequeñas empresas (menores de 50 empleados) y tan sólo 994 (0,73%) son medianas y grandes empresas (más de 50 empleados). Por lo que, ante este hecho se puede afirmar que el tejido empresarial canario lo conforman, principalmente, pymes, dentro de las cuales, abundan las microempresas.

**Gráfico 1. Número de empresas según tamaño. Canarias 2016**

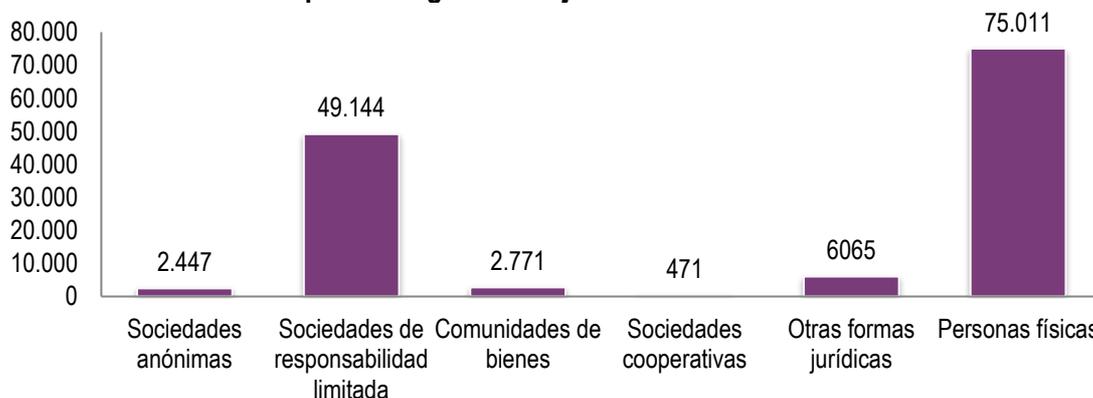


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del ISTAC

Es necesario resaltar, el carácter familiar que poseen las empresas canarias, siendo el 88,3% del total de empresas de la Comunidad Autónoma de Canarias, según el Instituto Nacional de Estadística en un estudio piloto sobre empresas familiares realizado el año 2015.

Con el fin conocer la forma jurídica más común de las empresas en Canarias, se ha accedido a los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2016) y desvelan, que 75.011 empresas están constituidas como personas físicas o empresarios individuales, representado el 55,19% del total de empresas, siendo la forma jurídica con más peso en las Islas. Asimismo, el número de empresas como sociedades de responsabilidad limitada es de 49.144, siendo el 36,16% del total. Finalmente, las siguientes formas jurídicas son las que menor presencia tienen en dicho escenario empresarial: las sociedades anónimas con 2.447 empresas, las comunidades de bienes con 2.771, las sociedades cooperativas con 471 y, el resto de formas jurídicas con 6.065 empresas (sociedades colectivas, sociedades comanditarias, asociaciones y otros tipos y, organismos autónomos y otros) que constituyen, por este orden, el 1,8%, 2,04 %, 0,35% y 4,46%, respectivamente. (Véase gráfico 2.)

**Gráfico 2. Número de empresas según forma jurídica. Canarias 2016**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE

Como dato de interés, resulta curioso conocer el nivel de formación de los emprendedores en Canarias. Según Batista-Canino y Moreno-Perdigón (2010), un 51,3% de los emprendedores consolidados tienen una carencia de formación empresarial y el 58,7% de los emprendedores que han abandonado su actividad empresarial no tenían información específica. Sin embargo, un 52,0% de los emprendedores nacientes, consideran que sí tienen formación específica para desarrollar una actividad empresarial, ello supone una esperanza y un reto para la economía canaria.

En cuanto a los aspectos del segundo bloque, hemos considerado mencionar la crisis, la política nacional, europea e internacional y, por último, el terrorismo.

La coyuntura económica actual de Canarias y de España en general, se debe en gran medida al periodo de crisis que se ha sufrido desde el año 2008. Las empresas canarias han experimentado duras circunstancias, realizando su actividad empresarial bajo entornos cada vez más turbulentos y competitivos. Con la recesión, consecuencia de la crisis, donde la población canaria al igual que el resto de España se mostraba reacia al gasto, el poder adquisitivo de muchas familias disminuyó y con ello el gasto, afectando letalmente a muchas empresas. Cabe decir, que actualmente la economía se encuentra en un ciclo de recuperación económica (OCDE, 2017), siendo las previsiones para el año 2017, según la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE, informe nº86, 2016) positivas, aumentando el gasto y la inversión pública. Además, se mantendrá el impulso positivo del turismo.

Acerca de la política nacional, la situación de freno político que ha experimentado España, según la CEOE (informe nº86, 2016), la incapacidad de los políticos para formar gobierno y permanecer prácticamente un año con un gobierno en funciones, ha ralentizado el crecimiento económico. El parón de acciones políticas-económicas para la mejora de la situación y avanzar hacia una recuperación más plena se vio afectada. Así mismo, este bloqueo político afectó a la imagen exterior de España, ello contribuyó a que la inestabilidad política influyera a la economía del país y en consecuencia a Canarias.

Continuando en el plano de la política internacional y tal y como pronostica el CEOE en el informe nº86 (2016), las políticas proteccionistas del nuevo gobierno norteamericano, así como el nacionalismo y/o populismo en Europa, supondrán un freno en el crecimiento económico. Además de esto, genera cierta incertidumbre las negociaciones del Brexit, desconociendo de qué manera afectará a la economía europea y en efecto a la economía canaria.

Finalmente, dada la situación actual de Europa en general en cuanto a las alertas de terrorismo se refiere, los destinos turísticos cambiarán hacia otros lugares vacacionales, entre los que se encuentran Canarias. Según el CEOE (informe nº86, 2016) Canarias se verá afectada por una mayor afluencia turística debido a la incertidumbre que genera los diferentes atentados acaecidos en varios puntos de Europa.

Como síntesis de estos tres apartados, la relación del comportamiento estratégico de las pymes canarias con su entorno, considerando la tipología de Miles y Snow (1978), podemos esperar, según el trabajo realizado por O'Regan y Ghobadian (2006), que las empresas que se encuentran en entornos estables se comportan de una manera más defensiva y a medida que el entorno sea más dinámico presentan un comportamiento más prospectivo. Teniendo en cuenta que, la alineación entre estos dos aspectos, orientación estratégica y entorno, son fundamentales para alcanzar el éxito (O'Regan y Ghobadian, 2006).

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

La investigación de nuestro trabajo se basa en tres objetivos relacionados con el comportamiento estratégico de las pequeñas y medianas empresas (pymes)<sup>1</sup>, y el análisis del nivel de incertidumbre percibido en el entorno por dichas pymes. El primer objetivo, trata de determinar el comportamiento estratégico de las pymes en Canarias en base a la tipología de Miles y Snow (1978), concretamente, se centra en los tres problemas del entorno a los que tiene que hacer frente la organización, los cuales engloban perspectivas de la estrategia que llevan a cabo, y son: el problema emprendedor, el problema tecnológico y el problema administrativo. El segundo y tercer objetivo, se centran en el análisis de la incertidumbre total de las pymes canarias, así como la incertidumbre de cada comportamiento estratégico que presenten.

#### 3.2. MUESTRA Y OBTENCIÓN DE LOS DATOS

La muestra está constituida por 136 pymes canarias, a las cuales, se les ha considerado pymes mediante el criterio de tamaño, es decir, mediante el número de empleados según la Recomendación de la Comisión Europea 2003/361/CE de 6 de mayo de 2005 (DOUE 20.05.2003), que desglosa a las pymes en: microempresas (0-9 empleados), pequeñas empresas (10-49 empleados) y, por último, medianas empresas (50-250 empleados). Además, la muestra ha sido dividida por sectores de actividad<sup>2</sup>, quedando de la siguiente manera: Industria (5 pymes), construcción (15 pymes), comercio (33 pymes) y otros servicios (83 pymes). Dicha distribución por sectores es proporcional al tejido empresarial existente en Canarias.

---

<sup>1</sup> Definición de pyme según la recomendación de la comisión Europea 2003/361/CE de 6 de mayo de 2005 (DOUE 20.05.2003): (1) La categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYME) está constituida por las empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros. (2) En la categoría de las PYME, se define a una pequeña empresa como una empresa que ocupa a menos de 50 personas y cuyo volumen de negocios o cuyo balance general anual no supera los 10 millones de euros. (3) En la categoría de las PYME, se define a una microempresa como una empresa que ocupa a menos de 10 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance genera no supera los 2 millones de euros.

<sup>2</sup> No se ha tenido en cuenta el sector primario, ya que no está incluido dentro del Directorio Central de Empresas (Instituto Nacional de Estadística), usado para determinar la representatividad de la muestra respecto a la población empresarial canaria.

