

**Perfil competitivo de las empresas del  
subsector de la impresión en serigrafía e ID  
gran formato en la Comunidad de Madrid.  
Análisis basado en la tipología de  
estrategias de Miles y Snow (1978)**

**Rubén Esteban Bermejo**

Universidad Carlos III de Madrid

e-mail: [rubeneste@msn.com](mailto:rubeneste@msn.com)

**Enrique Nieto Carramiñana**

Universidad Carlos III de Madrid

e-mail: [enieto@emp.uc3m.es](mailto:enieto@emp.uc3m.es)

**Julio García del Junco**

Universidad de Sevilla

e-mail: [deljunco@us.es](mailto:deljunco@us.es)

## **Abstract**

Miles & Snow's typology, along with Porter's, are the most popular and contrasted ones. They have been used in multiple researches for the characterization of the competitive and strategic behaviour of companies in different sectors. In this study we aim to describe the competitive profile according to the generic strategy of Miles and Snow (1978) in the companies of serigraphic impression and digital impression in big size in the Madrid region. In that aim we conducted an empirical study with a sample of 136 companies of the mentioned sector in the Madrid Region. In the descriptive analysis, based in the medium values provided by the executives of the companies to the different questions, we will find enough information to obtain the prevailing competitive profile (prospector, defender and reactor). At the same time, a series of minor goals and recommendations have been established. The minor goals consisted in determining the relation between the size, the age and years of career of executives with the competitive profiles of Miles and Snow (1978). The results obtained show that the companies orient themselves towards an analyzing profile, that invests on machinery, but due to the crisis and the permanent evolution of the sector, analyzes in detail the risks.

## **Resumen**

La tipología de Miles y Snow, junto a la de Porter, son las más populares y contrastadas. Han sido utilizadas en múltiples investigaciones para la caracterización del comportamiento estratégico competitivo de las empresas en diferentes sectores. En este estudio tratamos de describir el perfil competitivo según la estrategia genérica de Miles y Snow (1978), en las empresas de impresión en serigrafía e impresión digital en gran formato en la Comunidad de Madrid. Para ello llevamos a cabo un estudio empírico con una muestra de 136 empresas del nombrado sector situado en la Comunidad de Madrid. En el análisis descriptivo, basado en los valores medios facilitados por los directivos de las empresas a las diferentes cuestiones, encontraremos la información suficiente para obtener el perfil competitivo que predomina (prospectador, analizador, defensor y reactor).

Por otro lado se ha llevado a cabo una serie de subobjetivos y unas recomendaciones. Los subobjetivos consistían en determinar la relación entre el tamaño de la empresa, la edad del directivo, y la antigüedad del directivo, con los perfiles competitivos de Miles y Snow (1978). Los resultados obtenidos nos indican, que las empresas se orientan hacia el perfil analizador, que invierte en maquinaria, pero debido a la crisis y a la continua evolución del sector, analiza detenidamente los riesgos.

*Palabras clave:* Miles y Snow – Strategic Management– Serigrafía e Impresión Digital – Innovación- Crisis.

*Key words:* Miles y Snow – Strategic – Serigraphic and Digital Impression – Innovation - Crisis.

## **1. Introducción**

En el mundo empresarial actual, existe gran competencia para asentarse en los mercados. Por eso una de las más importantes decisiones que debe tomar la empresa al iniciar una actividad es la elección de la estrategia a seguir. El éxito que pueda alcanzar la empresa se basa en la estrategia marcada ya que puede condicionar de manera trascendental su resultado. La elección de estrategia debe analizarse adecuadamente y en profundidad para marcar los objetivos empresariales a los que se quieren llegar, de manera que la empresa debe conocer sus características así como sus recursos y fijar un límite que pueda conseguir para poder llevarlo a cabo.

La estrategia se puede clasificar en diferentes niveles, dependiendo de su campo de acción: corporativo, competitivo y funcional. Será en el segundo de ellos, el nivel competitivo, donde contrastaremos la propuesta teórica de Miles y Snow (1978) sobre estrategia, aplicado a un sector convulsionado por un profundo cambio tecnológico, el de la impresión y serigrafía.

