

Comportamiento estratégico y cadena de suministro de las PYMES en Canarias 2018.

Strategic behavior and supply chain of Canary SEMs 2018

García Pérez, Ana María
Oreja Rodríguez, Juan Ramón



Grado en Administración y Dirección de Empresas
Curso Académico 2017-2018, Convocatoria Junio
19 de junio de 2018

García Lorenzo, Alicia. DNI: 43388224-N
Mendoza Hernández, Tania. DNI: 42237834-J
Montaño Rebollo, Cristina María. DNI: 42221159-J

RESUMEN:

Actualmente, la mayoría de empresas canarias son pymes, por ello, es relevante realizar este trabajo, que se puede enmarcar dentro del área de organización de empresas. Independientemente de que sea un tema muy importante para las empresas, nunca se había desarrollado un análisis longitudinal aplicando esta teoría, por lo que es una nueva aportación a la literatura. A través del estudio de la evolución de las pymes canarias durante los años 2016 y 2018, se han propuesto dos objetivos claves: el estudio del comportamiento estratégico y de la cadena de suministro. Esto se ha logrado gracias a la elaboración de un cuestionario, cuyos datos se han tratado posteriormente a través de una base de datos compartida. Con esto, se ha podido concluir que la estructura de las pymes canarias en el año 2018 se mantiene con respecto al año 2016. La mayoría de este tipo de empresas son, pese a su incremento respecto al año actual, analizadoras; es este incremento el que ha hecho que disminuya el número de pymes defensivas y se haya mantenido constante el número de prospectivas.

Palabras claves: Comportamiento estratégico, Cadena de suministro, Pyme, Miles y Snow.

ABSTRACT:

Currently, the majority of Canarian companies are SMEs, therefore, it is of vital importance to develop this study, which can be included in the area of business organization. Despite it being a very relevant issue for these companies, a longitudinal analysis has never been developed applying this theory, so it is also a new contribution to the literature on the subject. Through the study of the evolution of Canarian SMEs during the years 2016 and 2018, this proposal has two key objectives: the study of their strategic behavior and the supply chain. The main resource for this has been the elaboration of a questionnaire. The resulted, data ha been subsequently processed through a shared database. With this, it is possible to conclude that the structure of Canarian SMEs in 2018 has remained the same as in 2016. In spite of their increase compared to the current year, the majority of thes companies are, analysts this increase is what has provoked the reduction in number of defensive SMEs and that the number of prospects remains constant.

Keywords: Strategic Behavior, Supply chain, SEM, Miles y Snow.

ÍNDICE TEÓRICO

1. <u>INTRODUCCIÓN</u>	5
2. <u>BASE TEÓRICA</u>	6
2.1. Miles y Snow	6
2.2. Cadena de suministro	9
2.2.1. Estrategias y cadena de suministro	9
2.2.2. Tecnología de la información y la comunicación en la gestión de la cadena de suministro	11
3. <u>METODOLOGÍA</u>	12
3.1. El cuestionario	12
3.1.1. Descripción de las escalas	12
3.1.1.1. Datos generales de la empresa	13
3.1.1.2. Comportamiento estratégico	13
3.1.1.3. Cadena de suministro	14
3.1.1.4. Entorno	15
3.1.1.5. Características descriptivas (sector, edad y tamaño de la muestra)	15
3.2. Tratamiento de los datos	16
3.2.1. Evolución del comportamiento estratégico de las pymes canarias de los años 2016 y 2018	16
3.2.2. Evolución de la cadena de suministro de las pymes canarias de los años 2016 y 2018	18
4. <u>RESULTADOS</u>	19
4.1. Evolución del comportamiento estratégico de las pymes en canarias del año 2016 al 2018	19
4.1.1. Problema emprendedor	21
4.1.2. Problema tecnológico	22
4.1.3. Problema administración	23
4.2. Evolución de la cadena de suministros de las pymes canarias del año 2016 al 2018 según su comportamiento estratégico	25
4.2.1. Clientes	26
4.2.2. Proveedores	28
5. <u>CONCLUSIONES</u>	30
5.1. Conclusiones	30
5.2. Implicaciones	31
5.3. Limitaciones del trabajo	32
5.4. Líneas futuras	33
6. <u>BIBLIOGRAFÍA</u>	34

ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS Y GRÁFICOS

CUADROS

<u>Cuadro 1.</u> <i>Distribución de la muestra</i>	12
<u>Cuadro 2.</u> <i>División de las preguntas del cuestionario</i>	12
<u>Cuadro 3.</u> <i>División del comportamiento estratégico</i>	14
<u>Cuadro 4.</u> <i>Características descriptivas</i>	15

GRÁFICOS

<u>Gráfico 1.</u> <i>Análisis comparativo del cambio estructural del comportamiento estratégico de las pymes canarias 2016-2018</i>	20
<u>Gráfico 2.</u> <i>Análisis comparativo de los problemas estratégicos de las pymes canarias 2016 – 2018</i>	20
<u>Gráfico 3.</u> <i>Comportamiento estratégico de las pymes canarias en 2018 y su cadena de suministro</i>	25
<u>Gráfico 4.</u> <i>Análisis de las variaciones en el comportamiento estratégico de las pymes canarias 2016-2018 y su cadena de suministro</i>	26

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las pequeñas y medianas empresas, es decir, las pymes, han incrementado su relevancia en la sociedad por su gran capacidad de generación de empleo. Este aumento ha implicado que los empresarios y sus trabajadores se percaten de la necesidad de compartir información, así como de estudiar las características de este tipo de empresas y sus relaciones con el entorno.

Durante el año 2017, había aproximadamente 3.282.346 pymes en España, de las cuales 141.595 pertenecen a Canarias. Sin embargo, pese a la actualidad del tema, hasta este momento, no existían trabajos ni estudios longitudinales sobre el comportamiento estratégico aplicando la teoría de Miles y Snow (1978) de dichas pymes en Canarias. Por este motivo, se ha realizado este trabajo, para poder, así, abastecer esta carencia de información y ayudar a actuales y futuros empresarios.

Para llevar a cabo este trabajo se ha procedido a analizar dos objetivos claves, por un lado, se analiza la evolución del comportamiento estratégico de las pymes Canarias durante el año 2016 y 2018, utilizando para ello los principales problemas propuestos por Miles y Snow (1978), es decir, el campo de actividad, la tecnología y la estructura administrativa. Por otro lado, se estudia la evolución de la cadena de suministro de las pymes Canarias durante el año 2016 y 2018 según su comportamiento estratégico, diferenciando tanto las relaciones y los flujos de información con sus principales clientes como con sus proveedores. Estas relaciones adquieren un papel notablemente importante dentro de las empresas, ya que les pueden ayudar a crecer, ser más eficientes e incluso mejorar su eficacia.

Una vez establecidos los objetivos, se ha seleccionado la muestra representativa para llevar a cabo este estudio, por lo que se han utilizado 90 pymes Canarias. Esta muestra, se ha clasificado en cuatro grupos según el sector al que pertenece, obteniendo finalmente, una muestra compuesta por tres pymes pertenecientes al sector de la industria, diez al sector de la construcción, veintiuno al sector de comercio y cincuenta y seis a otros servicios. Para obtener los datos necesarios para su posterior análisis, se ha utilizado un cuestionario multi-ítems con preguntas cerradas, que han de ser respondidas por los directivos de las empresas durante el mes de marzo del año 2018. Para poder tratar estos datos, se ha utilizado una base de datos, de la cual se puede obtener las medias necesarias para poder reflejar la evolución del comportamiento estratégico de las pymes en Canarias durante el año 2016 y 2018.

Para la mejor comprensión de este estudio, se ha procedido a dividir este trabajo en varias partes: en primer lugar, la introducción, que consta de un breve resumen que explica la necesidad de realizar este trabajo, los objetivos que se quieren alcanzar y cómo se han obtenido los datos necesarios para este análisis. En segundo lugar, la base teórica, donde se plasman las teorías de autores expertos en este campo de investigación. En tercer lugar, se encuentra la metodología, donde se explica paso a paso cómo se han obtenido los datos y su posterior tratamiento para obtener, así, un estudio relevante. En cuarto lugar, se explican los resultados obtenidos anteriormente y se comparan con los datos existentes de años anteriores; y, por

último, cuenta con un apartado de conclusiones, siendo éste el bloque más importante del trabajo, ya que es donde se relatan los resultados obtenidos sobre los objetivos propuestos.

2. BASE TEÓRICA

Desde el inicio de la actividad empresarial, la estrategia seguida por las pymes canarias ha sido y, actualmente, sigue siendo uno de los pilares fundamentales para las mismas. Como bien sabemos, la estrategia se fundamenta en un plan a través del cual la organización determina los recursos necesarios para lograr los objetivos propuestos.

En este sentido, la tipología de Miles y Snow (1978) ha sido una de las que más repercusión ha tenido para la especificación del comportamiento estratégico de las pymes, puesto que interrelaciona variables de estrategia, estructura y procesos organizativos. Es por ello, que para realizar este estudio aplicaremos dicha teoría a las pymes canarias en el año 2018.

2.1. MILES Y SNOW

“Miles y Snow (1978) se basan en las tres premisas siguientes:

- 1) Las empresas de éxito desarrollan un enfoque sistemático e identificable de adaptación a su medio ambiente, es decir, dan respuesta al ciclo adaptativo adoptando un modelo de comportamiento determinado.
- 2) En cada sector se pueden identificar cuatro orientaciones estratégicas, de modo que las empresas se clasifican en defensivas, exploradoras, analizadoras y reactivas; y
- 3) Cualquier orientación -defensiva, exploradora o analizadora- puede conducir a un buen resultado empresarial. La reactiva, dada su falta de consistencia, tendrá menos desempeño que las otras tres.” (Aragón y Sánchez-Marín, 2003, p.171).

Con respecto al primer punto, estos dos autores establecen las cuatro tipos de estrategias en base a factores empresariales que se refieren a: la orientación empresarial en el mercado (ámbito producto-mercado); a los procesos tecnológicos usados para la obtención de productos y servicios (ámbito tecnológico) y a la coordinación, organización e implantación de la estrategia (ámbito administrativo) (García, Yanes y Oreja, 2014). Estos tres ámbitos hacen referencia, según Miles y Snow (1978), a los problemas fundamentales a los que se enfrentan las empresas en el desarrollo de su actividad:

- El problema emprendedor (ámbito producto-mercado): se refiere al dominio empresarial de un producto-mercado concreto que se consigue mediante la asignación de recursos para conseguir dicho dominio; en este sentido se tendría en cuenta lo relacionado con el entorno de la empresa así como la dirección que ésta persigue y su actuación frente a los competidores.
- El problema tecnológico (ámbito tecnológico): implica la elección de la tecnología apropiada para producir y distribuir productos o servicios y para formar nuevos canales

de comunicación, información y control y así garantizar el funcionamiento adecuado de la tecnología.

- El problema administrativo (ámbito administrativo): consiste principalmente en reducir la incertidumbre dentro del sistema organizativo, o, en otros términos, racionalizar y estabilizar aquellas actividades que solucionaron los problemas de la organización durante las fases de emprendimiento y tecnológica. La solución a este problema también implica la formulación y práctica de aquellos procesos que permitan la evolución de la organización (innovación).