El marco de donde hemos obtenido la muestra, fue principalmente, a través de la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos). En cuanto a la selección de la muestra, hemos realizado un muestreo intencionado representativo, siendo la muestra representativa con respecto a la distribución sectorial de la población empresarial que posee Canarias. En cuanto a la técnica utilizada para la recogida de información, se ha recurrido a la encuesta personal directa, dirigida a los altos cargos de las pymes, como los directivos o gerentes con los conocimientos necesarios del negocio para responder a cada una de las preguntas del cuestionario. Dicho cuestionario, recoge preguntas cerradas sobre el comportamiento estratégico y la incertidumbre del entorno. El periodo comprendido entre los meses de febrero a marzo de 2017, lo destinamos para seleccionar, entrevistar y vaciar la información en la base de datos, de la que hablaremos más adelante.

### 3.2.1. Perfil de la muestra

Las características principales que revela la muestra de nuestro estudio, siendo de 136 pymes, son las siguientes (véase tabla 1):

**Tabla 1. Perfil de la muestra**

Características	Rasgos predominantes	Porcentajes
Carácter	Familiar	66.18%
Forma jurídica	Sociedad limitada	76.74%
Tamaño	Microempresas	57.35%
Edad	Mediana edad	39%
Sector	Otros servicios	61.03%

Fuente: Elaboración propia

Contamos con un perfil empresarial familiar del 66.18 % de las pymes frente al 32.82%. La forma jurídica más empleada es la sociedad limitada con un 76.47%, seguida de la sociedad anónima con un 12.5%, empresario individual, cooperativas y otras formas jurídicas, con 6.62%, 1.47% y 2.94%, respectivamente. El tamaño más común en la muestra son microempresas, representando un 57.35%, le siguen las pequeñas con un 29.41% y, finalmente, las medianas empresas con un 13.23%. En cuanto a la edad, hemos tenido en cuenta el mismo intervalo de años que en el trabajo realizado por García, Yanes y Oreja (2014), siendo: jóvenes (de 0 a 10 años), de mediana edad (de 11 a 20 años), y maduras (más de 20 años). Considerado dicho intervalo, las pymes de la muestra son mayormente de mediana edad con un 39%, seguidas las maduras con un 35% y, finalmente, las jóvenes con un 26%. Por último, en cuanto a la distribución de los sectores, siendo dicha distribución representativa del tejido empresarial canario, como se afirmó en el apartado anterior, la industria representa un 3.68%, la construcción y el comercio un 11.03% y 24.26% correspondientemente y, por último, los otros servicios un 61.03%.

## 3.3. DESCRIPCIÓN DE LAS ESCALAS

### 3.3.1. Comportamiento estratégico

En lo que respecta al bloque del comportamiento estratégico que figura en el cuestionario (pregunta 9.1-9.15), soporte que contiene la información de la investigación, ha sido basada en la tipología de Miles y Snow (1978), con la cual, se han elaborado numerosos trabajos comprobando su validez empíricamente para la aplicación en las pymes (como por ejemplo, Aragón y Sánchez, 2003; O'Regan y Ghobadian, 2006). El cuestionario consta de 15 ítems, siendo una adaptación del trabajo realizado por Aragón (1996) y Conant, Mokwa y Varadarajan (1990). Cada uno de los 15 ítems, se distribuye de manera distinta en los tres problemas estratégicos, según Miles y Snow (1978), estos tres problemas son: (1) Problema emprendedor (pregunta 9.1, 9.2, 9.3, 9.4, 9.5). (2) Problema tecnológico (pregunta 9.6, 9.7, 9.8). (3) Problema administrativo (pregunta 9.10, 9.11, 9.12, 9.13, 9.14, 9.15).

Las preguntas del cuestionario, comentado anteriormente, son cerradas y para determinar su comportamiento estratégico se hace uso de una escala multi-ítem, desde la pregunta 9.1 a la pregunta 9.15 del cuestionario. Esta escala multi-ítem, comprende desde el valor 1 al valor 5, reflejando el extremo izquierdo (valor 1) un comportamiento defensivo, el valor central un comportamiento analizador (valor 3) y a medida que se aproxima al valor del extremo derecho (valor 5), un comportamiento prospectivo. (Véase tabla 2)

**Tabla 2. Escala del comportamiento estratégico**

<b>PROBLEMA EMPRESARIAL</b>			
<b>ítems</b>		<b>Defensivo</b>	<b>Prospectivo</b>
9.1	El campo de actuación de su empresa es...	Estrecho ...	Amplio ...
9.2	Respecto al entorno de su empresa, estudian...	En profundidad su evolución dentro de nuestro actual sector	Lo mejor posible sus condiciones, acontecimientos y evolución
9.3	La mejor manera de enfrentarse a la competencia en este sector es con...	Una fuerte defensa de los productos actuales con mejoras en precios ...	Una continua evolución de la gama de los productos ...
9.4	La manera en que esta empresa plantea su crecimiento es...	Ganando cuota de mercado con sus actuales productos y en sus actuales mercados	Desarrollando nuevos productos y/o mercados
9.5	La postura de su empresa ante posibles oportunidades del entorno podría ser...	Analizarlas y estudiarlas con cautela	Aprovecharlas rápidamente
<b>PROBLEMA TECNOLÓGICO</b>			
<b>ítems</b>		<b>Defensivo</b>	<b>Prospectivo</b>
9.6	La principal preocupación de su empresa con respecto al proceso tecnológico es...	Tecnologías eficientes en costes	Tecnologías flexibles e innovadoras
9.7	Su empresa cuenta con una tecnología...	Homogénea ...	Múltiple ...
9.8	Su empresa cuenta con...	Que ha permitido reducir costes	Que ha permitido hacer trabajos únicos ...
<b>PROBLEMA ADMINISTRATIVO</b>			
<b>ítems</b>		<b>Defensivo</b>	<b>Prospectivo</b>
9.9	Las personas más influyentes en su empresa se encuentran..	... producción y finanzas	... áreas de marketing e I+D
9.10	Las personas que ocupan los puestos más altos de su empresa proceden...	De ascensos dentro de la misma empresa	De personal contratado fuera de la empresa ...
9.11	La planificación en su empresa es bastante:	Rigurosa y a priori	Abierta, imposible de fijar ...

9.12	Su empresa se organiza...	Por funciones ...	Por productos/clientes, ...
9.13	El control en su empresa se ejerce de manera...	Centralizado ...	Descentralizado ...
9.14	La coordinación entre los diferentes miembros de su empresa es...	Simple ...	Compleja ...
9.15	Su empresa determina el grado de desviación de sus resultandos fijándose en su resultado medio...	En comparación a años anteriores	Respecto de los competidores

Fuente: adaptado de Aragón (1996) y Conant et al. (1990)

### 3.3.2. Entorno

El segundo bloque del cuestionario que recoge información para nuestra investigación, es el denominado entorno (pregunta 11.1 - 11.7), que muestra siete aspectos del entorno generadores de incertidumbre, los cuales, son una adaptación y combinación de los identificados por Duncan (1972) y Daft et al. (1988), anteriormente comentados en la base teórica, estos son: clientes, competidores, proveedores, situación económica general del país y región, la situación político-legal del país y región, la tecnología y las características socio-culturales de la sociedad actual.

Para cada aspecto, se tendrá que valorar bajo las situaciones actuales que rodean a la empresa el grado de incertidumbre que le generan. Midiendo el grado de incertidumbre, mediante una escala multi-ítem, que comprende desde el valor 1 al valor 5, siendo el valor mínimo de baja incertidumbre y el valor máximo de alta incertidumbre. (Véase tabla 3).

**Tabla 3. Escala del entorno**

Entorno					
11. Piense en las CIRCUNSTANCIAS ACTUALES que rodean a su empresa y señale el grado de incertidumbre que le generan los siguientes aspectos	Baja incertidumbre		Alta incertidumbre		
	1	2	3	4	5
1. los clientes					
2. los competidores					
3. los proveedores					
4. la situación económica general del país					
5. La situación política-legal del país					
6. La tecnología					
7. las características socio-culturales de la sociedad actual					

Fuente: adaptado Duncan (1972) y Daft et al. (1988)

### 3.4. TRATAMIENTO DE LOS DATOS

La metodología utilizada para el análisis de la información obtenida en los 136 cuestionarios, ha sido una de las herramientas de la metodología de Rasch, concretamente mediante el

Escalograma de Guttman<sup>3</sup>, utilizado para mediciones, posicionamientos y diagnósticos competitivos (Oreja-Rodríguez, 2015). Para ello, hemos desarrollado en el software Microsoft Office Excel, la realización de tres matrices para el análisis del primer objetivo y una cuarta matriz auxiliar para el análisis del segundo y tercer objetivo. Teniendo como base, los datos originales codificados de los cuestionarios, donde los duplicamos en una nueva hoja del Excel denominada base de datos de ejecución (BDE).

Dicho lo anterior, creamos nuevamente una hoja de Excel denominada objetivo nº1, en el cual, realizamos tres matrices para obtener el escalograma definitivo.