Para ello, a continuación, haremos un breve repaso de la evolución del concepto de estrategia en la literatura, para, posteriormente, detenernos en la tipología de Miles y Snow (1978), que será la aplicada en la fase de análisis de nuestro trabajo. En el tercer punto, analizaremos el diseño de la investigación y la metodología aplicada. Por último, desgranaremos los resultados obtenidos, las principales conclusiones y enumeraremos ciertas recomendaciones que consideramos importantes para futuras investigaciones.

## **2. El concepto de estrategia para Miles y Snow**

### ***2.1. Evolución del término***

El término estrategia empresarial actualmente es sin duda uno de los temas más estudiados en el mundo de los negocios, sin embargo, el inicio a este campo de estudio solamente tiene algo más de medio siglo. El concepto de estrategia se limitaba al campo militar (Strategos, jefes de ejército), el cual se refiere a la manera de derrotar a uno o varios

enemigos. Además son considerables las diferencias para definir este término, así como innumerables (Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Andrews, 1971; Mintzberg, 1978, Porter, 1985; por citar solo algunas más relevantes), lo que indica que no existe una definición única aceptada a nivel mundial.

Aunque no se sepa con exactitud el nacimiento del concepto estrategia, una de las primeras definiciones se le atribuye a Alfred Chandler, que en su libro *Strategy and Structure*, publicado en 1962, afirmaba que las empresas debían fijar esta antes de fijar su propia estructura. La estrategia era definida como la fijación de metas y objetivos a largo plazo, la determinación de las vías de acción y la asignación de recursos para alcanzarlo. Otra de las definiciones clásicas es la de Andrews (1971), quien define a la estrategia como el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Posteriormente, se elegirá una estrategia haciendo hincapié en la adecuación entre las oportunidades externas y las competencias de la empresa, que posteriormente serán aplicadas, aunque fuera necesario cambiar la estructura de la empresa para propiciar la estrategia.

Como se ha mencionado anteriormente, no sabemos con precisión su nacimiento, pero lo cierto es que su apogeo se le atribuye a la década de los 60 y podemos destacar a Levitt (1960) en su obra "*Marketing Myopia*". En 1965 apareció uno de los grandes manuales de la estrategia, la famosa obra de Ansoff, "*Corporate Strategy*", en la que realizó un profundo análisis de los objetivos de las empresas, de la posición de mercado de sus productos y de su asignación de recursos.

Henry Mintzberg en (1987) en su libro "*five Ps for strategy*", plantea la definición más completa con cinco variedades con "p". La primera de ellas hace referencia al *Plan*, definido como; curso de acción desarrollado conscientemente, como un guión para enfrentarse a una situación. La segunda la llama *Ploy*, que en español significa maniobra, y va dirigida a derrotar un competidor. El tercero, *Patrón*, de comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional. Cuarta, *Posición*, identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.) y la última, *Perspectiva*, en la que relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.

Para Johnson y Scholes (1993), la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consiguiendo así ventajas para la organización a través de la configuración de sus recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas. La estrategia trata sobre las decisiones acerca de en qué negocios se compite, delimitan el entorno específico de la empresa y fijan los límites de la misma; la estrategia persigue adaptar la empresa a su entorno

Hax y Majluf (1991) implican a tres niveles de la organización en el concepto de estrategia: corporativo, competitivo y funcional. Así, una estrategia corporativa, consiste en determinar las actuaciones necesarias que hay que emprender para obtener una ventaja competitiva mediante la selección y dirección de una combinación de negocios. Por lo que, una estrategia corporativa permite que toda la empresa represente algo más que la suma de sus diferentes negocios. Una estrategia de negocio es una entidad que comercializa una línea de productos en un determinado mercado. La estrategia de negocio define cómo crear y reforzar la competitividad a largo plazo del negocio, precisamente será en este nivel en el que se desarrolle el análisis aplicado en el presente trabajo. La estrategia funcional, por su parte, es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para desplegar los recursos de un departamento concreto. Debe apoyar y reforzar la estrategia de negocio para apalancar la ventaja competitiva. La estrategia funcional de un departamento debe complementar y ser coherente con el resto de estrategias funcionales.