De acuerdo con el concepto de ciclo adaptativo y los tres problemas expuestos anteriormente, las distintas formas organizativas pueden ser reducidas a varios tipos y según Sánchez, Zerón y Mendoza (2015) clasifican dichos comportamientos estratégicos de la siguiente forma:

- ❖ Comportamiento estratégico explorador: “Llamado también prospectador, se refiere a empresas que buscan continuamente explotar nuevos productos y aprovechar las oportunidades del mercado. Son capaces de responder rápidamente a los cambios del entorno puesto que basan su capacidad de respuesta en la innovación, la tecnología y la flexibilidad. (Miles & Snow, 1978; Shortell & Zajac, 1990; Slater, et al., 2006; Aragón & Sánchez, 2003; Desarbo, et al., 2005; Lin et al., 2013)”. Las organizaciones actúan en entornos dinámicos, por lo que asumen mayores riesgos. El estilo de dirección se caracteriza por la alta descentralización y flexibilidad, contando con una estructura divisional o por productos.
- ❖ Comportamiento estratégico defensivo: “Empresas con un comportamiento opuesto al explorador puesto que se encuentran e intentan mantener un lugar seguro en una área estable para su producto; en lugar de concentrarse en un nuevo producto o el tratar de desarrollarse dentro de nuevos mercados, por lo tanto, permanecen dentro de una gama de productos limitada, centrándose más en la eficacia de la utilización de los recursos y las mejores del proceso, con el objeto de disminuir costos de fabricación”. Las estructuras organizativas están orientadas hacia la eficiencia, centralizadas y con claras líneas de autoridad, buscando reducir los costes.
- ❖ Comportamiento estratégico analizador: “Es el comportamiento observado por aquellas empresas que enfatizan en el proceso de planeación y buscan un equilibrio entre los costos y la eficiencia y la innovación y tomar riesgos. Lo que implica que tienen la característica de que al igual que los exploradores buscan nuevas oportunidades en producto-mercado pero protegen sus productos ya establecidos, lo cual es una característica de los defensores. Por lo que se encuentran en una posición media entre estas dos estrategias”. Si la organización actúa en un entorno más estable, estará orientada hacia la eficiencia; mientras que si lo hace en áreas menos estables, son más innovadoras, por lo tanto, estarán enfocadas al aprendizaje.

- ❖ Comportamiento estratégico reactivo: “Empresas que no responden a un patrón estratégico planificado y, en este sentido, se puede considerar incluso como una “no estrategia”. Las empresas con este comportamiento toman características de cada uno de los tipos de estrategia anteriores en un mismo tiempo por lo que dificulta concluir alguna acción, no tienen metas a largo plazo y se ajustan a las situaciones conforme se ven forzados por las presiones ambientales. No cuentan con un sistema de control adecuado y se encuentran en total inestabilidad.

Estas estrategias obtienen una importante relevancia en la gestión empresarial, ya que según la orientación estratégica adoptada –defensiva, prospectiva o analizadora- la empresa puede destacar en aspectos como la posición tecnológica, la innovación, el diseño organizativo y la gestión del personal. Dichos aspectos pueden determinar los resultados y la eficiencia de la empresa.

Según Aragón y Sánchez-Marín (2003), enfocando su teoría en el caso de las pymes, resulta de gran interés analizar las relaciones entre la orientación estratégica de las mismas y los factores claves de gestión anteriormente nombrados (posición tecnológica, innovación, diseño organizativo y la gestión del personal), para comprobar si existe y se produce un vínculo, ya que en la gran empresa la orientación estratégica difiere en lo referente a factores de gestión, competencias básicas y resultados:

- Recursos tecnológicos e innovación: de acuerdo con Miles y Snow (1978), el grado de innovación de una empresa así como su posición tecnológica con respecto a los competidores, varía según el tipo de estrategia que desarrolle. En este sentido, son las empresas exploradoras las que tienen un mayor grado de innovación (de producto y de mercado) y como consecuencia, un mejor posicionamiento tecnológico; en el otro extremo estarían las empresas defensivas, las cuales se centran más en la eficiencia que en la innovación, siendo su posición tecnológica más débil (Conant et al., 1990; Snow y Hrebiniak, 1980). Por otro lado, las analizadoras, aunque en menor medida, suelen tener un grado de innovación similar al de las exploradoras (McDaniel y Kolari, 1987; Slater y Narver, 1993).
- Flexibilidad y diseño organizativo: una de las grandes ventajas de las pymes con respecto a la gran empresa, es su flexibilidad y su mayor capacidad de adaptación (Feigenbaum y Karnani, 1991). Dicho nivel de flexibilidad puede variar en función de sus objetivos y su orientación estratégica (Fernández y Nieto, 2001). Así, las empresas exploradoras aplican un mayor número de prácticas enfocadas a la flexibilidad, como la subcontratación, los empleados temporales, regulaciones de empleo, etc. Todo ello es consecuencia de su necesidad de una continua innovación y adaptación a su dominio de producto-mercado (Conant et al., 1990; Slater y Narver, 1993) que a su vez da lugar a una estructura organizativa más desarrollada, es decir, un mayor número de departamentos, para así conseguir la coordinación interfuncional necesaria para poder innovar en sus dominios de producto-mercado. Por el contrario, las empresas defensivas aplican menos prácticas de este tipo, ya que pueden disminuir el nivel de eficiencia y

dificultar la minimización de los costes (Conant et al., 1990). Respecto a las analizadoras, al igual que con los anteriores aspectos de gestión, tanto su flexibilidad como su estructura organizativa se desarrollan a un mayor grado que las defensivas pero en menor medida que las exploradoras.

- Cooperación: la cooperación para las pymes permite mejorar la competitividad, ya que estos acuerdos estratégicos les permiten llegar a un mayor número de recursos sin llegar a fusionarse, y así mantienen su flexibilidad (Glaister y Buckley, 1996), lo que les permite adaptarse mejor a los cambios del entorno. Respecto a las relaciones entre estrategia de empresa y cooperación (Eisenhardt y Schoonhoven, 1996), estudios como el de Shan (1990) o Singh (1997) señalan que las pymes que ejercen su actividad en mercados altamente competitivos suelen tener un mayor número de acuerdos de este tipo. Esto es debido a su mayor necesidad de recursos tecnológicos, por tanto, son las empresas exploradoras las que más utilizan esta técnica para mantener su nivel tecnológico e innovador; siendo por el contrario, las más conservadoras, es decir, las analizadoras y las defensivas, por este orden, las que menos acuerdos de cooperación realizan (Eisenhardt y Schoonhoven, 1996)
- Recursos humanos: actualmente, se le da un papel importante a la gestión de recursos humanos, ya que diversas investigaciones han encontrado una relación positiva entre la gestión de los recursos humanos y los resultados empresariales (Huselid, 1995; Huselid et al., 1997). Con respecto a la relación que este factor de gestión tiene con la estrategia empresarial, Miles y Snow (1984) definen las prácticas de recursos humanos más adecuadas para cada una de las diferentes estrategias. En el ámbito de la pyme española, es el trabajo de Camisón (1997) la única referencia en esta línea de investigación, que encuentra que las empresas exploradoras tienen un mayor desarrollo en la gestión de los recursos humanos pero dan menor importancia a la formación; por otro lado, las empresas menos proactivas (defensivas y analizadoras) tienen prácticas de recursos humanos menos desarrolladas pero la formación adquiere un papel destacado.

2.2. CADENA DE SUMINISTRO

La cadena de suministro ha demostrado ser fundamental para mejorar las relaciones entre proveedores y clientes y conseguir, así, una ventaja competitiva. Una cadena de suministro se puede definir como el flujo que desciende del proveedor hasta el cliente final y que conecta empresas entre sí, pasando por el proceso de elaboración del producto, desde la obtención de la materia prima hasta la elaboración y posterior venta del producto acabado.

2.2.1. Estrategias y cadena de suministro

Según G.Tomas M.Hult et al. (2005) al relacionar la cadena de suministro con el tipo de estrategia, se puede hablar de la teoría de la elección estratégica (Child, 1972) que enlaza

elementos de conocimiento que pueden enfatizarse en cinco tipos de estrategias. Sobre la base de Miles y Snow (1978), Walker y Ruekert (1987) definieron estos cinco tipos de estrategia:

1. Los exploradores: adoptan una posición agresiva en el ámbito producto-mercado dentro de mercados ampliamente definidos, y suelen ser pioneros de la industria respecto a la creación y el desarrollo de nuevas tecnologías. Suelen aprovechar las oportunidades que surgen para conseguir nuevos conceptos y herramientas y convertirse, así, en impulsores constantes de los límites del rendimiento, teniendo como objetivo tener las operaciones de la cadena de suministro más innovadoras.
2. Los analizadores: como se ha visto anteriormente, se sitúa en un punto intermedio, es decir, a la vez que mantienen una posición segura en el mercado, también buscan nuevas posiciones en éste. En este caso, los analizadores no suelen ser pioneros en las operaciones de la cadena. En cambio, al duplicar las actividades de la cadena de suministro de otros, tienden a hacerlo de una manera más eficiente y efectiva.
3. Los defensores: es uno de los extremos de los analizadores, es decir, los que mantienen una posición segura en el mercado. Pero estos a su vez, pueden clasificarse en:
 - Los defensores de bajo costo: se centran en reducir los costos de las operaciones realizadas en la cadena ya existente, y, de esta manera, mantener un dominio de mercado estable.
 - Los defensores diferenciados: son cadenas de suministro que integran habilidades fuertes, y, por ello, su objetivo es capitalizar a éstas para mantener un dominio en su mercado estable.
4. Los reactivos: no tienen una estrategia consistente (Zajac y Shortell, 1989). Responden ante actuaciones y tendencias a corto plazo.

En conclusión, centrándose la visión basada en el conocimiento y el tipo de estrategia, se puede afirmar que sirve como un recurso estratégico, siendo éste valioso, raro e inimitable (Grant, 1996; Wernerfelt, 1984).

Por otro lado, autores como Snow y Hrebiniak (1980) señalan que las organizaciones con una orientación estratégica exploradora, analizadora o defensiva, tienen más probabilidades de tener éxito en comparación con las que tienen una orientación estratégica reactiva, ya que al ser incapaces de reaccionar a los cambios del entorno y a su demanda, suelen obtener un rendimiento inferior que dichas empresas. Por otro lado, Hambrick (1983) argumenta que el rendimiento de las empresas exploradoras y defensivas depende en su mayor parte de la naturaleza del entorno, y, plantea que son las empresas exploradoras las que suelen tener un mejor rendimiento que las defensivas respecto a ganar cuota de mercado.

2.2.2. Tecnología de la información y la comunicación en la gestión de la cadena de suministro

Algunos autores señalan que las empresas que han hecho uso de la tecnología de la información y de la comunicación, han tenido una diferencia positiva en el rendimiento de las mismas en comparación al resto de competidores, ya que han mejorado la calidad de información que comparten con proveedores y clientes.

González Gallego (2015) apunta que es necesario que la empresa se integre con sus proveedores y clientes de su cadena de suministros para obtener mejoras, las cuales se ven reflejadas en "una disminución generalizada de los precios y costes de transacción, menores costes asociados a inventarios y mayores niveles de flexibilidad y rapidez (Deeter-Schmelz, 2001)". Por otro lado, destaca que esta integración proporcionará mayores beneficios a la empresa si la relación de las organizaciones es consistente (Ahmad y Schroeder, 2001; Frohlich y Westbrook, 2001).