En primer lugar, la matriz 1, denominada comportamiento estratégico y ordenación de empresas de mayor a menor puntuación total. Dicha matriz, se constituye por dos columnas pertenecientes de la BDE, número de empresa y los 15 ítems correspondientes al comportamiento estratégico. Añadimos dos columnas adicionales, la puntuación total de empresas y el promedio de empresas. La puntuación total de empresas es la suma de las puntuaciones de los 15 ítems, y el promedio de empresas, es la media de las mismas puntuaciones. A continuación, ordenamos de manera personalizada toda la matriz de mayor a menor por la columna de puntuación total de empresa.

En segundo lugar, a raíz de la matriz 1, obtenemos la matriz 2, denominada matriz de comportamiento estratégico y ordenación de ítems de mayor a menor puntuación total. Dicha matriz, es la resultante de trasponer la matriz 1 y añadir dos columnas adicionales de puntuación total de ítems y promedio de ítems. Posteriormente, hemos ordenado toda la matriz de mayor a menor puntuación total de ítems.

En tercer y último lugar, para la obtención del escalograma definitivo, hemos creado la matriz 3, denominada escalograma del comportamiento estratégico de las pymes. Esta última matriz, será la resultante de copiar y trasponer nuevamente la matriz 2. Seguidamente determinamos según el promedio de empresas, el comportamiento estratégico de las pymes y según el promedio de ítems, el comportamiento estratégico de cada ítem. El tramo de promedios considerado para las empresas analizadoras es de 2.5 a 3.5, las defensivas en valores inferiores a 2.5 y las prospectivas en tramos superiores a 3.5, aplicando el mismo tramo para el comportamiento de los ítems. Finalmente, a raíz de las tres matrices, sintetizaremos la información en una tabla para poder analizar el comportamiento de las pymes canarias en sus tres problemas estratégicos, como ya comentamos anteriormente.

Una vez acabado con el primer objetivo, nos adentramos en la realización del segundo y tercer objetivo de manera conjunta. Comenzamos abriendo una nueva hoja en el Excel para la creación de la matriz auxiliar 4º, denominada, determinación de la incertidumbre del entorno. Para su construcción, incluimos la columna de los números de empresas, el promedio de empresas y el comportamiento estratégico, realizados en su momento en la matriz 3. Dichas columnas las ordenamos de menor a mayor por número identificativo de empresa. A continuación, a estas tres columnas le añadimos las correspondientes columnas del entorno (11.1 a 11.7) de la BDE, y seguidamente, las volvemos a reordenar de mayor a menor promedio de empresas. Finalmente,

---

<sup>3</sup> Si desea más información, consultar Oreja-Rodríguez, J.R., (2015). Medidas, posicionamiento y diagnósticos competitivos. Santa Cruz de Tenerife: IUDE de la Universidad de La Laguna y FYDE-CajaCanarias -Colección E-BOOKS nº9 (ISBN 978-84-606-6783-4).

en base a esta matriz auxiliar, lograremos analizar la incertidumbre del total de pymes canarias y la incertidumbre de cada comportamiento estratégico empresarial.

#### 4. RESULTADOS

##### 4.1. COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS PYMES EN SUS TRES PROBLEMAS ESTRATÉGICOS.

Al realizar el Escalograma de Guttman para el comportamiento estratégico de las pymes, pasamos a analizar los resultados obtenidos. Para ello, estudiaremos en primer lugar, la tabla 4, en la cual analizaremos el comportamiento estratégico de los distintos problemas o ámbitos estratégicos de las pymes, primer objetivo de nuestra investigación.

**Tabla 4. Análisis comparativo del comportamiento estratégico de los distintos problemas estratégicos de las pymes 2017**

PROBLEMA		PUNTUACIÓN TOTAL ÍTEMS	PROMEDIO ÍTEMS	CEE	
Campo de actividad	9.1	CamAct	460	3,38	A
	9.2.	Ent	441	3,24	A
	9.3	Comp	423	3,11	A
	9.4	Crec	336	2,47	D
	9.5	Opor	343	2,52	A
Tecnología	9.6	Ptec	433	3,18	A
	9.7	Tec	406	2,99	A
	9.8	TecAv	402	2,96	A
Administración	9.9	Pinf	299	2,20	D
	9.10	Ppto	257	1,89	D
	9.11	Plan	386	2,84	A
	9.12	Org	318	2,34	D
	9.13	Cont	305	2,24	D
	9.14	Coor	314	2,31	D
	9.15	Rto	210	1,54	D

Fuente: Elaboración propia a partir del escalograma definitivo

##### 4.1.1. Problema emprendedor

En cuanto al problema emprendedor de las pymes, observamos que de los cinco ítems pertenecientes a este ámbito, cuatro siguen un comportamiento estratégico analizador, con unos promedios entre 2.52 y 3.38, a excepción de la manera en que las empresas plantean su crecimiento (ítem 9.4), teniendo un comportamiento estratégico defensivo, con un promedio de 2.47. Por lo tanto, a pesar de que en el campo de actuación de las empresas (ítem 9.1), quieran combinar el actual sector donde operan con la iniciación en otros posibles sectores o áreas, proyectan su expansión o progreso, a través de una estrategia más conservadora, segura y estable. De modo que, tienen un mayor acercamiento a mantener los mercados-productos y/o servicios existentes que a emprenderse en nuevos.

Respecto al entorno de la empresa (ítem 9.2), con un promedio de 3.24, estudian la evolución del sector actual donde realizan su actividad, pero, además, estudian las condiciones que

presenta y circunstancias que se dan, dada su orientación analizadora, pudiendo detectar las posibles amenazas y oportunidades de una mejor manera.

En referencia a la mejor manera de enfrentarse a la competencia en el sector en el que se encuentran las empresas (ítem 9.3), con un promedio de 3.11 desprende un carácter analizador, por lo que muestran tanto interés por poseer precios competitivos como por diferenciarse del resto, ofreciendo a menudo, mejoras en sus gamas de productos. En otras palabras, presentan disposición a la renovación de los productos y/o servicios para que resulten atractivos y novedosos a los consumidores, no obstante, la mejora en precios sigue siendo una baza relevante.

En último lugar, con relación a la postura de las empresas ante posibles oportunidades del entorno (ítem 9.5), manifiesta un carácter analizador con un promedio de 2.52. De manera que, estudian las oportunidades cautelosamente evaluando a lo que se exponen, pero también teniendo la habilidad, si el entorno lo requiere, de aprovecharlas rápidamente. Lo que pretenden es disminuir riesgos y maximizar las oportunidades. Por ello, las analizadoras ponen bastante importancia en estudiar la viabilidad de las oportunidades, no aventurándose en éstas si no han contemplado resultados satisfactorios en otras empresas, manteniendo una aptitud imitadora. A consecuencia de esto, el planteamiento del crecimiento enfatiza en concentrarse en su actual producto-mercado, estando a la espera de observar oportunidades viables.

#### **4.1.2. Problema tecnológico**

Continuando con nuestro análisis, abordamos el problema tecnológico, en donde todos los ítems del cuestionario plantean comportamientos analizadores, presentando un tramo de promedio de 2.96 a 3.18. En el caso de la principal preocupación de las empresas con respecto al proceso tecnológico (ítem 9.6), muestran tendencia por poseer tecnologías eficientes en costes, no siendo la única cuestión de principal importancia, ya que contar con tecnologías nuevas también les resulta esencial.

Examinando la tecnología con la que cuentan las empresas (ítem 9.7), vemos que combinan pequeños núcleos tecnológicos uniformes con otras tecnologías variadas, que dependen de las habilidades del personal.

Para terminar, la tecnología con la que cuentan las empresas (ítem 9.8), revela que las pymes tratan de compaginar las tecnologías avanzadas que permitan realizar trabajos diferenciados con tecnología que no incurran en altos costes, teniendo muy presente la relación entre el coste de la tecnología y la calidad que proporciona.

#### **4.1.3 Problema administrativo**

En relación al problema administrativo, predomina el comportamiento defensivo, mostrando promedios de 1.54 a 2.34, a excepción del ítem 9.11, que revela un comportamiento analizador con un promedio de 2.84. Acerca de las personas más influyentes en la empresa (ítem 9.9), éstas se encuentran en los departamentos financieros o de producción, dando más peso a la opinión de esta sección que a cualquier otra para la toma de decisiones, es decir, los directivos dotan con una mayor importancia al incremento de la eficiencia y a la reducción de costes en sus actividades empresariales.

En lo que respecta a las personas que ocupan los puestos más altos de las empresas (ítem 9.10), proceden de la promoción interna, probablemente, consecuencia del carácter familiar de las pymes.

Por otra parte, la organización de las empresas (ítem 9.12) se realiza por funciones y de manera especializada, no participando los individuos en otras tareas distintas de las que realizan habitualmente.

Otro rasgo administrativo defensivo es la organización de las empresas (ítem 9.13), ejerciendo el control de manera centralizada, dado que son los directivos o gerentes los responsables de tomar todo tipo de decisiones, dejando el resto de individuos de la empresa con una nula participación.