Como hemos dicho, el análisis del presente artículo se centrará en este tipo de estrategias denominadas competitivas o de negocio. En este punto resaltaremos, previamente, dos aportaciones sumamente contrastadas, como son las de Michael E. Porter y Henry Mintzberg, para, a continuación, explicar en mayor profundidad la tipología de Miles y Snow (1978) que ha sido la aplicada a la investigación llevada a cabo en el presente trabajo.

Siguiendo primero a Porter (1980), estrategia competitiva sería la suma de acciones, tanto defensivas como ofensivas, entre las que las empresas optan para posicionarse dentro de una industria y que el autor resume en cinco fuerzas (la amenaza de entrada de nuevos competidores y nuevos productos sustitutivos, la rivalidad entre los competidores existentes, el poder de negociación de proveedores, así como también el de los compradores) (Porter, 1980). En base al análisis de estas cinco fuerzas, el autor nos propone tres tipos de estrategias competitivas genéricas: liderazgo en costes, diferenciación y segmentación (Porter, 1980, 1987). En definitiva, el éxito de una de las estrategias competitivas requiere diferentes recursos. Según Porter, la dedicación constante a una de las estrategias, como objetivo primario, es generalmente necesaria para alcanzar el éxito (Porter, 1980).

La aportación de Mintzberg (1988) surge como reacción precisamente a la teoría de Porter, aumentando el número de estrategias comerciales a seis, siempre en torno al concepto de diferenciación. Así tenemos estrategias de: indiferenciación, diferenciación en imagen, en calidad, en diseño, en precio y en soporte.

Para este autor, no existe diferencia entre estrategia de diferenciación y segmentación, debido a que al definir la primera se define la segunda. Respecto al liderazgo en costes opina que no es más que una forma de diferenciarse, en este caso en precios.

## 2.2. *Tipología estratégica de Miles y Snow (1978).*

La tipología de Miles y Snow es igualmente una clasificación estratégica muy contrastada a lo largo de las últimas décadas. Esta tipología se basa en tres hipótesis:

- a) La primera de ellas es que las organizaciones con éxito desarrollan a lo largo del tiempo una adaptación sistemática al entorno. Bajo esta premisa, se destaca el “ciclo adaptativo” como la representación de “una filosofía general de comportamiento organizativo” (Miles y Snow, 1978: 27). Este ciclo de adaptación refleja las distintas aproximaciones de las organizaciones para enfrentarse a tres tipos de problemas en su entorno competitivo: problemas de empresa, relacionados con la definición de las combinaciones producto-mercado en las que operan; problemas de ingeniería, centrados en el sistema técnico de la organización; y problemas administrativos, relativos a los asuntos de estructura y procesos (González, 2001).
- b) La segunda premisa es que existen cuatro orientaciones estratégicas dentro de cada industria. El descubrimiento de estos patrones de comportamiento se realizó basándose en estudios de campo en cuatro industrias diferentes -electrónica, proceso de alimentos, salud y libros de texto-, identificando tres tipos recurrentes viables y un cuarto que no representaba un comportamiento estratégico coherente. Esta premisa ha sido probada posteriormente en múltiples estudios que han validado la existencia de estos tipos en diferentes sectores de actividad (Snow y Hambrick, 1980; Miller, 1986; Zahra, 1996; Lado, 1997). Las diferencias principales entre estos tipos se encuentran en la proporción de cambio en el dominio organizativo. Así, establecieron los siguientes patrones: defensores, analizadores, prospectores y reactivos. Las organizaciones defensivas poseen un dominio estrecho y controlan nichos seguros en sus industrias. En el extremo opuesto se encuentran las empresas prospectoras, éstas buscan constantemente nuevas oportunidades de mercado y de desarrollo de productos. Las empresas analizadoras muestran características de los dos tipos anteriores. El último comportamiento identificado, el reactivo, supone un patrón disfuncional, ya que las organizaciones no siguen una estrategia conscientemente y su rendimiento es inferior al de los tipos anteriores.
- c) La tercera premisa de esta tipología se refiere al resultado obtenido con cada estrategia. De este modo, Miles y Snow (1978) afirman que si los comportamientos prospector, defensivo y analizador se implantan en la organización adecuadamente, esto llevará a un resultado efectivo. Por consiguiente los resultados que obtengan dependerá en gran medida de la correcta implementación de éstas y de la coherencia entre los tres elementos