Asimismo, González Gallego (2015) destaca la importancia que tiene compartir la información para avanzar en la integración entre los miembros de la cadena de suministro, ya que esta práctica genera valor en las empresas (Devaraj, 2007; Mentzer, 2001; Lee et al., 2000).

Grunfleh y Tarafdar (2014) señalan como aspecto crítico de la gestión exitosa de la cadena de suministro a la medición y control de la información sobre sus parámetros operativos y de rendimiento clave (Gunasekaran y Ngai, 2004).

Frohlich y Westbrook (2001) "realizaron un estudio sobre una muestra internacional del International Manufacturing Strategy Survey (IMSS) de 322 empresas fabricantes de productos metálicos, maquinaria y equipamiento, en el que constataron que las empresas con mayor grado de integración con clientes y proveedores eran las que registraban mayores mejoras en resultados". En un estudio posterior, Frohlich y Westbrook (2002) trabajaron sobre una muestra de 890 empresas británicas industriales y de servicios, y concluyeron que las empresas integradas con proveedores y clientes tenían mejoras en los resultados interconectados con el "tiempo de suministro, costes de transacción, rentabilidad y reposición de inventarios" (González Gallego (2015)).

Sin embargo, algunos autores señalan que el hecho de que una empresa adopte sistemas de información alineados con su cadena de suministro, no quiere decir que ésta vaya a conseguir resultados empresariales óptimos. Es por ello que destacan la importancia de alinear los sistemas de información de la cadena de suministro con los objetivos y metas de la misma (Shah et al., 2002).

3. METODOLOGÍA

Actualmente, contamos con aproximadamente 3.282.346 pymes en España durante el año 2017, de las cuales 141.595 pertenecen a Canarias. Para realizar este estudio, se ha usado una muestra total de 90 pymes canarias clasificadas por sectores en 4 grupos, según el código asignado por la Clasificación Nacional de las Actividades Económicas (CNAE 2009). La muestra está compuesta por 3 pymes pertenecientes al sector de la industria, 10 al sector de la construcción, 21 al sector de comercio y 56 a otros servicios (Cuadro 1).

Cuadro 1: Distribución de la muestra					
	Nacional	% Empresas	Canarias	% Empresas	TOTAL
Industria	198.805	6,06%	5.274	3,72%	3
Construcción	402.923	12,28%	15.108	10,67%	10
Comercio	753.503	22,96%	32.854	23,20%	21
Otros Servicios	1.927.115	58,71%	88.359	62,40%	56
TOTAL	3.282.346	100,00%	141.595	100,00%	90

Fuente: Elaboración propia a partir del Instituto Nacional de Estadística (INE)

3.1. EL CUESTIONARIO

La información necesaria para llevar a cabo este análisis se ha conseguido a través de un cuestionario personal realizado por el directivo de la empresa durante el mes de Marzo de 2018. El Cuestionario está compuesto por un conjunto de 11 preguntas cerradas, estructurado en 4 bloques que tratan sobre aspectos relacionados con los datos de la empresa entrevistada, el comportamiento estratégico, la cadena de suministro y el entorno (Cuadro 2).

Cuadro 2: División de las preguntas del cuestionario			
Bloque	Contenido	Nº Preguntas	Ítems por pregunta
1	Datos generales de la empresa	De la 1 a la 8	<ul style="list-style-type: none"> • Nº 1,2,5 y 7 - 1 Ítem • Nº 3 y 6 - 7 Ítems • Nº 4 -5 Ítems • Nº8 - 6 Ítems
2	Comportamiento estratégico	9	15 Ítems
3	Cadena de suministro	10	4 Ítems
4	Entorno	11	7 Ítems

Fuente: Elaboración propia

3.1.1. Descripción de las escalas

Para poder describir más detalladamente cada aspecto del cuestionario, dividiremos este apartado en 4 bloques, tal y como se ha mencionado anteriormente (Cuadro 2): datos generales de la empresa, comportamiento estratégico, cadena de suministro y entorno.

3.1.1.1. Datos generales de la empresa

El primer bloque del cuestionario está compuesto por 8 preguntas relacionadas con los datos generales de la empresa.

La primera pregunta es el nombre con el que está registrada la empresa en el Registro Mercantil; la segunda pregunta es la fecha de la constitución de la empresa para saber posteriormente la edad de la misma; la tercera pregunta es la ubicación de la sede de la empresa y consta de 7 ítems donde se tendrá que seleccionar una sola opción; la cuarta pregunta es la forma jurídica de la empresa que consta de 5 ítems y se deberá seleccionar una sola opción; la quinta pregunta es para conocer si la empresa es familiar o no; la sexta pregunta es para saber los mercados a los que atiende la empresa con su actividad principal, que consta de 7 ítems dónde se podrá seleccionar todas las opciones necesarias; la séptima pregunta es para conocer el sector al que pertenece la empresa según el código de asignación de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE 2009) y por último, la octava pregunta son los datos económicos relevantes para averiguar el tamaño de la empresa a través del número de empleados a tiempo completo, los beneficios, el total de activo, los recursos propios y los gastos en I+D.

El nombre de la empresa, la fecha de constitución, la ubicación de la sede, la forma jurídica y los datos relevantes para determinar el tamaño de la empresa se han respondido según los datos reflejados en la base de datos SABI si la empresa está registrada en ella y si no lo está, ha sido respondido por el directivo de la empresa. La edad, se calculará a partir de la fecha de fundación hasta el momento de la realización de la encuesta y se expresará en años. El código de asignación de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE 2009) ha sido rellenado por los entrevistadores, según la actividad principal de la empresa que se podrá dividir en industria, construcción, comercio y otros servicios (Cuadro 1). Y por último, los datos económicos se expresarán en euros.

3.1.1.2. Comportamiento estratégico

El segundo bloque corresponde con la novena pregunta del cuestionario, donde se detalla el comportamiento estratégico de las empresas entrevistadas.

Para determinar el comportamiento estratégico de las empresas, éste se basa en la tipología de Miles y Snow (1978) a través de una escala multi-ítems, donde se adaptarán 15 ítems a partir de las propuestas de Aragón (1996) y Conant et al. (1990).

Para la recopilación de la información de este bloque, se ha utilizado una escala de diferencial semántico, que consta de 5 puntos donde cada extremo corresponde a polos opuestos, es decir, los valores más bajos corresponden a un concepto en concreto y los valores más altos corresponde a su concepto opuesto, por lo que los directivos de las pymes han seleccionado en cada ítems el punto que más se asemeja a cada uno de los extremos según su comportamiento estratégico.

La propuesta de Aragón (1996) y Conant et al. (1990) hace una división de los ítems en 3 grupos distintos según los 3 problemas existentes para su posterior análisis. Los ítems del 1 al 5 pertenecen al ámbito producto-mercado que incluye el campo de actuación de las pymes, la profundidad del entorno, la manera de enfrentarse a los competidores, su crecimiento y la posible postura de la empresa ante posibles oportunidades del entorno; los ítems del 6 al 8 pertenecen al ámbito de la tecnología que incluye la preocupación por el proceso tecnológico, que tipo de tecnologías usan y si cuentan con tecnología avanzada; y por último, los ítems restantes, del 9 al 15 pertenecen al ámbito estructura y procesos administrativos que incluye quienes son las personas más influyentes en la empresa, como se han conseguido los altos puestos, el tipo de planificación que utilizan, como está estructurada la organización, el control, la coordinación y cómo miden el grado de las desviaciones que ocurren en la empresa (Cuadro 3).

Cuadro 3: División del comportamiento estratégico		
Grupo	Ámbito	Preguntas
1	Producto – Mercado	1 – 5
2	Tecnológico	6 – 8
3	Estructura y procesos administrativos	9 - 11

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

Si aplicamos la tipología de Miles y Snow (1978) a esta escala de diferencial semántico, se podrá decir que las pymes que se acercan al extremo izquierdo reflejan las características de una estrategia defensiva, las que se acercan al extremo derecho corresponden con las características de una estrategia prospectiva y si están por el medio tendrán las características propias de una estrategia analizadora, por lo que una vez analizados los resultados podremos decir a qué tipo de estrategia se asemejan las pymes.

3.1.1.3. Cadena de suministro

El tercer bloque corresponde a la décima pregunta del cuestionario, donde se detalla todo lo relacionado con la cadena de suministro de las pymes.

Para determinar el funcionamiento de la cadena de valor de las pymes entrevistadas, nos hemos basado en la tipología de Vallet-Bellmunt (2010), que, como se puede observar, es uno de los modelos más actuales en el que se ha basado este trabajo.

El autor hace dos grandes distinciones: por un lado, se encuentran preguntas enfocadas con las relaciones de los principales clientes de cada una de las empresas, para saber a qué tipo de consumidores se enfrenta, si a particulares o a otras empresas; y por otro lado, se encuentran las preguntas sobre las relaciones con los principales proveedores, por lo que los directivos de las empresas marcarán el grado existente de relaciones con sus clientes y proveedores a través de una escala de diferencial semántico de 5 puntos, donde los valores más bajos indican que nunca tienen relación y los valores más altos indican que tienen constantemente relación.

3.1.1.4. Entorno

El cuarto y último bloque, corresponde a la última pregunta del cuestionario, es decir, la pregunta 11, donde se detalla todo lo relacionado con el entorno de las empresas.

El entorno es una variable muy amplia, sin embargo, una de las características más importantes es la incertidumbre, por lo que se utilizará este concepto para desarrollar este apartado. Hay muchos autores que explican este concepto relacionado con el entorno, pero para llevar a cabo este trabajo, se utilizará una adaptación de Duncan (1972) y Daft et al. (1988).

Duncan (1972), expone que hay varios factores que afectan a la incertidumbre como son los clientes, los proveedores, los competidores, la política y la tecnología. Sin embargo, Daft et al (1988) expresa que los factores que afectan a la incertidumbre realmente son los clientes, la economía del país, los competidores, la cultura, la tecnología y la regulación del país.

Para desarrollar este apartado se utilizarán todos los factores de ambos autores para explicar el tipo de incertidumbre que tienen las empresas. Por lo que los directivos deberán de seleccionar en otra escala de diferencial semántico de 5 puntos el grado de incertidumbre que tienen con cada factor, donde los valores más bajos expresan una baja incertidumbre y los valores más altos una alta incertidumbre.

3.1.1.5. Características descriptivas (sector de la actividad, edad de la empresa y tamaño de la misma)

Para lograr los objetivos de este análisis, se han considerado las características descriptivas de las empresas más usadas en el contexto de la dirección estratégica, que son el sector de actividad, la edad y el tamaño de la empresa.

Cuadro 4: Características descriptivas	
Características	División
Sector	1. Industrial 2. Construcción 3. Comercio 4. Otros servicios
Edad	1. De 0 a 10 años 2. De 11 a 20 años 3. Más de 20 años
Tamaño	1. Microempresas 2. Pequeñas empresas 3. Medianas empresas

Fuente: Elaboración propia

Si se dividen las pymes entrevistadas según el sector de actividad, podemos encontrar cuatro grandes grupos: pymes relacionadas con el sector industrial, pymes relacionadas con el sector de la construcción, pymes relacionadas con el sector comercio y por último pymes relacionadas con el sector de otros servicios. Ésta división se ha hecho respecto a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE 2009) (Cuadro 4).