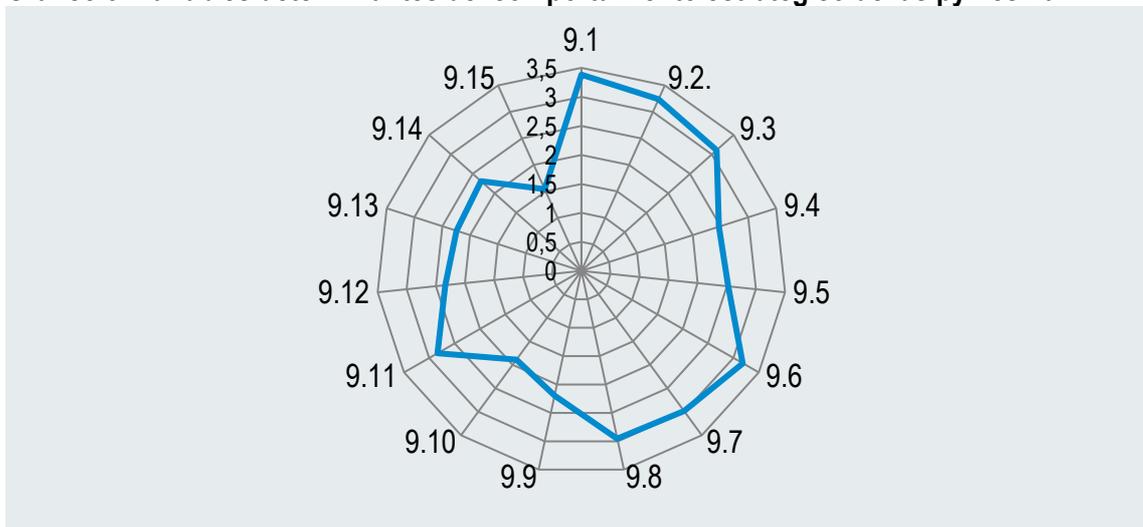
En cuanto a la coordinación entre los diferentes miembros de las empresas (ítem 9.14), se basan en relaciones jerárquicas, existiendo nuevamente ausencia de participación entre los individuos. Seguidamente observamos, que el grado de desviación de resultados (ítem 9.15) lo realizan mediante la comparación de años anteriores, obviando a sus competidores.

Para finalizar, como mencionamos anteriormente, la planificación de las empresas (ítem 9.11) presenta un comportamiento analizador, siendo fundamentalmente abierta, imposible de fijar antes de la acción. Este ítem pone de manifiesto que, a pesar de poseer una estructura organizativa prácticamente conservadora, refleja la intención de las pymes a no ceñirse a unas directrices totalmente rígidas y planificadas de antemano, ya que las pymes observan que las circunstancias del día a día cambian continuamente, y hacen el esfuerzo de poder amoldarse al entorno con mayor precisión. El motivo por el cual, el problema administrativo presente unos rasgos tan defensivos, puede estar propiciado por la edad de las empresas, ya que la mayoría de las pymes canarias son de mediana edad y maduras, lo que conlleva a una mayor burocratización y formalización como bien expone Mintzberg (1988b).

#### 4.1.4. Variables determinantes del comportamiento estratégico

A continuación, nos ayudaremos de un gráfico radial (gráfico 3) para observar las variables que, en mayor medida, contribuyen al comportamiento que presenta cada problema estratégico:

**Gráfico 3. Variables determinantes del comportamiento estratégico de las pymes 2017**



Fuente: Elaboración propia a partir del escalograma definitivo

Dicho lo anterior, comenzamos contemplando el problema emprendedor, mostrando que la variable que más contribuye al comportamiento principalmente analizador, es el campo actividad de las empresas (ítem 9.1), presentando un promedio de 3.38. Esto pone de manifiesto, que las pymes tratan de mantener sus áreas de actividad y al mismo tiempo, desarrollar nuevos mercados y productos, como ya comentamos anteriormente. Por tanto, las dos premisas de este campo se basan en conservar y desarrollar, intentando mantener un equilibrio entre ambos.

Seguidamente, analizando el problema tecnológico, identificamos que la variable que más aporta al comportamiento totalmente analizador, es la principal preocupación por el proceso tecnológico (ítem 9.6), con un promedio de 3.18. Este efecto refleja el deseo de las pymes por poseer tecnologías que sean eficientes en costes, pero a la misma vez, tecnologías actuales y adaptables a sus necesidades, dando prioridad a la combinación. Las pymes comprenden que no pueden permanecer estancadas con tecnologías meramente económicas que no aporten ningún valor percible por sus clientes, por ello desean e intentan combinar ambos aspectos, ofreciendo no solo precios competitivos al reducir en costes, sino, además, calidad al poseer tecnologías que les permitan avances y mejoras.

En contraste al comportamiento fundamentalmente analizador de los anteriores problemas, nos encontramos con el comportamiento esencialmente defensivo del problema administrativo. Observando dicho gráfico, percibimos que la variable que más influye a este comportamiento es la manera de determinar las desviaciones de los resultados (ítem 9.15), teniendo un promedio de 1.54. Esto indica la clara orientación interna que presenta este problema, rasgo identificativo de conductas defensivas. Por lo tanto, las pymes optan por observarse a sí mismo y comparar su rendimiento a través de su evolución particular y eficiencia interna.

#### 4.2. ANÁLISIS DE LA INCERTIDUMBRE

Para analizar los resultados del segundo y tercer objetivo de nuestro estudio, análisis de la incertidumbre total de las pymes y análisis de la incertidumbre según el comportamiento estratégico de las pymes, nos centraremos en la tabla 5.

**Tabla 5. El entorno de las pymes según su comportamiento estratégico 2017**

CEE	11.1	11.2	11.3	11.4	11.5	11.6	11.7	PROMEDIO INCERTIDUMBRE TOTAL
	Clien	Comp	Proov	Sit. Econ	Sit. Pol- Leg	Tecn	Soc. Cult	
A	3,43	3,01	2,25	3,79	3,63	2,56	2,75	3,06
D	3,04	2,65	1,91	3,72	3,53	2,25	2,72	2,83
P	2,91	2,73	2,73	4,09	3,18	2,82	2,73	3,03
<b>PYMES</b>	3,22	2,84	2,15	3,79	3,55	2,45	2,74	2,96

Fuente: Elaboración propia a partir de la matriz auxiliar cuarta y base de datos ejecutable

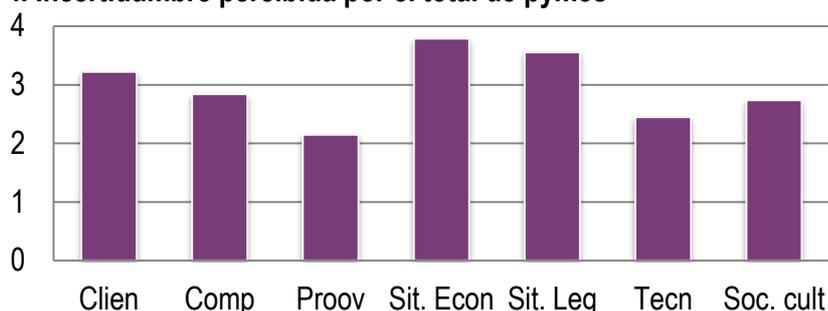
#### 4.2.1. Análisis de la incertidumbre total de las pymes en Canarias

Examinando la incertidumbre total de las pymes, observamos que el marco de la situación económica es la que genera una mayor incertidumbre con un promedio de 3.79, seguida de la situación política-legal y los clientes, con un promedio de 3.55 y 3.22, respectivamente. Estos dos marcos y el factor clientes, son los que reflejan una incertidumbre más alta en comparación al resto de aspectos del entorno, siendo estos, los competidores con un promedio de 2.84, el marco socio-cultural con 2.74, la tecnología con 2.45 y los proveedores con 2.15.

Ante estos resultados, podemos considerar, que del total de aspectos del entorno que hemos tenido en cuenta para nuestro estudio, son los elementos afines al entorno general los que causan una mayor incertidumbre en comparación a los relacionados con el entorno específico (Véase gráfico 4):

- Dentro del entorno general, la situación económica y política-legal, primera y segunda posición respectivamente, quinta y sexta posición para el marco socio-cultural y el marco tecnológico.
- Dentro del entorno específico, los clientes y competidores ocupan la tercera y cuarta posición, por último, los proveedores en séptima posición.

**Gráfico 4. Incertidumbre percibida por el total de pymes**

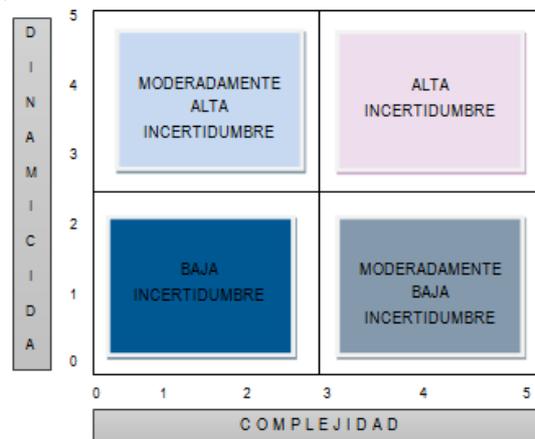


Fuente: Elaboración propia

Partiendo de lo anterior, en los resultados observamos que los aspectos que afectan a la organización y a toda la economía en general de manera indirecta, son los que causan una mayor incertidumbre a los directivos de las pymes. Esta percepción de la incertidumbre que muestran los tomadores de decisiones, se ve claramente influenciada por los acontecimientos vividos en los últimos años en el marco económico y en el político-legal, donde el conjunto de las variables que engloban dichos contextos, han generado una considerable inestabilidad a toda la población española, y en consecuencia a todas las empresas. Todo ello, ha provocado que las pymes no sientan tanta incertidumbre por los factores con los que opera diariamente y en cierto modo controlan, sino por los aspectos completamente incontrolables para ellas, generándoles una considerable incertidumbre sobre el efecto que tendrán para la actividad de su empresa a medio-largo plazo.