que constituyen el ciclo adaptativo de la organización, de forma que cada uno de los patrones enfatizará en diferentes funciones para producir un conjunto de capacidades distintivas sostenibles. La organización reactiva carece de consistencia entre los citados tres elementos y por tanto no se adaptará al entorno; en consecuencia, sus resultados serán muy bajos.

Como hemos citado, son varios los estudios empíricos que han analizado la validez de la tipología de Miles y Snow. De esta forma, se encontraron que los tipos estratégicos varían según diferentes características funcionales -principalmente I+D de producto y esfuerzo de marketing-, y que las diferencias en la efectividad de las diferentes estrategias dependían del entorno. Zahra y Pearce (1990), sin embargo, pusieron de manifiesto las limitaciones de este análisis donde no se ha prestado atención a la validación de las tipologías, y no se ha proporcionado excesiva información acerca de los procedimientos de clasificación. De forma similar, Hooley et al. (1992) indican las limitaciones del modelo en estudios inter-sectoriales donde las tipologías pueden resultar demasiado amplias para distinguir entre todos los posibles grupos estratégicos.

- Los prospectores, llevan a cabo un proceso de innovación y desarrollo continuo de nuevos productos. Están casi siempre atentos al surgimiento de oportunidades de mercado y experimentan regularmente con respuestas para las tendencias emergentes del entorno. Son, con frecuencia, propiciadoras de cambios ante los cuales los competidores deben responder y al estar muy involucrados en las innovaciones de productos, su eficiencia interna puede verse afectada. Las organizaciones suelen ser descentralizadas con estructuras divisionales. La fortaleza de las empresas prospectivas está en encontrar y explotar nuevos productos y oportunidades de mercado y para ello operan dentro de un dominio producto-mercado que sufre cambios continuos. El éxito del prospector depende de la posibilidad para desarrollar y mantener la capacidad de examinar una gama amplia de condiciones ambientales, tendencias y acontecimientos, con lo que se invierte mucho en personal que analiza el entorno para encontrar las oportunidades potenciales (González, 2001; Cabello et al., 2000; Vallet, 2000; Pérez y García, 1997).
- Los defensivos, tratan básicamente de defender sus posiciones según el criterio de eficiencia, buscan la estabilidad produciendo sólo un conjunto limitado de productos. Estas empresas siguen una estrategia de enfoque en la definición de la combinación producto-mercado. Como resultado de su estrategia de concentración, no son frecuentes las necesidades de grandes ajustes en su tecnología, estructura o procesos. Los directivos están altamente especializados en su área de operaciones y raramente buscan nuevas oportunidades. La organización tiene una estructura funcional y centralizada. Los defensores se esfuerzan por evitar que los competidores entren en su territorio y para ello actúan con gran agresividad. (González, 2001; Cabello et al., 2000; Vallet, 2000; Pérez y



García, 1997). También ignoran desarrollos y tendencias fuera de sus dominios, intentando crecer a través de la penetración en el mercado y quizás a través de algún desarrollo limitado en productos y mantenimiento de un nicho fijo en un producto o área de servicio relativamente estable, oferta de una gama más limitada de productos o servicios en relación con la competencia -alta calidad, mejor servicio, precios más bajos-, y tendencia a ignorar los cambios en la industria que no influyen directamente en las áreas normales de operación concentrándose en hacer el trabajo lo mejor posible en el área limitada. Tienen una inexistente visión del entorno para encontrar nuevas áreas de oportunidades los verdaderos defensores son capaces de crear y mantener pequeños nichos dentro de sus sectores que resultan impenetrables para los competidores (Pérez y García, 1997).