Con respecto a la edad de las pymes, se calculará a partir de la fecha de fundación hasta día de hoy, por lo que podemos obtener varios intervalos: empresas de (0-10 años), empresas de (11 a 20 años) y empresas de más de 20 años (Cuadro 4).

Por último, en cuanto al tamaño, independientemente de que se estén analizando pymes, es decir, empresas desde 0 a 250 empleados, se hará una subdivisión para que sea más fácil realizar este análisis, por lo que utilizará solamente el número de empleados a tiempo completo, obteniendo así: microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas (Cuadro 4).

3.2. TRATAMIENTO DE LOS DATOS

Para hacer un tratamiento de datos más eficaz, se ha optado por dividir dichos datos según los objetivos que se quieren analizar, que en este caso, son, por una parte, la evolución del comportamiento estratégico y, por otra, la evolución de la cadena de suministro de las pymes Canarias del año 2016 al 2018.

Para analizar ambos objetivos, se parte de una base de datos compartida por Oreja-Rodríguez, J.R.; A.M. García-Pérez y V. Yanes-Estévez (2018): “Estadísticas de la Base de Datos de Análisis Estratégico de las Pymes en Canarias. Tablas y gráficos 2016-2018”, donde se encuentran todas y cada una de las respuestas de cada empresa de la muestra utilizada. Una vez tenemos esta base de datos, se codificarán las respuestas para su posterior análisis.

3.2.1. Evolución del comportamiento estratégico de las pymes canarias de los años 2016 y 2018

Para analizar este objetivo, se tratarán los datos correspondientes a la novena pregunta del cuestionario, es decir, los ítems desde el 9.1 al 9.15 que son los que responden al comportamiento estratégico de las empresas estudiadas.

Para empezar a tratar los datos, se creó una primera matriz denominada “Comportamiento Estratégico Empresarial 2018” formada, por un lado, por 91 filas, de las cuales 90 corresponden a cada una de las empresas entrevistadas y 1 al sumatorio de las puntuaciones de cada uno de los ítems de la novena pregunta del cuestionario, y, por otro lado por 18 columnas que corresponden a:

- ✓ 1º Columna: Número asignado a cada empresa.
- ✓ 2º Columna: Sector al que pertenece cada empresa.
- ✓ Las 15 columnas siguientes corresponden a cada uno de los ítems de la novena pregunta del cuestionario, es decir, desde el ítem 9.1 al 9.15.
- ✓ La última columna corresponde al total de las puntuaciones de cada una de las pymes, es decir, al sumatorio de cada una de las respuestas a los ítems, por lo que se conseguirá una puntuación individual de cada una de las pymes.

Una vez hecha esta primera matriz, se ha ordenado de mayor a menor según la puntuación total de cada empresa.

A partir de esta primera matriz, se procederá a elaborar una segunda matriz denominada “Matriz 2A”, que se ha formado trasponiendo la matriz 1. Al trasponer dicha matriz, lo que antes eran columnas ahora son filas y viceversa, creándose así, la matriz 2 y estando formada ahora por 91 columnas y 18 filas. En este caso, esta matriz se ordenará de mayor a menor según la puntuación total de los ítems, no de cada empresa como ocurrió en la matriz 1.

Para terminar de tratar los datos correspondientes a este objetivo, se elaborará una última matriz denominada “Matriz 3A”, que ha sido formada después de trasponer la matriz anterior, por lo que es una combinación de las dos matrices anteriores. Esta matriz está compuesta por 92 filas, y 20 columnas, de las cuales todas las filas, menos la última y todas las columnas, menos las dos últimas, son las mismas que la Matriz 1. Las diferencias en la Matriz 3 son:

- ✓ Se ha añadido una última fila que recoge los promedios de las puntuaciones de cada ítem.
- ✓ Se ha añadido una columna que recoge los promedios de las puntuaciones de cada una de las empresas.
- ✓ Se ha añadido una última columna denominada “Comportamiento Estratégico” que recoge la orientación empresarial de cada una de las empresas.

Esta orientación está ligada a la teoría de Miles y Snow (1978) y se denotará con una letra mayúscula dependiendo al comportamiento estratégico que lo define: “D” (Defensiva), “A” (Analizadora) o “P” (Prospectivas). Para ello, se utilizarán estos valores como puntos de corte:

- ❖ Empresas Defensivas: cuando el promedio de las puntuaciones de las empresas no supere el valor de 2,5.
- ❖ Empresas Analizadoras: cuando el promedio de las puntuaciones de las empresas está entre el valor 2,5 y 3,5.
- ❖ Empresas Prospectivas: cuando el promedio de las puntuaciones de las empresas supere el valor 3,5.

Esta última matriz, se corresponde con la forma general del paradigma establecido por Louis Guttman (1916-1987) donde la ordenación se iguala con el denominado escalograma de Guttman, por lo que, tanto las filas, como las columnas están ordenadas de mayor a menor según la puntuación de sus respectivos totales, es decir, según el posicionamiento de los ítems y de las empresas, tal y como se puede observar en el libro de Oreja-Rodríguez, J.R. (2015). “Medidas, posicionamientos y diagnósticos competitivos”.

Una vez formada ésta última matriz, se obtiene un gráfico radial con los promedios de cada uno de los ítems y una tabla con el porcentaje total de cada tipo de empresa según su orientación empresarial, es decir, defensiva, analizadora o prospectiva que utilizaremos para explicar los resultados obtenidos en el año 2018 y la evolución desde el año 2016 en los apartados posteriores de este trabajo.

3.2.2. Evolución de la cadena de suministro de las pymes canarias de los años 2016 y 2018

Para analizar este segundo objetivo, se tratarán los datos correspondientes a la décima pregunta del cuestionario, es decir, los ítems desde el 10.0 al 10.4 que son los que responden a la cadena de suministro de las empresas estudiadas.

En primer lugar, se ha creado una matriz denominada “Comportamiento estratégico de las pymes canarias en 2018 y su cadena de suministro, que está compuesta por 90 filas, correspondientes a cada una de las empresas entrevistadas y por 8 columnas que en este caso corresponde a:

- ✓ La primera columna corresponde al número asignado a cada empresa, que en este caso son 90.
- ✓ La segunda columna corresponde al sector al que pertenece la empresa.
- ✓ La tercera columna corresponde con la última columna de la Matriz 3 del objetivo anterior, es decir, especifica el comportamiento estratégico que sigue cada empresa en relación con sus respuestas: D, A, P.
- ✓ La cuarta columna es meramente informativa, ítem 10.0, ya que no pertenece a ninguna pregunta del cuestionario, solamente muestra cuáles son los principales clientes de las empresas, siendo “1” otras empresas y siendo “2” consumidores finales, por lo que hay que tenerlo en cuenta a la hora de analizar los datos.
- ✓ Y por último, las cuatro últimas columnas, pertenecen a cada uno de los ítems de dicha pregunta, es decir, los ítems 10.1, 10.2, 10.3 y 10.4, perteneciendo los dos primeros a los clientes y los dos últimos a los proveedores.

Esta matriz no tiene ninguna ordenación especial, simplemente están ordenadas por número de empresas, es decir, desde la empresa número 1 hasta la empresa número 90.

Para continuar con el tratamiento de los datos, se creará una segunda matriz denominada “Matriz 2B”, que coincide exactamente en forma con la primera matriz de este objetivo. La única diferencia con la anterior es el criterio de ordenación, que en este caso está ordenado por dos parámetros, en primer lugar según su comportamiento estratégico y en segundo lugar según el tipo de sus principales clientes, por lo que en la parte alta de esta tabla se encuentran las empresas analizadoras (A), en medio las empresas defensivas (D) y al final las empresas prospectivas (P); todas ellas, divididas al mismo tiempo entre los posibles tipos de clientes: otras empresas (1) o consumidores finales (2).

Para terminar, se creará una última matriz denominada “Matriz 3B”. Dicha matriz es igual que las anteriormente nombradas pero con la diferencia de que esta varía en el criterio de ordenación, en este caso, siendo ordenadas al revés de la Matriz 2B; en primer lugar, según el tipo de sus principales clientes, y, en segundo lugar, según su comportamiento estratégico. Como resultado, se obtiene una tabla encabezada por todas las empresas donde sus principales clientes son las empresas (1) y acabando con las empresas donde sus clientes principales son consumidores finales (2); estando también debidamente ordenados cada tipo

de clientes según su comportamiento estratégico: analizadoras (A), defensivas (D) o prospectivas (P).

Una vez ordenadas dichas matrices, se procederá a hacer los promedios relativos a cada pareja de datos para cada uno de los ítems; por un lado, las empresas analizadoras donde sus clientes principales son otras empresas (A1), y donde sus clientes principales son consumidores finales (A2); por otro lado, las empresas defensivas, donde sus clientes principales son otras empresas (D1), y donde sus clientes principales son consumidores finales (D2); y por último, las empresas prospectivas donde sus clientes principales son otras empresas (P1) y donde sus clientes principales son consumidores finales (P2). A raíz de estos promedios, se podrá hacer también las medias relevantes a cada tipo de empresas según su comportamiento estratégico, independientemente del tipo de sus principales clientes para cada una de las preguntas.

Una vez tratados los datos, se obtendrá un gráfico de líneas que representará el resumen de todos los promedios de cada tipo de empresa para cada ítem y otro gráfico de columnas que representará la evolución de las puntuaciones entre el año 2016 y el año 2018.

4. RESULTADOS

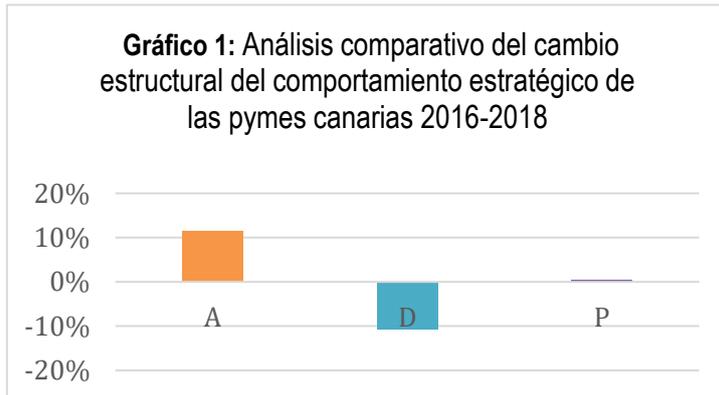
Con el fin de poder comparar la evolución de las pymes canarias entre los años 2016 y 2018, se han elaborado dos objetivos que engloban el comportamiento estratégico y la cadena de suministro de las empresas. Dichos objetivos se analizarán a través de los resultados obtenidos una vez tratados los datos de las encuestas realizadas en el año 2018 y, así, poder compararlos con los datos, ya existentes, de años anteriores.

4.1. EVOLUCIÓN DEL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS PYMES EN CANARIAS DEL AÑO 2016 Y 2018

Analizando el comportamiento estratégico de las pymes canarias en el año 2018, se ha observado que el 27% de las empresas entrevistadas tienen una orientación estratégica defensiva, el 67% una orientación analizadora y el 7% una orientación prospectiva.

Sin embargo, si lo comparamos con el año 2016, se obtuvo que el 38% de las empresas tuvieron una orientación estratégica defensiva, el 56% una orientación analizadora y el 7% prospectiva.