Continuando con el análisis, contemplamos que el nivel medio de incertidumbre de las pymes, obtenido de los promedios de los siete aspectos del entorno, es de 2.96. Por lo tanto, dicho promedio no supera el umbral del primer cuadrante, posicionándose en un entorno con un nivel de baja incertidumbre. (Véase cuadro 1).

**Cuadro 1. Dinamicidad y complejidad del entorno e incertidumbre percibida**



Fuente: Elaboración propia a partir de Duncan (1972)

### 4.2.2. Análisis de la incertidumbre según el comportamiento estratégico de las pymes en Canarias

Con respecto al tercer objetivo, en el análisis de la incertidumbre según el comportamiento estratégico de las pymes canarias, cabe destacar, que el tejido empresarial está compuesto principalmente por pymes analizadoras, en segundo lugar, por pymes defensivas y, en último lugar, por pymes prospectivas. Comenzaremos estudiando las pymes analizadoras, seguidamente las pymes defensivas y, en tercer lugar, las prospectivas. Además, analizaremos la incertidumbre de las distintas pymes según su comportamiento estratégico sobre los factores y marcos del entorno considerados en este trabajo.

Empezando por el análisis de las pymes canarias con un comportamiento analizador, podemos observar que presentan el mismo orden de factores causantes de incertidumbre que en el total de pymes canarias, siendo de mayor a menor incertidumbre, la situación económica, la situación política-legal, los clientes, competidores, el marco socio-cultural, la tecnología y, por último, los proveedores. Esta circunstancia no es de extrañar, ya que este tipo de comportamiento estratégico es seguido por la mayoría de las pymes.

En la situación económica, político-legal y los clientes, las analizadoras perciben prácticamente la misma incertidumbre, estando el marco político-legal y los clientes por debajo de la situación económica en 0.16 y 0.36 puntos respectivamente. De modo que, estos tres factores son los generadores principales de incertidumbre para las pymes que siguen un comportamiento analizador. Los competidores se encuentran en 0.78 puntos por debajo de la variable que mayor incertidumbre genera, seguida del marco socio-cultural con 1.04 puntos, la tecnología con 1.23 puntos y, en último lugar, los proveedores con 1.54 puntos de diferencia.

Las pymes analizadoras presentan un promedio total de incertidumbre de 3.06 (ver gráfico 7), las cuales, se encuentran en un grado de incertidumbre alto con respecto al promedio del total de pymes canarias. De modo que, son las analizadoras las que perciben una mayor incertidumbre. Esto puede ser consecuencia por su carácter híbrido, teniendo en cuenta que combinan tanto prácticas prospectivas como prácticas defensivas, poniendo en marcha con mayor intensidad

una de las orientaciones según el entorno en el que se encuentren, actuando de manera más rutinaria si se encuentra en un entorno estable, y de una manera más flexible y competitiva en entornos turbulentos (Miles y Snow, 1978).

Continuando con las pymes que presentan una orientación defensiva, revelan en este orden, una mayor incertidumbre por la situación económica, situación político-legal, clientes, marco socio-cultural, los competidores, la tecnología y, por último, los proveedores. La situación económica y política-legal son los principales marcos que generan incertidumbre a este tipo de comportamiento estratégico, presentando promedios con poca diferencia entre ellos. En un segundo lugar, les preocupa los clientes y el marco socio-cultural, con promedios muy próximos a los anteriores, 0.68 puntos y 1 punto por debajo de la situación económica, respectivamente. El resto de aspectos presentan unas diferencias más pronunciadas en contraste al marco más generador de incertidumbre. En cuanto al marco socio-cultural, los competidores y la tecnología, presentan promedios de incertidumbre de 2.72, 2.65 y 2.25, respectivamente, figurando el promedio más bajo en los proveedores, con un 1.91.

Las pymes defensivas, son las que menos incertidumbre perciben de su entorno, teniendo un promedio total de incertidumbre bajo con respecto al total de pymes canarias, siendo este de 2.83.

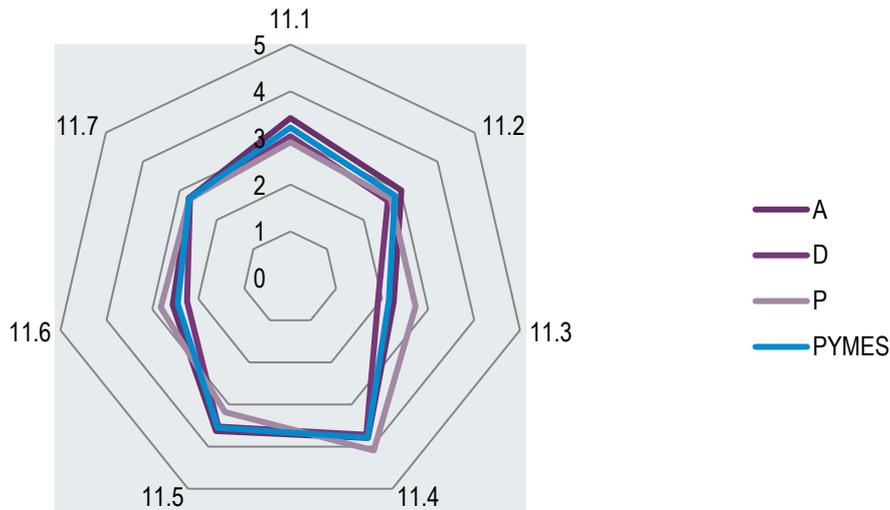
Terminando con el análisis, las pymes que siguen una postura prospectiva, revelan dos bloques de incertidumbre más identificables al presentar unas mayores diferencias entre sus promedios. En primer lugar, la situación económica es con diferencia la que provoca una mayor incertidumbre, con un promedio de 4.09, seguida de la situación político-legal con 3.18, constituyendo estos dos marcos los principales aspectos causante de incertidumbre para las pymes prospectivas. En cuanto a los clientes y la tecnología, presentan un promedio de 2.91 y 2.82, respectivamente. Por último, el marco socio-cultural, los competidores y los proveedores, todos ellos con un promedio de 2.73, representan una menor incertidumbre a este tipo de comportamiento.

Las pymes prospectivas poseen un promedio de incertidumbre total de 3.03, colocándose en segunda posición. Por lo tanto, se encuentran en un entorno con nivel de alta incertidumbre con respecto al promedio de incertidumbre total de las pymes, por detrás de las analizadoras.

#### **4.2.3. Análisis de los factores y marcos del entorno**

Cabe realizar un pequeño análisis enfocado a los distintos marcos y factores del entorno que hemos considerado para este estudio. Para ello, examinaremos cada aspecto del entorno, mencionando el comportamiento estratégico que le causa una mayor incertidumbre. Nos ayudaremos del gráfico 5 y gráfico 6, donde se muestra de una manera más visual cada comportamiento estratégico y el total de las pymes, con respecto a los factores y marcos del entorno.

**Gráfico 5. Comportamiento estratégico empresarial y total de las pymes 2017**



Fuente: Elaboración propia a partir de la matriz auxiliar cuarta y base de datos ejecutable

Con relación a la situación económica, el análisis nos desvela que son las pymes prospectivo a las que este marco les genera una mayor incertidumbre, concretamente, con un promedio de 4.09, seguidas de las pymes analizadoras con 3.79 y, por último, las pymes defensivas con un 3.72. Siendo para todas ellas, la situación económica, la primera variable causante de incertidumbre. Este resultado tiene su explicación, ya que en estos últimos años las condiciones económicas han sido duras y de la recuperación de la economía depende el crecimiento y la mejora de muchas pymes canarias. El poder adquisitivo que tenga la población, es decir, los consumidores para las empresas, la evolución de la inflación y el resto de variables económicas pertenecientes al marco económico, genera una gran preocupación e incertidumbre, considerando que, de todo ello depende el progreso y la reanimación de la economía. A las pymes, este desenlace económico les genera intranquilidad, ya que aprecian un incremento en la mejora de la situación economía, pero no de manera definitivamente establecida.

Percibimos que al comportamiento prospectivo le genera una mayor incertidumbre este marco que a cualquier otro comportamiento, ya que son las que tienen una orientación más externa y buscan continuamente tendencias emergentes, las cuales son desalentadoras si la economía se encuentra ralentizada.