- Los analizadores, son un híbrido entre los dos tipos anteriores, así que podrán actuar de un modo prospectivo o defensivo y su comportamiento dependerá del entorno al que se enfrenten. En entornos estables operan de forma rutinaria y eficiente y en entornos turbulentos son seguidores de los competidores más innovadores. Analizan y estudian muy bien el riesgo, organizándose en estructuras de tipo matricial (Cabello et al., 2000; Vallet, 2000). La estrategia de analista intenta aprovechar lo mejor de ambas; pretende minimizar los riesgos y maximizar la oportunidad para obtener beneficio, la estrategia consiste en moverse hacia nuevos productos o nuevos mercados cuando la viabilidad para ello ha sido comprobada por los prospectores. Así, el analista vive de la imitación, tomando las ideas de éxito de los prospectores y copiándolas. Suelen obtener menores márgenes de beneficios, pero son más eficientes que los prospectores. Los descriptores de la estrategia del analista hacen, por lo tanto, referencia a los siguientes aspectos: mantenimiento de una línea de productos o servicios estable y limitada y, a la vez, tendencia a seguir nuevas y determinadas evoluciones o desarrollos prometedores en la industria.
- Los reactivos, no presentan una estrategia genérica consistente, no responden efectivamente a los cambios del entorno, caracterizándose por la ausencia de estrategia. Miles y Snow las consideran un tipo estratégico inestable en el tiempo. Los reactivos se consideran un tipo estratégico sin éxito por lo que sus características no siempre son descritas (Cabello et al., 2000; Vallet, 2000; Pérez y García, 1997). La estrategia del reactor hace referencia a una estrategia residual, describiendo situaciones inconsistentes e inestables que surgen cuando una de las otras tres estrategias mencionadas es seguida de manera incorrecta. Responde, por lo tanto, de una manera poco apropiada, con resultados pobres y, como consecuencia, tendrán que comprometerse con una nueva estrategia de cara al futuro.

### **3. Diseño de la investigación.**

#### *3.1. Selección del sector y de la muestra*

Nos decantamos en analizar un sector específico para no encontrarnos con problemas de heterogeneidad de comportamientos. El sector elegido es el de la Industria Gráfica que según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2011) es el segundo sector industrial en cuanto a mano de obra empleada (tan sólo detrás de la industria de fabricación de muebles) y representa cerca del 2% del PIB nacional a precios de mercado. Esto habla de la importancia de dicho sector.

La Industria Gráfica<sup>1</sup> está compuesta por las empresas dedicadas a las Artes Gráficas y a los Manipulados de Papel y Cartón. En dichos subsectores se producen las fases de pre-impresión, de impresión (offset en hoja, offset en bobina, flexografía, serigrafía, impresión digital, etc.) y encuadernación, acabado y manipulados finales. A nivel nacional actualmente se cuenta con 9000 empresas aproximadamente.

La distribución geográfica de las empresas de la Industria Gráfica se concentra en áreas específicas siendo Cataluña y Madrid las comunidades con un mayor número de empresas y en ellas se encuentran más del 50% de los trabajadores de esta industria. Cataluña representa un 29% de empresas y Madrid al 21%.

Debido a la amplitud de las actividades del sector, decidimos analizar el subsector de la serigrafía e impresión digital en gran formato. Los datos obtenidos del INE nos indican que el 16 % del sector se dedica a dicha actividad. En cuanto al número de trabajadores representan el 14% del sector. En España el número de empresas se aproxima a 2100 y a los 19500 trabajadores.

Según estudios a nivel nacional del sector (AGM, 2003, 2011a, 2011b, 2011c, 2012), se consideran pequeñas a las empresas que tienen menos de 12 trabajadores. Éstas

---

<sup>1</sup> Las cifras utilizadas para perfilar el sector se han extraído de: Asociación de Empresarios de Artes Gráficas de Madrid. “La industria Gráfica en cifras 2006-2010”. A.G.M. (Ref. 22 de mayo de 2012). Disponible en web: <http://77.240.114.73/front/portada3.asp?codN1=infor&codN2=estud#>.

representan el 57% de las empresas de serigrafía. El 22% tiene entre 12 y 25 empleados; el 16% tiene entre 26 y 50 empleados y tan solo el 5% tiene más de 50 empleados<sup>2</sup>.