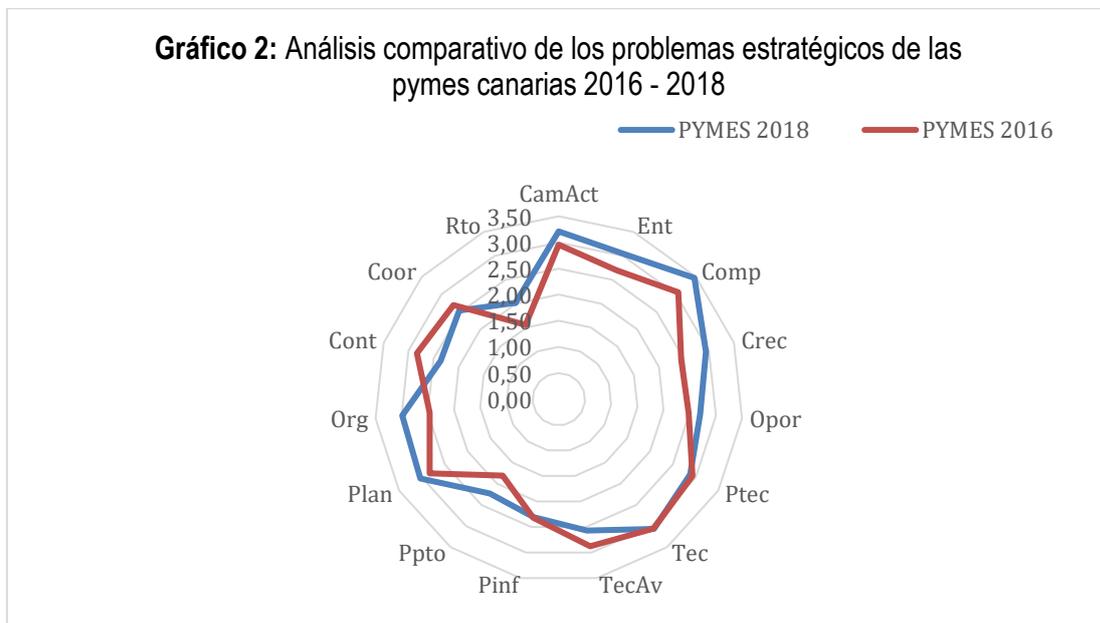
Fuente: Elaboración propia a partir de Oreja-Rodríguez, García-Pérez y Yanes-Estévez (2018)



Como se observa en el gráfico 1, donde “A” corresponde a las empresas analizadoras, “D” empresas defensivas y “P” empresas prospectivas; el porcentaje de éstas últimas no ha variado en el año 2018 con respecto al año 2016. Sin embargo, las dos orientaciones estratégicas restantes han

variado en un 11%, aumentando las empresas analizadoras y disminuyendo las defensivas. Estos cambios son producidos por el comportamiento estratégico de cada una de las empresas que se explican a continuación.

Para explicar el comportamiento estratégico de las empresas se hace una división de los ítems de la novena pregunta del cuestionario en los tres problemas presentados por Miles y Snow (1978). En primer lugar, el problema emprendedor que corresponde los ítems 9.1, 9.2, 9.3, 9.4 y 9.5 que se relaciona con el ámbito producto-mercado; en segundo lugar, el problema tecnológico, que corresponde al ámbito tecnológico con los ítems 9.6, 9.7 y 9.8; y por último, el problema administrativo, que correspondiente al ámbito administrativo y a los ítems 9.9, 9.10, 9.11, 9.12, 9.13, 9.14 y 9.15. Como se observa en el gráfico 2, denominado “Análisis comparativo de los problemas estratégicos de las pymes en canarias durante el año 2016 y 2018”, se pueden ver los promedios obtenidos en cada uno de los ítems tanto en el año 2018 con una línea azul, como en el año 2016 con una línea roja.



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

4.1.1 Problema emprendedor

Para explicar el problema emprendedor, se hace referencia a los ítems 9.1 *campo de actividad de la empresa* (CamAct), 9.2 *entorno de la empresa* (Ent), 9.3 *competencia del sector* (Comp), 9.4 *crecimiento de la empresa* (Crec) y, por último, 9.5 *posición de la empresa ante oportunidades del entorno* (Opor).

Si se analizan los datos obtenidos a través de las encuestas realizadas a las pymes canarias y se examina el primer ítem (9.1), se observa un valor de 3,21, lo que implica que las empresas tienen un comportamiento estratégico analizador, ya que consideran estar en un punto intermedio entre un campo de actuación estrecho y amplio. Dicha orientación estratégica se ha mantenido con el transcurso de los años analizados, ya que si estos datos se comparan con los del año 2016, se ve que en éste se obtuvo un valor de 2,96, un valor ligeramente menor al del año actual.

En referencia al segundo ítem (9.2), que presenta un promedio de 3,04, se contempla que las empresas mantienen un patrón estratégico analizador, por lo que consideran necesario estudiar en profundidad la evolución del entorno dentro del sector actual en el que trabajan, como estudiar de la mejor manera sus condiciones, acontecimientos y evolución para enfrentarse a él. Si este promedio se compara con el valor del año 2016 de 2,70, se observa que, aunque dicho valor se haya visto incrementado en el año actual, las empresas han mantenido en estos dos años analizados su comportamiento estratégico analizador, aunque cabe destacar que, actualmente, le dan una ligera mayor importancia al estudio de las condiciones, acontecimientos y evolución del entorno.

El tercer ítem (9.3) presenta un valor de 3,47, lo que implica que las empresas a la hora de enfrentarse a la competencia mantienen una postura analizadora, por lo que se encuentran en un punto intermedio entre enfrentarse con una fuerte defensa de los productos o servicios actuales con mejoras en precios y entre enfrentarse con una evolución continua de los productos de sus empresas que los hagan atractivos al público. Dicho promedio se ha incrementado en comparación con el año 2016, que se obtuvo una media de 3,06, por lo que actualmente, las empresas siguen manteniendo su patrón estratégico analizador.

El cuarto ítem (9.4) muestra un comportamiento estratégico analizador, ya que presenta un promedio de 2,94 esto es debido a que las pymes entrevistadas consideran que la mejor forma de plantear el crecimiento es combinando la acción de ganar cuota de mercado con sus actuales productos o servicios en los actuales mercados y desarrollar algunos productos nuevos en nuevos mercados. Sin embargo, en el año 2016, los datos obtenidos fueron diferentes, ya que se obtuvo una media de 2,44, lo que conlleva a que las empresas analizadas presentaran un comportamiento estratégico defensivo en relación a la manera de plantear el crecimiento de su empresa, ya que éstas consideraron que la mejor forma es ganando cuota de mercado con sus actuales productos o servicios en sus actuales mercados.

Por último, en relación con el problema emprendedor, se encuentra el quinto ítem (9.5) con un valor de 2,70. Dicho valor implica que las empresas presentan un patrón estratégico analizador y, en consecuencia, consideran igual de relevante, a la hora de analizar las oportunidades del entorno, estudiarlas con cautela que aprovecharlas rápidamente, ya que

combinar ambas opciones producen mejores resultados empresariales. Si dicho dato se comparan con el del año 2016, en el que se obtuvo un promedio de 2,48, se observa el notable cambio, ya que, las empresas estudiadas anteriormente al año actual, presentaron un comportamiento estratégico defensivo, considerando más relevante analizar y estudiar con cautela las oportunidades del entorno.

4.1.2. Problema tecnológico

Mediante la observación de los datos obtenidos en los ítems 9.6 *Proceso tecnológico* (Ptec), 9.7 *Tipo de tecnología* (Tec) y el 9.8 *Tecnología avanzada* (TecAv) se puede explicar el problema tecnológico.

Al analizar las respuestas de las encuestas realizadas a las pymes canarias en el año 2018, se observa que el ítem (9.6) tiene un promedio de 2,88, que implica que las empresas adquieren una orientación estratégica analizadora, es decir, que están en un punto intermedio entre contar con tecnología eficiente en costes y con tecnología flexible e innovadora. El tipo de estrategia de las pymes canarias se ha mantenido en estos últimos años, ya que si se comparan con los datos obtenidos en el año 2016 se observa que se obtuvo un valor de 2,93, es decir, es valor mayor en comparación con el del año 2018, sin embargo, se mantiene dentro de los límites que abarcan a las empresas analizadoras.

Con respecto al ítem (9.7) se obtuvo un promedio de 3,07, siendo este el valor más alto de los 3 ítems pero las empresas continúan adoptando una orientación estratégica analizadora, es decir, se encuentran en un punto intermedio entre contar con una tecnología homogénea, basada en un núcleo tecnológico desarrollado y una tecnología múltiple, no basada en ningún núcleo tecnológico concreto sino en habilidades técnicas diversas del personal. Si se compara este dato con el obtenido en el año 2016 se obtuvo un promedio relativamente similar, un 3,06, lo que implica que el cambio producido en estos últimos años es casi inexistente.

Y, por último, el ítem (9.8) tiene un promedio de 2,57, siendo este el ítem que más se acerca a tener una orientación estratégica defensiva. Sin embargo, dicho valor se sigue manteniendo dentro de los límites de un tipo de estrategia analizadora, esto implica que se encuentra en un punto intermedio entre contar con una tecnología avanzada, cuya mejora continua ha permitido reducir sus costes a niveles muy competitivos y una tecnología avanzada que, aunque sus costes no sean bajos, permite hacer trabajos únicos y diversos en el mercado. Pese a esto, dichas pymes se decantan más por el tipo de tecnología avanzada del primer tipo en base al valor obtenido. Y, en comparación con el año 2016, donde se obtuvo un valor de 2,88, se observa que el promedio obtenido en el año 2018 es menor, lo que significa que cada vez las empresas están inclinándose más por un tipo de estrategia más defensiva.

4.1.3. Problema administración

Para finalizar la explicación del primer objetivo de este trabajo a través de los problemas propuestos por Miles y Snow (1978), se hace referencia al problema administrativo a partir de los 7 últimos ítems de la novena pregunta del cuestionario.

En primer lugar, el ítem (9.9) correspondiente al lugar en el que se encuentran las *personas más influyentes de la empresa* (Pinf) tiene un valor de 2,31 en el año 2018, por lo que tienen un comportamiento estratégico defensivo. Esto quiere decir que dichas personas se relacionan mayormente con los expertos y responsables de las áreas de producción y finanzas en lugar de hacerlo entre los expertos y responsables de las áreas de marketing e I+D. Con respecto a los datos del año 2016 proporcionados por Oreja-Rodríguez, J.R.; A.M. García-Pérez y V. Yanes-Estévez (2018): "Estadísticas de la Base de Datos de Análisis Estratégico de las Pymes en Canarias. Tablas y gráficos 2016-2018", se puede observar que este ítem tiene un valor de 2,32, por lo que existe una diferencia negativa de 0,01 puntos de un año a otro pero que no es significativo.

En segundo lugar, el ítem (9.10) correspondiente a la manera de obtener los *altos cargos en las empresas* (Ppto), en el año 2018 tiene un valor de 2,23, por lo que tiende a tener un comportamiento estratégico defensivo, ya que se obtiene que los puestos más altos de las empresas proceden de ascensos dentro de la misma empresa y no de personal contratado de fuera de la empresa en los momentos necesarios. Con respecto al año 2016 se obtiene un valor de 1,81, por lo que existe una diferencia positiva de 0,42, es decir, de casi aproximadamente medio punto, independientemente de que también tuviera un comportamiento estratégico defensivo.