Las analizadoras, que se encuentren en segunda posición, no descartan crecer con otros productos y mercados, debiéndose encontrar para ello, las variables económicas en buenas condiciones, siendo los riesgos menores que los beneficios. Sin embargo, como las defensivas no muestran interés por buscar nuevas oportunidades fuera de su negocio, teniendo como premisa principal mantener y proteger su mercado, es coherente que la situación económica le genera una menor incertidumbre.

Acerca de la situación política-legal, les provoca una mayor incertidumbre a las pymes analizadoras, con un promedio de 3.63, seguida de las defensivas con 3.53 y, por último, a las prospectivas con 3.18. Este marco, ocupa la segunda posición de generación de incertidumbre para todas las pymes con indiferencia de su comportamiento estratégico. La inestabilidad política

que ha existido en el país, ha generado una elevada incertidumbre a los directivos de las empresas. El retraso en la aprobación de los presupuestos, las distintas regulaciones en materia fiscal, derechos y obligaciones del empresario y, demás variables pertenecientes a este marco político-legal, conforman un cúmulo nulas predicciones para las pymes, no sabiendo de qué manera podrá afectar esto a su actividad empresarial.

En vista de que sean las analizadoras las que presenten una mayor incertidumbre que el resto, hay que considerar el esfuerzo que realizan éstas por su doble naturaleza, intentando mantenerse y desarrollarse, por lo que tienen muy en cuenta las reglas y el contexto en el que se tienen que desenvolverse. De modo que, este marco les influye de una manera más notable que al resto comportamientos estratégicos, uniéndose el deseo de crecer con la inestabilidad que experimenta este marco. En cuanto a las pymes defensivas, dada su preocupación por la eficiencia en costes, las regulaciones en materias fiscales y nuevas normativas que conlleven cambios e inversiones, les genera una considerable incertidumbre. A las pymes prospectivas no le genera una mayor incertidumbre debido a su mayor tolerancia, siendo capaces de asumirla de una mejor manera que el resto.

Sobre los clientes, son las analizadoras a las que les repercute una mayor incertidumbre, con un promedio de 3.43, en segundo lugar, a las defensivas con 3.04 y, en tercer lugar, a las prospectivas con 2.91. Este factor ocupa la tercera posición de nivel de incertidumbre en los tres tipos de comportamiento estratégico. El comportamiento de los consumidores, sus gustos y preferencias sigue siendo un factor de poca certidumbre, pero no tanto como las variables más lejanas y de nulo control.

Nuevamente las analizadoras son las que se sitúan en primer lugar, por su carácter compatibilizador entre mantener a sus clientes y captar a nuevos. Las defensivas perciben una mayor incertidumbre antes que las prospectivas, dado que las defensivas desean defender a sus clientes y preocuparse por no perderlos. A las prospectivas, les generan una considerable incertidumbre, no obstante, están acostumbrada a lidiar con estos niveles de incertidumbre, situándose en último lugar.

Prosiguiendo con el análisis, los competidores generan una mayor incertidumbre a las empresas que siguen un comportamiento analizador, con un promedio de 3.01, seguida de las prospectivas con 2.73 y, por último, las defensivas con 2.65.

Los competidores muestran más incertidumbre para las pymes analizadoras, dado que suelen estar alerta y observar sus acciones para poder competir e imitar dichas prácticas que consideren una oportunidad. En la misma línea, se encuentran las prospectivas, queriendo permanecer a la vanguardia y ser las primeras en cuanto a innovación y explotación de oportunidades se refiere, por lo que, observar al competidor es una de sus principales tareas y sus acciones generan dicha incertidumbre. Sin embargo, las defensivas, aunque les genera cierto nivel de incertidumbre, no los observan en gran medida, se preocupan por realizar su actividad de manera eficiente y mejorar sus propias actividades para impedir, en la medida de lo posible, que los competidores les arrebatan su cuota mercado.

En cuanto al marco socio-cultural, vuelve a causar una mayor incertidumbre a las empresas analizadoras, con un promedio de 2.75, en segunda posición, las empresas prospectivas con 2.73 y, en tercer lugar, las defensivas con 2.72. Este marco incluye variables como los valores, creencias y costumbres del conjunto de la población que afectan al comportamiento de los consumidores, generándoles una mayor incertidumbre nuevamente a las analizadoras por su rasgo conciliador, y seguidamente a las prospectivas. Las pymes analizadoras y prospectivas observan que este marco es valioso para el desarrollo de nuevos nichos de mercado. El conocer otras culturas y costumbres también está muy presente en la actualidad y es un factor importante para poder ofrecer servicios o productos en cualquier territorio o país. Las defensivas, al estar más centradas en el comportamiento de sus consumidores habituales, este marco, les causa una menor incertidumbre.

Por otra parte, el marco tecnológico causa una mayor incertidumbre a las pymes prospectivas, con un promedio de 2.82, en segundo lugar, a las pymes analizadoras con 2.56 y, en último lugar, a las defensivas con 2.25. Estos resultados eran de esperar, dado que por el propio comportamiento que las describe, las prospectivas dan una mayor importancia a la tecnología, al continuo desarrollo y disposición de tecnologías flexibles e innovadoras. Por lo tanto, el desarrollo tan acelerado que muestra este marco, genera cierta presión por proporcionar servicios o productos cada vez mejores y con un mayor valor.

Para las pymes analizadoras, los nuevos avances que van surgiendo y la necesidad de tener que acceder a ellos con las dificultades que puedan tener al invertir, genera bastante incertidumbre, causa de la necesidad a encontrarse preparados para competir ante las circunstancias que observen en el entorno.

En el caso de las defensivas, les genera una menor incertidumbre, dado que apenas recurre a cambios tecnológicos y simplemente se centra en que estos les repercutan unos menores costes. Tenemos que tener en cuenta, que la mayoría de las pymes canarias se encuentran en el sector servicios, y en este sector, las tecnologías se basan fundamentalmente en las tecnologías de la información, comunicación (TIC) y en pequeñas inversiones, y no tanto, en grandes gastos de inversión y desarrollo destinados a la innovación, de ahí, la pequeña generación de incertidumbre que provoca en el total de comportamientos estratégicos.

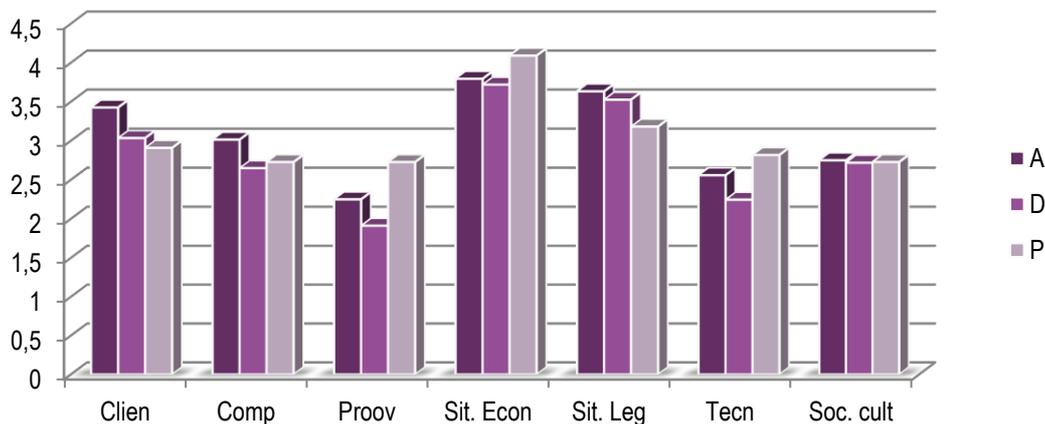
Para finalizar nuestro análisis, en cuanto a los proveedores se refiere, es el factor que menos incertidumbre genera para todos los comportamientos estratégicos. Esto puede ser motivado por la edad de las empresas, ya que la mayoría de las pymes son de mediana edad y maduras, encontrándose establecidas en su actividad y, como consecuencia de ello, poseen lazos bastantes estrechos con sus proveedores, no generándoles unos elevados niveles de incertidumbre. Al comportamiento estratégico que le causa una mayor incertidumbre este aspecto, es a las prospectivas, con un promedio de 2.73, seguidamente a las analizadoras y, por último, a las defensivas, con un 2.25 y 1.91, respectivamente.

Las prospectivas al encontrarse en continuos cambios, añadiendo nuevos productos y aventurándose en otros mercados, se encuentran en una búsqueda continua de nuevos proveedores, siendo menos habitual establecer relaciones estrechas con éstos. Sin embargo,

para las analizadoras no es tan necesario la indagación de proveedores, teniendo un carácter más estable que las exploradoras, y por ello, posicionándose en segundo lugar.

Por último, las defensivas son caracterizadas por ser conservadoras y las más fieles a sus actividades actuales, consiguiendo con ello, una relación más duradera con sus proveedores.