De estos datos, se puede observar que predominan las empresas de pequeño tamaño; que en ocasiones se trata de tan solo una persona. Aún representando el 57% de las empresas, consideramos que su influencia en nuestro estudio sería mínima

Finalmente nuestra población quedaría reducida a empresas dedicadas a la Serigrafía e Impresión Digital en Gran Formato de tamaño medio y grande en la Comunidad de Madrid con un total de 136 empresas.

Dado el escaso número de la población, se intenta llegar a todas las empresas pertenecientes a la misma. Previamente, se selecciona en cada empresa a las personas más adecuadas para cumplimentar el cuestionario (miembros del ápice estratégico o ,subsidiariamente, altos directivos responsables de línea media y/o staff corporativo). Mediante la realización de una llamada telefónica previa, en la que se informa sobre el objeto de estudio y se le remite un email con carta de presentación, se intenta llevar a cabo el cuestionario. En este proceso no existe ninguna injerencia que pudiese condicionar la respuesta efectuada por el encuestado.

En total, se lograron enviar 110 emails. Adicionalmente, se llevó a cabo una nueva oleada de 35 llamadas telefónicas adicionales. El resultado final es que se devolvieron cumplimentados 68 cuestionarios, sin mayores incidencias, y 12 se cumplimentaron mediante el apoyo de la llamada telefónica. En total, la investigación cuenta con una muestra de 80 cuestionarios, lo que nos lleva a un error muestral del 7,1% para un intervalo de confianza del 95% (suponiendo  $p=q=0,5$ ). Este error muestral, si bien puede parecer algo elevado, hay que matizarlo por un doble hecho: primero, que la muestra tiende al número de la población al ser esta tan pequeña (hay que tener en cuenta que la tasa de respuesta conseguida es muy elevada, 58,6%), segundo, que el presente trabajo no pretende ninguna inferencia ni generalización fuera de su objeto de estudio, dado que se trata de una aportación propiamente descriptiva del sector analizado.

El cuestionario tiene dos bloques. En el primero, se describen aspectos puramente descriptivos y objetivos de la empresa en 7 preguntas (nombre de la misma, número de trabajadores, sexo, edad, antigüedad, departamento y cargo del encuestado). El segundo

---

<sup>2</sup> Debido a la atomización relativa que posee el sector, nos decantaremos por esta clasificación y no la tradicional de la U.E. (entre 1 y 9 trabajadores, microempresa; de 10 a 49 trabajadores, pequeña empresa; entre 50 y 249 trabajadores, mediana empresa y de 250 en adelante, gran empresa).

bloque, el que tiene que ver con la tipificación de la estrategia competitiva de la empresa según la tipología de Miles y Snow (1978), es el que se representa, más adelante, en la figura 1.

Dentro de las empresas de la muestra, debemos diferenciar entre dos tipos de procesos diferenciados:

- a) La serigrafía – es una técnica de impresión empleada en el método de reproducción de documentos e imágenes sobre cualquier material, y consiste en transferir una tinta a través de una malla tensada en un marco, el paso de la tinta se bloquea en las áreas donde no habrá imagen mediante una emulsión o barniz, quedando libre la zona donde pasará la tinta. El sistema de impresión es repetitivo, esto es, que una vez que el primer modelo se ha logrado, la impresión puede ser repetida cientos y hasta miles de veces sin perder definición.
- b) La impresión digital – es un proceso que consiste en la impresión directa de un archivo digital al soporte deseado. Este proceso es ideal para proyectos de impresión de bajo volumen y tiempos de entrega sumamente cortos, ya que una de las principales ventajas que ofrece es la disponibilidad casi inmediata de los impresos.

El valor añadido más importante que ofrece la impresión digital es la personalización del producto, con un coste mínimo. La impresión personalizada es un mercado en creciente expansión.