En tercer lugar, el ítems (9.11) correspondiente al *tipo de planificación de las empresas* (Plan) expresa un comportamiento estratégico analizador, ya que tiene un valor de 3,04 en el año 2018, esto significa que la planificación de las empresas entrevistadas no es ni muy rigurosa y a priori, ni abierta y a posteriori, sino que se encuentra en un punto medio. Si nos fijamos en el año 2016, se observa que tiene un valor de 2,83, por lo que no se observan diferencias significativas ya que también presentaba un comportamiento estratégico analizador, independientemente de que de un año a otro haya una diferencia positiva de 0,21 puntos.

En cuarto lugar, el ítem (9.12), correspondiente a la *organización de la empresa* (Org) tiene un valor de 2.99 en el año 2018, lo que implica que las empresas tienen un comportamiento estratégico analizador y no se organizan ni por funciones y con mano de obra especializada, ni por productos o clientes y con mano de obra polivalente, sino que están en un término medio. Sin embargo, en el año 2016 se obtiene un valor de 2.47. En este caso, existe una diferencia positiva de 0.52 puntos, es decir, de más de medio punto de diferencia, por lo que en este caso si existe diferencias significativas ya que en el año 2016 las empresas tenían un comportamiento estratégico defensivo. Esto quiere decir, que las empresas conforme ha transcurrido el tiempo, han ido cambiando su manera de actuar.

En quinto lugar, el ítem (9.13), correspondiente al *tipo de control de la empresa* (Cont), en el año 2018 tiene un valor de 2,36 puntos, por lo que tiene un comportamiento estratégico defensivo, ya que las empresas entrevistadas tienden más a tener un control centralizado,

apoyándose en sistemas de información vertical y no en un control descentralizado, apoyándose en sistemas de información horizontales. En este ítem se puede observar una diferencia negativa de 0,47 puntos con respecto al año 2016, ya que en ese año se obtuvo un valor de 2,83 puntos. En este caso, éste ítems tenía un comportamiento estratégico analizador, por lo que con el paso de los años las empresas han modificado su manera de controlar.

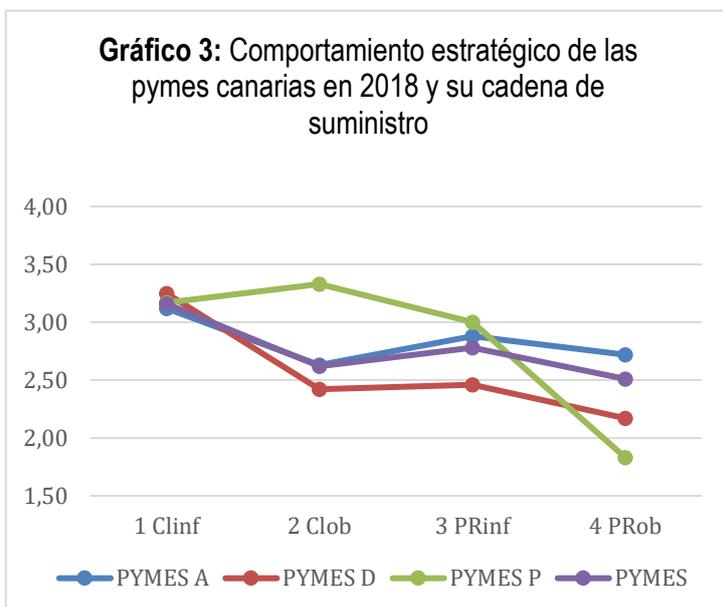
En sexto lugar, el ítem (9.14) correspondiente a la *coordinación entre los diferentes miembros de la empresa* (Coor) tiene un valor de 2,54 puntos en el año 2018, por lo que expresa un comportamiento estratégico analizador, ya que las empresas entrevistadas tienen una coordinación simple y con resolución de conflictos a través de relaciones jerárquicas en vez de tener una coordinación compleja y con resolución de conflictos mediante relaciones personales. En el año 2016, éste ítems obtenía un valor de 2,69 puntos, por lo que existe una diferencia negativa de 0,15 puntos con respecto al año 2018, independientemente de que su comportamiento estratégico también era analizador.

Por último, el ítem (9.15) correspondiente a la manera de medir las *desviaciones de sus resultados* (Rto) se obtiene un valor de 2,02 puntos en al año 2018. Esto implica que las empresas miden sus resultados a través de la comparación de los resultados de años anteriores y no respecto a los resultados de los competidores, por lo que tienen un comportamiento estratégico defensivo. En el año 2016 también se observaba un comportamiento estratégico defensivo con un valor de 1,56 puntos, por lo que existe una diferencia positiva de 0,46 puntos con respecto al año 2018.

Si se compara este bloque de resultados con los otros dos problemas, se puede observar, que en general, en el año 2018, los valores de estos ítems son los más bajos y tienden a tener un comportamiento estratégico defensivo, siendo el ítems 9.15 el menos valorado y el 9.11 el más valorado; por lo que demuestra que las empresas entrevistadas le dan menos importancia a la parte administrativa de las empresas que al campo de actividad y a la tecnología. Si se observan los datos del año 2016, se observa que en comparación con los demás bloques, éste, sigue siendo el que tiene valores más bajos en sus ítems con una orientación estratégica defensiva, siendo en este año el ítems más bajo el 9.15 y el más alto el 9.11 y el 9.13, tal y como ocurrió en el año 2018, por lo que en el año 2016 las empresas también le han dado una importancia menor a la parte administrativa que al campo de actividad y la tecnología.

4.2. EVOLUCIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE LAS PYMES DEL AÑO 2016 AL 2018 SEGÚN SU COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO

Centrándonos en los datos obtenidos en el año 2018 con respecto a la cadena de suministro, se puede observar que dependiendo del comportamiento estratégico que adopte cada empresa, pueden variar los promedios de las puntuaciones obtenidas en la décima pregunta del cuestionario, es decir, con respecto al intercambio de información entre las pymes y sus principales clientes o proveedores.



Como se puede observar en el gráfico 3 “Comportamiento estratégico de las pymes canarias en 2018 y su cadena de suministro”, se diferencian los valores obtenidos según la orientación estratégica de cada tipo de empresa, agrupándolas en pymes “D”, siendo estas las pymes defensivas, “A” pymes analizadoras y “P” las prospectivas.

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

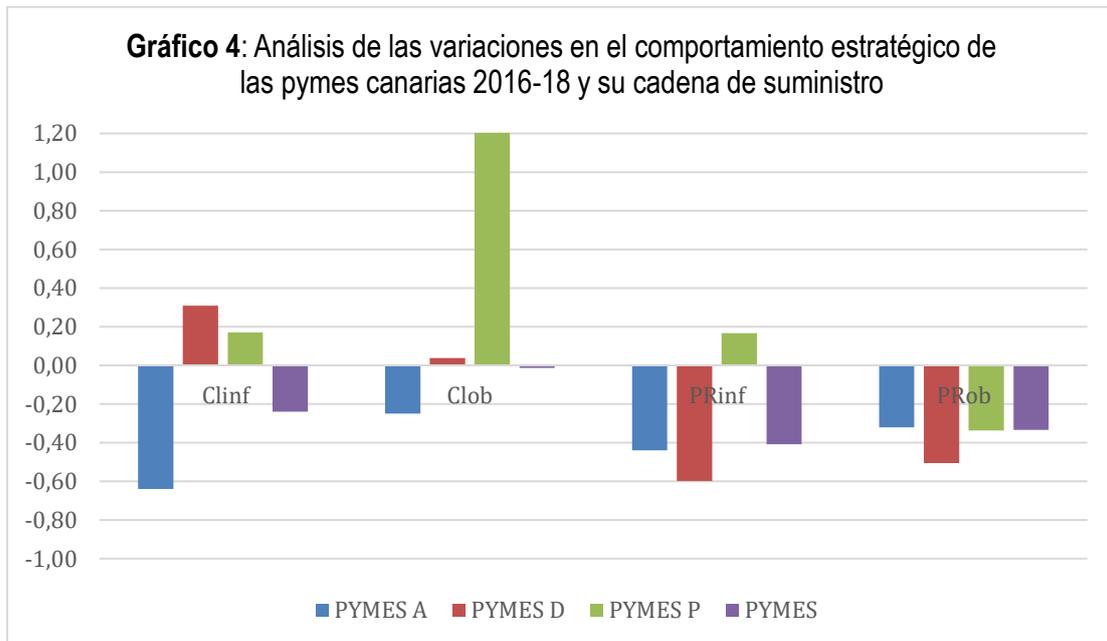
En primer lugar, se analizan los promedios de las pymes defensivas, donde el ítem (10.1) *Intercambio de información con sus principales clientes*, tiene un valor de 3,25; el ítem (10.2) *Fijación de objetivos, establecimiento de planes y toma de decisiones en conjunto con sus principales clientes*, tiene un valor de 2,42; el ítem (10.3) *Intercambio de información con sus principales proveedores*, de 2,46 y por último, el ítem (10.4) *Fijación de objetivos, establecimiento de planes y toma de decisiones en conjunto con sus principales proveedores*, de 2,17.

Con respecto a las empresas analizadoras, el ítem (10.1) tiene un valor de 3,12; e ítem (10.2) un valor de 2,63; el (10.3) un valor de 2,88 y el ítem (10.4), de 2,72. Y para finalizar, las empresas prospectivas, tienen unos valores 3,17; 3,33; 3 y 1,83 respectivamente a cada uno de los ítems definidos con anterioridad.

Si se tiene en cuenta la media de los tres tipos de estrategias analizadas, se observa que el valor más alto se obtiene en el ítem (10.1), con un promedio de 3,16 y el más bajo en el ítem (10.4) con un valor de 2,51.

Estos promedios analizados con anterioridad, vienen determinados por los datos obtenidos de manera general del intercambio de información de las empresas entrevistadas con sus principales clientes y proveedores, sin hacer distinción de si estos principales clientes son

consumidores finales o empresas. Por ello, a continuación se profundiza en cada uno de éstos últimos elementos del entorno, tanto los datos obtenidos en el año 2018, como su evolución desde el año 2016 (Gráfico 4 “Análisis de las variaciones en el comportamiento estratégico de las pymes canarias 2016-2018 y su cadena de suministro”)



4.2.1. Clientes

Si se analizan los ítems relacionados con los principales clientes de las empresas entrevistadas y se hace una división de estos en dos tipos, se encuentran, por un lado, las pymes cuyos clientes principales son otras empresas y, por otro lado, las organizaciones cuyos clientes principales son los consumidores finales.