**Gráfico 6. Nivel de incertidumbre de cada marco o factor en los distintos comportamientos estratégicos**



Fuente: Elaboración propia

## 5. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIONES FUTURAS

### 5.1. LAS PRINCIPALES CONCLUSIONES

La importancia de relacionar el entorno con la organización es evidente, siendo necesario adaptarse a través de un comportamiento estratégico acorde, el cual, está influenciado por el nivel de incertidumbre que los directivos o gerentes perciban de dicho entorno.

A pesar de que lo peor de la crisis se haya superado, y estar en un período de recuperación económica, existe un cierto desasosiego a que estas circunstancias puedan empeorar, y revivir pasadas experiencias en un contexto adverso y de alta competitividad.

Se observa una clara secuela de la crisis en las pymes canarias al identificar que entre los factores que perciben mayor incertidumbre, se encuentran los aspectos del entorno más lejanos e incontrolables, preocupados más, por las implicaciones que puedan tener los aspectos generales de la sociedad, que aquellos que les afecta directamente. En la actualidad, las pymes se muestran positivas por dicha recuperación, aunque no confiadas.

Destacar que, dentro de las principales conclusiones, hemos alcanzado los objetivos previstos para este trabajo de investigación, sumando a éstos, otros hallazgos de interés sobre las pymes canarias:

1. Las pymes canarias se enfrenten a sus problemas estratégicos de manera analizadora y defensiva:
  - Problema emprendedor: su comportamiento estratégico es fundamentalmente analizador. Podemos concluir que las pymes dan tanta importancia a mantener su cuota de mercado como a su expansión, no enmarcándose en sus nichos y en sus actuales

productos y/o servicios, sino también en captar otros clientes mediante la diversificación. De ahí que, las pymes canarias tengan una visión híbrida respecto al problema emprendedor, intentando combinar lo mejor de sus actuales actividades, con las nuevas oportunidades que observen en el entorno. No obstante, a la hora de plantear su desarrollo como empresa, presentan cierta predilección por ganar cuota dentro de su habitual producto-mercado.

- Problema tecnológico: su comportamiento estratégico es totalmente analizador. Podemos deducir, que las pymes observan como la tecnología avanza rápidamente, no pudiendo obedecer solamente a criterios de eficiencia, ya que es necesario renovarse y poseer las tecnologías que van surgiendo en el mercado y, de esta manera, poder estar a la altura de los competidores. Las pymes canarias tienen en cuenta que, para conseguir ciertas ventajas competitivas, no sólo se trata de poseer tecnologías que redunden en menores costes, sino que, además, estas tecnologías les permitan mejorar el servicio o producto que ofrecen, para así contribuir a un mayor valor añadido, tratando de alcanzar un equilibrio entre la eficiencia y la innovación.
- Problema administrativo: su comportamiento estratégico es especialmente defensivo. Podemos determinar, que las pymes optan por una organización donde la administración se basa en cimientos internos y conservadores. Centrándose en realizar sus actividades de manera eficiente con respecto a sí mismo, pero no comparando con sus competidores, mostrando una clara orientación interna, estableciendo toda coordinación en relaciones jerárquicas y en sistemas de información vertical. Presentan una estructura cerrada donde los cambios son mínimos y tienden a permanecer estáticas, si bien se intenta restar rigidez a la hora de planificar las tareas de la empresa.

Analizando de forma conjunta los tres problemas estratégicos, observamos que no existe una alineación entre ellos, y en ocasiones, ni dentro de los mismos, lo cual, puede llevar a dificultades en la consecución de objetivos por falta de coherencia o consistencia entre los distintos ámbitos estratégicos, generando incompatibilidades o un comportamiento estratégico insostenible a lo largo del tiempo. Esta circunstancia, puede ser provocada por la ausencia de cohesión entre lo que se planifica y la manera en la que se ejecutan las decisiones de la empresa. Dicho razonamiento, se debe a que hemos observado que la variable que discrepa en el problema emprendedor y en el problema administrativo, coinciden en la variable planificación, de modo que, pueden estar existiendo desviaciones entre lo que se pretende alcanzar y lo que realmente se alcanza.

Partiendo de lo anterior, dicha desalineación es importante tenerla en cuenta, e intentar establecer una conexión en los comportamientos de dichos problemas, ya que de la calidad del ajuste que se alcance entre los distintos problemas estratégicos dependerá la supervivencia de la empresa (Miles y Snow, 1978).

2. Los aspectos del entorno que mayor incertidumbre generan en las pymes canarias, independientemente del comportamiento estratégico que manifiesten (analizadoras,

defensivas y prospectivas) son: la situación económica, la situación política-legal y los clientes, en dicho orden. El aspecto que menor incertidumbre genera para todas ellas, también con independencia de su comportamiento estratégico, son los proveedores.

3. En consecuencia, podemos concluir, que el entorno general causa un mayor nivel de incertidumbre para las pymes canarias que el entorno específico, disintiendo con lo que generalmente expone la literatura, como por ejemplo, los estudios de Daft, Sormunen y Parks (1988), Elenkov (1997) y Sawyerr (1993), en donde los aspectos más generadoras de incertidumbre pertenecen al entorno específico y no al general. Esto implica que la mayor incertidumbre es generada por los elementos que afectan de manera directa al sector competitivo de las empresas, por el contrario, en nuestro estudio, se observa que los elementos que influyen a todas las empresas de una sociedad de manera indirecta y lejana, son los que generan una mayor incertidumbre.
4. Podemos considerar, que las pymes canarias se encuentran en un entorno de baja incertidumbre. De ahí, el comportamiento principalmente analizador con rasgos defensivos, ya que las conductas analizadoras se caracterizan por adoptar una postura más defensiva en entornos de baja incertidumbre y otra prospectiva en entornos turbulentos, coincidiendo con lo expuesto por Miles y Snow (1978). Por lo tanto, las pymes canarias de manera general, responden de forma lógica al entorno en el que se encuentran.
5. Las pymes analizadoras son las que mayor incertidumbre perciben, seguidas de las prospectivas y, por último, las defensivas. Según el trabajo realizado por O'Regan y Ghobadian (2006), las empresas que se encuentran en entornos estables se comportan de una manera defensiva y a medida que el entorno sea más turbulento presenten un comportamiento prospectivo. Esta idea, como nexo a nuestro estudio, traslada los entornos estables como niveles de baja incertidumbre y entornos turbulentos como mayor incertidumbre. Los hallazgos de nuestro trabajo, apoyan mayormente lo expuesto en dicha investigación, siendo las pymes analizadoras y prospectivas las que perciben una mayor incertidumbre y, por último, en menor medida las defensivas. En consecuencia, son las prospectivas las que deberían de percibir mayor incertidumbre, no coincidiendo en su totalidad con los resultados de nuestra investigación. Esto puede estar motivado por la mayor capacidad que tienen las prospectivas de tolerar la incertidumbre, ya que, dada la manera de actuar por su comportamiento explorador, están más habituadas a relacionarse con la incertidumbre que las analizadoras.

## **5.2. IMPLICACIONES: DIRECTIVOS, ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS Y LIMITACIONES**

Esta investigación resulta novedosa, ya que no nos consta que se hayan realizado estudios desde esta perspectiva. Los objetivos alcanzados, aportan conocimiento sobre el comportamiento estratégico que sigue el tejido empresarial canario y sus principales aspectos motivadores de incertidumbre, teniendo contenido realmente interesante para el conjunto de directivos o tomadores de decisiones al frente de las pymes. Los gerentes pueden observar en

este estudio, la orientación que muestran al relacionarse con el entorno de manera objetiva, ayudándose de esta investigación, para lograr un mejor funcionamiento de sus empresas, procurando que dicha relación entre la organización y el entorno sea la más adecuada posible. De este modo, pueden percibir ciertas incoherencias o fallos en las dimensiones estratégicas que llevan a cabo, como comentamos anteriormente, corregirlas, y conseguir con ello una actividad empresarial más efectiva.

Para las administraciones públicas también resulta de interés, dado que la mayoría de las pymes canarias son familiares, donde muchas de ellas pasan de generación en generación, donde nos podemos encontrar al frente de ellas, con individuos que carecen de conocimientos específicos empresariales. Por lo tanto, la falta de alineación de los problemas estratégicos mencionada anteriormente, puede deberse a que la mayoría de los gerentes de las pymes no tienen formación estratégica, y no a errores o desviaciones en la planificación y ejecución de la misma, siendo importante este aspecto para la continuidad de la empresa, para el progreso dentro de la economía canaria y una mayor calidad del tejido empresarial. De modo que, es conveniente y necesario que las administraciones públicas presten más atención en la necesidad de las pymes canarias en materia estratégica, facilitando cursos y charlas para una mayor consciencia sobre el valor y la importancia que tiene el uso de las estrategias. Además, observamos que las pymes, en su mayoría analizadoras, tienen muy presente la importancia de la cultura de la innovación y de las nuevas tecnologías, teniendo disposición a adentrarse en cambios si ello implica mejoras y avances. Sin embargo, observamos que muy pocas pymes realizan gastos en i+D debido a sus pequeñas dimensiones y a los grandes esfuerzos que ello le supondría. Para atenuar dicha desventaja, se deberían seguir manteniendo programas de ayuda para la inversión y promover nuevos proyectos, ya que, a pesar de las políticas aplicadas hasta el momento, la participación en inversión por parte de las pymes sigue siendo baja.