El subsector a estudiar utiliza dos sistemas de impresión con diferencias significativas entre sí. Pero les une un importante nexo común los soportes sobre los que se imprime. Estos dos sistemas de impresión se complementan a la perfección, ya que la serigrafía especial para tiradas medias y largas, con economía de escala y la impresión digital realiza trabajos de tiradas cortas, personalizadas pero con coste constantes. Por tanto la empresa que utiliza estos dos sistemas de manera conjunta abarcará más mercado.

### *3.2. Método de recogida de datos: Diseño del cuestionario.*

La información se ha obtenido con una primera oleada de un cuestionario enviado el día 28 de marzo de 2012 por email a las empresas del subsector. Junto con el email, se incluyó una pequeña presentación del estudio que llevamos a cabo y una breve explicación de cómo rellenar y devolver el cuestionario, haciendo hincapié en la exclusividad y confidencialidad de los datos obtenidos.

La segunda y última oleada se realizó mediante llamadas a las empresas a lo largo de la tercera semana de abril de 2012.

Finalmente la encuesta quedaba dividida en dos bloques: el primer bloque con una descripción categórica del empleado y el segundo bloque referente al perfil estratégico de la tipología de Miles y Snow (1978).

En el primer bloque se incluyeron siete variables: Nombre de la empresa, Número de trabajadores, Sexo, Edad, Antigüedad en la empresa, Departamento al que pertenece, Cargo en la empresa. Todas estas variables se seleccionaron para luego relacionarlas con los perfiles de Miles y Snow (1978). Una vez que comenzamos a obtener respuesta por parte de los encuestados se observó que prácticamente la totalidad de los cuestionarios eran contestados por hombres; por este motivo no se incluyó finalmente la variable sexo en el estudio.

Otro problema surgió en las variables departamento y cargo de la empresa, debido a la escasa respuesta por parte de los departamentos de producción y administración. Normalmente en las páginas web de las empresas figuraba el email de estos departamentos. Finalmente la mayoría de los departamentos y cargos se obtuvieron a través de la llamada telefónica a la propia empresa y respondía a dirección y gerencia, lo que nos proporciona una visión más global del estudio a nivel empresarial.

En el segundo bloque, se encuentran las cuestiones referidas a los perfiles de Miles y Snow (1978). Las cuestiones se responden en una escala 1-8 –significando 1, totalmente en desacuerdo y 8, totalmente de acuerdo–. Para evitar que los encuestados creyesen que 1 fuera negativo y 8 fuera positivo las cuestiones 1, 3, 6, 9 y 10 fueron redactadas de forma inversa.

Una vez devueltos los cuestionarios, se realizó una media ponderada para cada cuestión, para poder, desde ahí, determinar el perfil que siguen éstas. En las preguntas redactadas de forma inversa los perfiles responden a los siguientes intervalos: 1-2, Prospectiva; 3-4, Analizadora; 5-6; Defensiva; 7-8, Reactiva. En las cuestiones restantes los intervalos quedan totalmente al contrario: 1-2, Reactiva; 3-4, Defensiva; 5-6, Analizadora; y 7-8, Prospectiva.

<b>2. Perfil estratégico de su empresa (las preguntas se contestan según la opinión que Vd. mantenga sobre esta cuestión, sin que haya preguntas contestadas de forma correcta o incorrecta)</b>	<b>VALOR (1-8)</b>
2.1 Esta empresa trata de mantenerse en un determinado servicio específico dentro de su actividad.	
2.2 Esta empresa trata de convertirse en un líder de los servicios que presta.	
2.3 Cuando otras empresas ofrecen servicios similares a los nuestros se prefiere eliminar nuestra oferta en vez de defender nuestra área de negocio.	
2.4 Aunque la empresa trate de evitar riesgos asociados a nuevos productos, desarrolla nuevas ideas de vez en cuando, para mantenerse al día y conseguir nuevos clientes.	
2.5 En general, la empresa responde a la demanda recibida aunque ésta no coincida con un único objetivo estratégico.	
2.6 La empresa tiende a ofrecer una gama limitada de productos o servicios intentando que éstos sean lo más exclusivo posible.	
2.7 Nuestros servicios son objeto de redefinición periódica.	
2.8 La empresa responde rápidamente ante nuevas oportunidades de financiación para mejorar su sistema de producción.	
2.9 Esta empresa trata de mantener una estable y limitada serie de servicios y productos, al tiempo que sigue la evolución de servicios y productos de la competencia.	
2.10 La empresa rara vez es innovadora en productos o estrategias, pero adopta servicios o productos desarrollados por otros y los modifica ajustándose a sus necesidades.	