Observando los promedios de las empresas analizadoras con respecto al *grado de información que comparten con sus principales clientes* (10.1) se ve que aquellas que comparten información con otras empresas, tienen un valor de 3,60, sin embargo, las que comparten información con sus clientes finales, tienen un valor de 2,88. Con esto, se puede decir que las empresas cuyos clientes finales son otras empresas, tienen un mayor flujo de información entre ellas a diferencia de las que su principal cliente es un consumidor final. Esto puede ser debido por el ciclo que se forma después de la venta, en el que un cliente final solo necesita saber información relevante del producto o servicio en un momento determinado, mientras que cuando el cliente es otra empresa, requiere más información relevante para poder transmitirla a sus clientes. Sin embargo, estos valores han disminuido en comparación al año 2016, en el que las empresas que comparten información con otras empresas tienen un valor de 4,06 mientras que aquellas que la comparten con los clientes finales tienen un valor de 3,61; estos datos implican que las empresas ven menos relevante compartir información con sus clientes, puede ser debido a que no ven que este flujo de información sea determinante para obtener unos resultados óptimos.

Con respecto a la *fijación de objetivos, establecimiento de planes y toma de decisiones en conjunto con sus principales clientes* (10.2) las empresas analizadoras cuyos consumidores finales son otras empresas, tienen un valor de 3,10 y las restantes tienen un valor de 2,40. Esto quiere decir que las empresas que trabajan con otras empresas tienen en cuenta la opinión de sus clientes para la toma de decisiones, sin embargo, cuando éstas trabajan con clientes finales, le dan una menor importancia en comparación a las anteriores. Si se comparan dichos datos con los del año 2016, éstos presentan una pequeña disminución, con un valor de 3,24 y 2,70, respectivamente. Por lo tanto, los datos reflejan que las empresas siguen teniendo en cuenta a sus clientes para su toma de decisiones aunque en menor medida con el paso de los años.

Si se analizan los promedios de las empresas defensivas, correspondiente al ítem (10.1), se observa que las que comparten información con otras empresas, tienen un valor de 3,33, a diferencia de aquellas que comparten información con sus clientes finales que tienen un valor 3,22. Por lo que este conjunto de empresas intercambia información de la misma manera con cualquier tipo de cliente. Si se realiza una comparación con los valores del año 2016, 3,69 y 2,48 respectivamente, se observa que las empresas defensivas, actualmente, comparten una menor información con sus clientes que son empresas, mientras que aquellas cuyos consumidores son el cliente final, han incrementado el flujo de información con éstos.

Por otra parte, con respecto al segundo ítem (10.2), las empresas defensivas obtienen unos valores de 3,00 y 2,22 respectivamente a cada uno de los tipos de clientes. En este caso, se aprecia una diferencia más significativa entre los valores, por lo que las empresas valoran más la opinión de otras empresas que de los clientes finales para la posterior toma de decisiones. En comparación con el año 2016, las empresas cuyos clientes finales son empresas mantienen su valor de 3,00, por lo que siguen teniendo en cuenta la opinión de sus clientes para la toma de decisiones; mientras que en el otro tipo de clientes, el valor se ha visto levemente incrementado, concretamente, un 0,22.

Por último, las empresas con una orientación prospectiva, a la hora de intercambiar información con sus clientes (10.1), tienen un valor de 3,67 y 2,67 respectivamente. Por lo que se observa una diferencia de un punto en los promedios, lo que implica que tienen más en cuenta el flujo de información con otras empresas que con los clientes finales. Sin embargo, con respecto al segundo ítem (10.2), presentan un valor de 2,67 y 4,00 respectivamente. En este caso, en la toma de decisiones, las empresas entrevistadas muestran una mayor importancia a las opiniones de los consumidores finales. Si se comparan dichos datos con el año 2016, las empresas intercambian menos información en la actualidad con aquellos clientes finales que son empresas, ya que en el año 2016 se obtuvo un valor de 5,00; por el contrario, dicho flujo de información se ha visto este año levemente incrementado en comparación al año 2016, en el que se obtuvo alcanzó un valor de 2,60. Por otro lado, si se comparan los valores del segundo ítem, en el año 2016 se presentaron unos valores de 5,00 y 1,40, respectivamente. Por lo tanto, se observa que, actualmente, ha disminuido notablemente el valor en la toma de decisiones para aquellas empresas cuyos clientes finales son empresas, por lo que las pymes prospectivas ahora tienen menos presente a las otras empresas para su toma de decisiones; mientras que, por el contrario, actualmente tienen en mayor medida en cuenta a las empresas cuyos clientes finales son el consumidor final en el momento de tomar decisiones.

Con respecto al primer ítem (10.1), se obtiene que las empresas prospectivas cuyos clientes finales son otras empresas, son las que más valoran el flujo de información entre ellos con un promedio de 3,67, a diferencia de las pymes analizadoras cuyos clientes finales son el consumidor final, con un valor de 2,88. Y en relación al segundo ítem (10.2), se observa que las empresas que más en cuenta tienen la opinión de sus clientes para la toma de decisiones son las pymes prospectivas cuyos clientes son el consumidor final con un valor de 4,00; a diferencia de las empresas defensivas con el mismo tipo de cliente con un valor de 2,22.

Del mismo modo, en el año 2016, se obtuvo que las empresas prospectivas cuyos clientes finales son otras empresas, son también las que más valoran la información, con un valor de 5,00, por otro lado, también se mantiene que las empresas analizadoras, cuyos clientes finales son el consumidor final, son las que menos valoran la información, con un valor de 3,61. Y si se observan los datos del segundo ítem (10.2), las empresas que más en cuenta tienen la opinión de sus clientes para tomar decisiones continúan siendo las pymes prospectivas, cuyos clientes son el consumidor final, con un valor de 5,00; sin embargo, a diferencia con el año 2018, las pymes canarias que menos tienen en cuenta al cliente para su toma de decisiones son aquellas cuyos clientes finales son empresas, con un valor de 1,40.

En resumen, si el análisis se centra, únicamente, en el tipo de cliente final, independientemente del tipo de orientación que tengan las empresas, se obtiene una puntuación de 3,55 y 2,00 respectivamente para el ítem 10.1 y una puntuación de 3,03 y 2,97 para el ítem 10.2.

4.2.2. Proveedores

Si se analizan los ítems relacionados con los principales proveedores de las pymes entrevistadas, se hace una división de éstos en dos tipos. Por un lado, se encuentran las empresas que, interactuando con consumidores finales como clientes, intercambian información con proveedores y, por otro lado, se hallan las empresas que, interactuando con consumidores finales como empresas, intercambian información con proveedores.

Si se observan los datos del tercer ítem (10.3) *Intercambio de información con sus principales proveedores* de las empresas analizadoras y se analizan éstas que, interactuando con consumidores finales como empresas, intercambian información con proveedores, se obtiene un valor de 2,65; mientras que aquellas que, interactuando con consumidores finales como clientes, intercambian información con proveedores, presentan un valor de 3,00. Lo que implica que las empresas analizadoras comparten en mayor medida información cuando, interactuando con consumidores finales como clientes, intercambian información con proveedores.

Si dichos datos se comparan con el año 2016, se ve que en éste, los promedios fueron de 3,29 y 2,94, respectivamente. Por lo tanto, se observa que actualmente las empresas comparten menos información cuando, interactuando con consumidores finales como empresas, intercambian información con proveedores, mientras que, por el contrario, presentan un mayor

flujo de información cuando, interactuando con consumidores finales como clientes, intercambian información con proveedores.

En relación a las empresas con orientación defensiva, se obtienen los promedios de 2,17 para aquellas empresas que, interactuando con consumidores finales como empresas, intercambian información con proveedores y de 2,56 para las empresas que, interactuando con consumidores finales como empresas, intercambian información con proveedores. Dichos datos reflejan que las empresas no comparten en mayor medida información con sus proveedores porque no consideran que esta acción se vea reflejada en mejores resultados para la empresa. Si se comparan dichos datos con los del año 2016, en el que se obtuvieron los valores de 3,54 y 2,76, respectivamente para los dos tipos de proveedores, se observa la notable disminución del flujo de información en la actualidad para las empresas que, interactuando con consumidores finales como clientes, intercambian información con proveedores; mientras que aquellas que, interactuando con consumidores finales como empresas, intercambian información con proveedores, han disminuido ese flujo de información levemente en este año 2018.

Si se observan las empresas con patrón estratégico prospectivo en el tercer ítem (10.3), éstas presentan los promedios de 2,33 para aquellas empresas que, interactuando con consumidores finales como empresas, intercambian información con proveedores.; y de 3,67 para aquellas que, interactuando con consumidores finales como clientes, intercambian información con proveedores. Por lo tanto, se puede observar que las empresas comparten en mayor medida información con sus proveedores cuando las empresas que, interactuando con consumidores finales como clientes, intercambian información con proveedores; lo cual puede ser debido a que las pymes canarias confían en aquellas empresas que, interactuando con consumidores finales como clientes, intercambian información con proveedores deben saber cuáles son las necesidades de la empresa y todos los aspectos importantes para ofrecer ésta sus productos o servicios de la mejor manera y ver, por tanto, incrementado sus resultados.

Si se comparan dichos datos con los del año 2016, en el que se obtuvieron los valores de 5,00 y 2,40, respectivamente, se puede observar que, por un lado, las empresas en la actualidad comparten menos información con aquellas que, interactuando con consumidores finales como empresas, intercambian información con proveedores, cayendo este valor notablemente en comparación al año 2016; mientras que en relación a las empresas que, interactuando con consumidores finales como clientes, intercambian información con proveedores, el valor ha aumentado notablemente, por lo que las empresas consideran más importante compartir información con este tipo de proveedores.

En referencia al cuarto ítem (10.4) *Fijación de objetivos, establecimiento de planes y toma de decisiones en conjunto con sus principales proveedores* se observa que los promedios para las empresas analizadoras que, interactuando con consumidores finales como empresas, intercambian información con proveedores es de 2,35; mientras que para que, interactuando con consumidores finales como clientes, intercambian información con proveedores es de 2,90. Dichos datos reflejan que las empresas no tienen altamente presente a sus proveedores para tomar decisiones y establecer planes u objetivos. Si se comparan estos datos con los del año

2016, en los que se obtuvo unos valores de 2,94 y 3,09, respectivamente, se puede observar cómo estos valores en la actualidad han disminuido, por lo que con el transcurso de los años, las pymes canarias entrevistadas consideran menos relevante tener en cuenta a sus proveedores en su toma de decisiones.

Con respecto a las empresas defensivas, éstas presentan unos valores de 1,67 y 2,33, respectivamente. Dichos datos reflejan que las empresas que, interactuando con consumidores finales como clientes, intercambian información con proveedores tienen menos en cuenta a éstos para tomar decisiones, mientras que este valor es mayor para aquellas que, interactuando con consumidores finales como empresas, intercambian información con proveedores. Si dichos datos se comparan con los del año 2016, en el que éstos fueron de 3,00 y 2,48, proporcionalmente, se observa que, actualmente, las empresas a la hora de tomar decisiones decisivas en su empresa, no tienen tanto en cuenta a sus proveedores que son empresas como hacía dos años; sin embargo, el valor para las empresas que, interactuando con consumidores finales como empresas, intercambian información con proveedores, ha disminuido levemente.

Por último, en referencia a las empresas prospectivas que, interactuando con consumidores finales como empresas, intercambian información con proveedores presentan un valor 2,00; mientras que aquellas que, interactuando con consumidores finales como clientes, intercambian información con proveedores muestran un valor de 1,67. Dichos datos reflejan la pequeña importancia que les dan este tipo de empresas a sus proveedores a la hora de fijar objetivos, establecer planes o tomar decisiones. Sin embargo, si se comparan dichos valores con los del año 2016, que se obtuvieron los promedios de 5,00 y 1,60, respectivamente, se puede observar que, actualmente, las pymes canarias consideran menos relevante para su toma de decisiones tener en cuenta a aquellas empresas que, interactuando con consumidores finales como empresas, intercambian información con proveedores; mientras que, por el contrario, le dan una mayor importancia a sus proveedores principales cuando estos son empresas que, interactuando con consumidores finales como clientes, intercambian información con proveedores en comparación al año 2016.