En cuanto a líneas futuras de investigación, este trabajo podría seguir desarrollándose en muchos aspectos. Por un lado, sería interesante profundizar en el porqué de las diferencias en el comportamiento de los tres problemas estratégicos y, dentro de los mismos. Examinando, si ello conlleva a consecuencias negativas para las empresas, como por ejemplo, menores resultados, mayor ineficiencia e incluso el cierre de las empresas.

Por otro lado, a pesar de estudiar algunos aspectos del entorno generadores de incertidumbre, no hemos determinado el entorno en el que se encuentran las pymes. Atendiendo al objetivo de nuestro estudio y de la manera que lo hemos planteado, no hemos dispuesto de la información necesaria para determinar concretamente el origen de dicha incertidumbre, es decir, desconocemos las distintas combinaciones posibles entre las dimensiones dinámico-complejo, centrándonos en determinar el nivel de incertidumbre que se percibe en dicho entorno sin especificar la fuente. Continuar este otro enfoque, a raíz de nuestro estudio, analizando el origen de la incertidumbre que manifiestan las variables en su conjunto para cada comportamiento, conllevaría una nueva línea de investigación que aportaría un gran valor.

Por último, en dicho estudio, hemos aportado un análisis del comportamiento estratégico y de la incertidumbre, considerando la unión de los distintos sectores, sin abordar distinciones sobre esas cuestiones para cada sector de la economía canaria. El analizar con una mayor profundidad las variables causantes de incertidumbre para cada comportamiento estratégico, dentro de cada sector, abarcaría una gran línea de investigación, ya que unos sectores pueden ser más turbulentos que otros.

Una de nuestras conclusiones, revela que las pymes analizadoras son las que mayor incertidumbre perciben, incluso más que las prospectivas, siendo interesante ahondar en este asunto, profundizando y determinando qué factores condicionan la menor tolerancia de éstas. Se podrían plantear ciertas cuestiones que influyan en la tolerancia de la incertidumbre, por ejemplo, ¿Tienen mayor experiencia los directivos de las prospectivas que las analizadoras?, ¿los directivos están más formados en las prospectivas que en las analizadoras? Estas reflexiones impulsarían una nueva vía de investigación sobre las características de los comportamientos estratégicos.

### 5.3. LIMITACIONES

Cabe señalar, la presencia de limitaciones en nuestro trabajo de investigación. Una de las dificultades encontradas, ha sido la obtención de información de los resultados económicos de las empresas objeto de estudio, bien por la reserva de las propias empresas a no facilitar datos o por la falta de actualización de los mismos en el SABI. Analizar qué comportamientos estratégicos presentan un mayor rendimiento económico, así como, su comparativa con el nivel de incertidumbre, sería una beneficiosa nueva línea de investigaciones, disolviendo dicha limitación y teniendo un interés relevante para los directivos.

Otro aspecto muy importante, dado su valor histórico en Canarias, es el sector primario, el cual no se ha tenido en cuenta en la muestra, dada la imposibilidad de obtener datos al no figurar en el Directorio Central de Empresas.

El tiempo disponible para la realización del trabajo, no ha sido lo suficientemente deseable, por lo que nos ha condicionado en la profundización de dicho estudio.

Indicar, que la muestra está compuesta por pymes ubicadas en la isla de Tenerife, habiendo sido enriquecedor que estuviese constituida por pymes de todo el archipiélago.

Para concluir, los objetivos que nos habíamos propuesto al inicio de esta investigación han sido logrados y modestamente contribuido a la comprensión del comportamiento estratégico de las pymes canaria y su entorno, siendo de gran interés para los agentes de la economía y la sociedad, dada su importancia en el tejido empresarial canario. Así mismo esperamos que esta senda iniciada con nuestro trabajo, sirva para que otros puedan continuarlo y seguir profundizando, pudiendo resolver las limitaciones expuestas en este estudio en aras de mejoras en futuras líneas de investigación.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

ADORNO, T. Y FRENKEL-BRUNSWICK, D.L.; SANFORD, R. (1950): "The authoritarian personality". New York: Harper y Row.

ANDREWS, R. (1977): "El concepto de estrategia de la empresa". Editorial Eunsa, España.

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, págs. 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, págs. 169-187.

BATISTA-CANINO, R.M. Y MORENO-PERDIGÓN, M.C. (2010): "Entorno y actividad empresarial en Canarias". Recuperado de [http://www.gobiernodecanarias.org/educacion/General/pwv/DocsUp/5306\\_3.1%20ENTORNO%20EMPRESARIAL%20Y%20EMPRESA%20CANARIA.PDF](http://www.gobiernodecanarias.org/educacion/General/pwv/DocsUp/5306_3.1%20ENTORNO%20EMPRESARIAL%20Y%20EMPRESA%20CANARIA.PDF)

Boletín digital de la CEOE Tenerife (2016): "Informes de Coyuntura Económica trimestrales" Informe Nº 86 / Tercer trimestre 2016. Recuperado de <http://ceoe-tenerife.com/informe-de-coyuntura/>

BOURGEOIS, L.J. (1980): "Strategy and environment: A conceptual integration". *Academy of management review*, Vol. 5, nº1, págs. 25-39.

BOYD, B.K.; FULK, J. (1996): "Executive scanning and perceived uncertainty: A multidimensional model", *Journal of Management*, Vol. 22, nº 1, págs. 1-21.

CONANT, J.S.; MOKWA, M.P. Y VARADARAJAN, P.R. (1990): "Strategic types, distinctive marketing competences and organizational performance: A multiple measures based study". *Strategic management journal*, Vol. 11, págs. 365-383.

DAFT, R.L (2011): "Teoría y diseño organizacional". *Cengage Learning, Inc*, 10ª edición.

DAFT, R.L.; SOURMUNEN, J. Y PARKS, D. (1988): "Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, págs. 123-139.

DESS, G. Y BEARD D.W. (1984): "Dimensions of organizational task environments". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, págs. 52-73.

DUNCAN, R. (1972): "Characteristics of organizational environment and perceived environmental uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, págs. 313-327.

ELENKOV, D.S. (1997): "Strategic uncertainty and environmental scanning: The case for institutional influences on scanning behavior", *Strategic Management Journal*, págs. 287-302.

FAHEY, L. Y NARAYANAN V.K. (1986): "Macroenvironmental analysis for strategic management". St. Paul, MN: West Publishing Company.

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". págs. 72-88.

INE. Instituto Nacional de Estadística (2016): "Estructura y dinamismo del tejido empresarial en España". Notas de prensa. Directorio Central de Empresas (DIRCE). Recuperado de [www.ine.es/prensa/prensa.htm](http://www.ine.es/prensa/prensa.htm)

INE. Instituto Nacional de Estadística (2016): "Estudio piloto sobre empresas familiares" Recuperado de [file:///C:/Users/Patricia%20D%C3%A1cil/Downloads/estudio\\_piloto\\_2015%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Patricia%20D%C3%A1cil/Downloads/estudio_piloto_2015%20(1).pdf)

MILES, R.E. Y SNOW, C.C. (1978): *Organizational strategy, structure and process*. Ed. McGraw-Hill. New York.

MINTZBERG, H. (1978): "Patterns in strategy formation". *Management Science*, Vol. 24, nº9, págs. 934-948

MINTZBERG, H (1988a): "Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework". *Advances in Strategic Management*, nº5, págs. 1-67. Greenwich, CT: JAI Press

MINTZBERG, H (1988b): "La estructuración de las organizaciones". Barcelona: Ariel.

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, págs. 8-26.

O'REGAN, N. Y GHOBADIAN, A. (2005): "Innovation in SMEs: The impact of strategic orientation and environmental perceptions". *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54, nº 2, págs. 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, nº 5, págs. 603- 620.

OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2017): "Estudios económicos de la OCDE", marzo 2017.

OREJA-RODRÍGUEZ, J.R., (2015): "Medidas, posicionamientos y diagnósticos competitivos". Santa Cruz de Tenerife: IUDE de la Universidad de la Laguna y FYDE-CajaCanarias-Coleccion E-BOOKS nº9 (ISBN 978-84-606-6783-4).

PORTER, M.E. (1980): "Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors". *The Free Press*, New York.

PORTER, M.E. (1982): "Estrategia competitiva", Méjico: CECSA

SAWYERR, O. (1993): "Environmental uncertainty and environmental scanning activities of Nigerian manufacturing executives: A comparative analysis"

THOMPSON, J.D. (1967): "Organizations in action". Nueva York: McGraw Hill. Vol.18, nº4, págs. 287-302.

YANES-ESTÉVEZ, V. (2002): "Incertidumbre percibida del entorno y riesgo estratégico asumido en la toma de decisiones estratégicas", *Universidad de La Laguna*, España.

YANES-ESTÉVEZ, V. (2003): "Percepciones del entorno y riesgo estratégico asumido: La influencia de "lo exterior" en el proceso estratégico", *AIMS M@n@gement*, Vol.6, págs. 49-71.