5. CONCLUSIONES

5.1. CONCLUSIONES

Después de analizar los resultados obtenidos, se pueden sacar diversas conclusiones acerca de las pymes en Canarias durante el año 2018 y comparar dichos datos con los resultados del año 2016 y ver las variaciones que han surgido de un año a otro.

Según los resultados obtenidos anteriormente, se puede concluir que el comportamiento estratégico de las pymes canarias en el año 2018 mantiene la misma estructura que en el año 2016. Es decir, la mayoría de las pymes canarias, tienen una orientación estratégica analizadora, independientemente de que en este año el porcentaje haya aumentado. Esto implica que el bloque defensivo ha disminuido su porcentaje, por lo que las pymes canarias se han percatado de que tienen que salir de su “zona de confort” y optar por buscar nuevas oportunidades en su

entorno, así como tener una actitud más innovadora y ser más eficientes. Actualmente, las pymes canarias con orientación estratégica prospectiva no han variado. Sin embargo, si los directivos de estas empresas siguen apostando por un pensamiento más innovador, más arriesgado y enfocándose más en el aprendizaje, con el transcurso de los años, acabará aumentando el porcentaje de pymes canarias prospectivas.

Con respecto a la cadena de suministro, concretamente, lo relacionado con el intercambio de información entre empresas y sus principales clientes, así como sus principales proveedores, se puede deducir que las pymes con orientación estratégica analizadora han disminuido el flujo de información con ambos. En el caso de las pymes defensivas, en cuanto a su relación con los proveedores, se observa que intercambian menos información con éstos, mientras que, por el contrario, intercambian más con sus principales clientes. Y, por último, las empresas canarias prospectivas han incrementado su flujo de información con sus principales clientes y con un tipo de proveedores, concretamente, con aquellas empresas que, interactuando con consumidores finales como clientes, intercambian información con proveedores; ya que, por el contrario, han disminuido el intercambio de información con aquellas empresas que, interactuando con consumidores finales como empresas, intercambian información con proveedores.

5.2. IMPLICACIONES

Este trabajo se lleva a cabo para poder responder y ayudar, tanto a empresarios, como a futuros emprendedores que tengan en mente crear una empresa. En la historia del análisis del comportamiento estratégico de las pymes en Canarias, nunca se había hecho un análisis longitudinal aplicando la teoría de Miles y Snow (1978), es decir, hay muchos trabajos que hablan sobre este tema, pero no hay ninguno que analice varios años en un mismo trabajo y que se saquen conclusiones sobre su evolución. Por ello, se ha optado por hacer esta nueva aportación a la literatura ya existente.

Se pretende cambiar la mentalidad “defensiva” que han mantenido los directivos a lo largo de los años, ya que pueden apostar por aspectos más innovadores en sus pequeñas y medianas empresas y conseguir, por lo tanto, mejores resultados, no solo obteniendo mejores beneficios, sino también obteniendo mejores resultados en el desempeño de las tareas y mejoras en el clima laboral. Para conseguir dichas mejoras, los directivos pueden realizar encuestas a sus trabajadores, clientes y proveedores, para saber si se están teniendo en cuenta sus puntos de vista a la hora de tomar decisiones; por otro lado, pueden apostar por innovar en productos y/o servicios y explorar nuevos mercados que pueden crear nuevos clientes potentes; también pueden hacer un estudio de la competencia para saber qué aspectos pueden mejorar e incluso superar.

Este trabajo ha servido para demostrar a los lectores que las empresas están cambiando su manera de pensar con el paso de los años, y, por lo tanto, de actuar, ya que gracias a trabajos de este calibre, las empresas pueden ver que existe un abanico más amplio de actitudes

en la empresa que pueden utilizar, y, así, arriesgarse y conseguir mejorar cualquier tipo de aspecto.

Las administraciones públicas podrían adoptar políticas que ayudaran a las pymes canarias para tener más conocimientos en las nuevas tecnologías de la información, así como a tener una mayor formación de la gestión empresarial.

Por otro lado, la información se considera un recurso valioso, y, es por ello que se ha destacado su importancia en la cadena de suministro para que las pymes tengan más en cuenta la información que le pueda proporcionar cualquier tipo de agente externo o interno de la empresa, y, darle así, un papel más relevante dentro de sus organizaciones.

Con todos estos cambios o recomendaciones nombradas anteriormente, se podría conseguir un tejido empresarial más eficaz e innovador, donde las empresas analizadoras y prospectivas sean las protagonistas del mercado.

5.3. LIMITACIONES DEL TRABAJO

Independientemente de que este trabajo pueda servir de ayuda para otras personas y que todos los resultados obtenidos tengan una explicación detrás, este trabajo se puede llegar a mejorar, ya que se han encontrado algunas limitaciones que este grupo de trabajo no ha podido solucionar.

Como en la mayoría de trabajos, el tiempo y el dinero son unas de las limitaciones más destacadas. Esto es debido a que, por un lado, se ha contado con un período de tan solo cuatro meses y, por otro lado, no se han obtenido los recursos económicos necesarios para ampliar los objetivos de este trabajo.

Si se analiza la muestra utilizada, se puede decir que es totalmente representativa, por lo que este trabajo es fiable y relevante ya que se podrá utilizar para mejorar el comportamiento estratégico de las pymes en Canarias. Sin embargo, no hubiera estado de más, haber realizado el mismo trabajo con una muestra mayor, ya no solo en número, sino también en variedad de localizaciones. Lo ideal hubiera sido utilizar una muestra mayor compuesta por todas y cada una de las islas que componen el archipiélago canario, de decir, empresas localizadas en la isla de Tenerife, La Gomera, El Hierro, La Palma, Gran Canarias, Lanzarote y Fuerteventura, pero como ya se comentó anteriormente, esto implica que se hubiese necesitado más tiempo y ayudas económicas en ese momento.

Con respecto a los resultados, se podrían haber ampliado si se hubiese contado con más programas informáticos, ya que se ha utilizado para la obtención de los mismos una base de datos con una hoja de cálculos.

5.4. LÍNEAS FUTURAS

Con vistas a la mejora de futuros trabajos, se podría ampliar el periodo de tiempo utilizado para elaborar el trabajo y, así, ampliar los conocimientos necesarios para abordar un estudio de este calibre. Asimismo, sería positivo para los resultados de la investigación contar con ayudas proporcionadas por el Estado y, así, poder seguir ampliando este análisis longitudinal.

Si los futuros autores disponen de estos recursos tan valiosos, nombrados anteriormente, se podría abarcar un mayor número de pymes canarias, aumentando, así, el tamaño de la muestra, y lograr, por tanto, un trabajo más consistente.

Independientemente de que se puedan realizar trabajos similares a éste, también existe la posibilidad de ampliar este trabajo, aportando otros puntos de vista a través de diferentes métodos de análisis y otra bibliografía complementaria, por lo que se podría obtener unos resultados más exactos.

6. BIBLIOGRAFÍA

Ana M. García, Vanesa Yanes y Juan R. Oreja. (2014): *Comportamiento estratégico y características descriptivas de las pymes. Modelos de Rasch en administración de empresas actuaciones y respuestas frente a la crisis*, págs. 72-88.

Aragón Sánchez, A. y Sánchez-Marín, G. (Agosto-Septiembre 2003): *Orientación estratégica, características de gestión y resultados: un estudio de las PYME españolas*. ICE Tribuna de Economía, número 809, págs. 169-187.

Camisón, C. (1997): *La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas*. 1ª edición, Madrid, Civitas.

Conant, J.S., Mokwa, M.P y Varadarajan, P.R. (1990): «Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures Based Study», *Strategic Management Journal*, vol. 11, págs. 365-383.

Eisenhardt, K.M. y Schoonhoven, C.B. (1996): «Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms», *Organization Science*, vol. 7, págs. 136-150.

Feigenbaum, A. y Karnani, A. (1991): «Output Flexibility. A Competitive Advantage for Small Firms», *Strategic Management Journal*, vol.12, págs. 101-114.

Fernández, Z. y Nieto, M.J. (2001): *Estrategias y estructuras de la PYME: ¿Puede ser el (pequeño tamaño) una ventaja competitiva?*, Papeles de Economía Española, números 89/90, págs. 256-271.

Frohlich, M.T.; Westbrook, R. (2002). "Demand chain management in manufacturing and services: web-based integration, drivers and performance", *Journal of Operations Management*, vol.20 (4), págs. 729-745.

Glaister, K.W. y Buckley, P.J. (1996): «Strategic Motives for International Alliance Formation», *Journal of Management Studies*, vol. 33, págs. 301-332.

González Gallego, N (2015): *"Integración de los Sistemas de Información para la Gestión de la Cadena de Suministro. Un Estudio Empírico en Grandes Empresas"*. Universidad de Murcia, Facultad de Economía y Empresa, págs. 21-32.

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

Huselid, M.A. (1995): «The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance», *Academy of Management Journal*, vol.38, págs. 635-672.

Juan R. Oreja. (2015): *Mediciones, posicionamientos y diagnósticos competitivos*, págs. 127-128.

McDaniel, S.W. y Kolari, J.W. (1987): «Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Typology», *Journal of Marketing*, vol. 51, págs. 19-30.

Miles, R.E. y Snow, C.C. (1984): «Designing Strategic Human Resources System», *Organizational Dynamics*, vol. 13, págs. 36-52.

Miles, R.E; Snow, C.C.; Meyer, A.D. y Coleman, H.J. (1978): «Organizational strategy, structure and process», *Academy of Management Review*, vol. 2(3), págs. 546-562.

Grunfleh, S.; Tarafdar, M. (2014). "Supply Chain Information Systems Strategy: Impacts on Supply Chain Performance and Firm Performance", *International Journal of Production Economics*, vol. 147 (2), págs. 1-2.

Sánchez, Y., Zerón, M. & Mendoza, G. (2015). «Análisis del comportamiento estratégico y el desempeño organizacional en las pyme del centro de Tamaulipas en México». *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 13, núm. 1, págs. 44-55.

Shan, W. (1990): «An Empirical Analysis of Organizational Strategies by Entrepreneurial High-technology Firms», *Strategic Management Journal*, vol.11, págs. 129-139.

Sing, K. (1997): «The Impact of Technological Complexity and Interfirm Cooperation on Business Survival», *Academy of Management Journal*, vol. 40, págs. 339-367.

Slater, S.F. y Narver, J.C. (1993): «Product-market Strategy and Performance: An Analysis of the Miles and Snow Strategy Types», *European Journal of Marketing*, vol. 27, págs. 33-51.

Snow, C.C. y Hrebiniak, L.G. (1980): «Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance», *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, págs. 317-336.

WEBGRAFÍA:

<https://www.cnae.com.es/> - Recuperado 15/03/2018

<http://www.ine.es/> - Recuperado 15/03/2018

http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/view/337/pdf_2 - Recuperado el 03/04/2018