**Figura 1:** Encuesta dirigida a empresas del sector de serigrafía e impresión digital en gran formato en la Comunidad de Madrid

**Fuente :** Elaboración propia.

## 4. Resultados.

Los resultados obtenidos nos permitieron identificar el perfil competitivo según la teoría de Miles y Snow (1978) (prospectores, analizadores, defensores y reactivos) de las empresas del subsector de Serigrafía e Impresión Digital Gran Formato en la Comunidad de Madrid. A continuación realizamos una descripción de los resultados.

#### 4.1. Perfil competitivo de las empresas de la muestra

Tomando el conjunto de las empresas de la muestra, a partir de la media de las respuestas a las cuestiones planteadas, llegamos a la conclusión del perfil medio de las empresas de este subsector. En la Tabla 1 queda recogida la media de la muestra:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Media	5,6	5,8	2,3	5,8	5,5	4,8	5,6	5,0	5,3	3,2

Tabla 1: Media del total de la muestra

Según los resultados obtenidos podemos afirmar que el perfil medio de las empresas de la muestra es, con un 70%, el analizador. Después, con tan solo un 20%, el defensivo, y solamente un 10% prospector. Por último, no se registra ninguna empresa en la muestra con perfil reactivo.



Gráfico 1: Perfil competitivo del total de la muestra

Fuente: Elaboración propia.

A priori, podría ser achacable a la situación de crisis actual y la madurez de este subsector de la Industria Gráfica, el perfil medio hayado, ya que el comportamiento de una empresa analizadora dependerá del entorno al que se enfrente, pudiendo actuar, en función de él, de un modo prospectivo o defensivo. En entornos estables operan de forma rutinaria y en entornos turbulentos son seguidores de los competidores más innovadores (Miles y Snow, 1978). Analizan y estudian muy bien el riesgo: pretenden minimizar los riesgos y maximizar la oportunidad. Este tipo de empresas viven de la imitación y la estrategia consiste en moverse hacia nuevos productos o mercados cuando ha sido ya comprobado por las empresas prospectoras (Miles y Snow, 1978).

Buscando motivos<sup>3</sup> que justifique el perfil resultante del estudio, podemos destacar que a pesar de la actual coyuntura económica totalmente negativa, se están realizando inversiones tanto en nuevos equipos de producción como en innovaciones importantes en el producto final que se ofrece al mercado. Todo ello como resultado de la implantación masiva de la tecnología de impresión digital como complemento al sistema tradicional de impresión mediante el método de serigrafía.

Este tipo de tecnología se ha venido desarrollando de una forma generalizada durante los últimos 10 años llegando a unos niveles de productividad óptimos en los últimos 3, en los que han aparecido máquinas de impresión con unos rendimientos bastante interesantes haciendo suficientemente rentables la impresión de tiradas cortas y personalizadas, cosa que hasta entonces era muy costosa de realizar y el precio por ejemplar producido era prohibitivo para el cliente final.

La impresión digital se usa en trabajos de tirada corta, trabajos personalizados, únicos y sus costes son constantes. En el caso de la serigrafía los costes se van reduciendo cada vez que su volumen de producción es mayor. La impresión digital ha proporcionado la apertura hacia nuevos mercado donde el cliente busca algo único, personalizado, es decir la diferenciación en el producto para este tipo de empresas es mucho menos costosa. Por estos motivos se complementan a la perfección.

Como consecuencia de esta tecnología hemos de destacar la aparición e implantación masiva de productos que hace unos años era posible realizar y realmente se llevaban a cabo mediante los procesos tradicionales, pero que tanto desde el punto de vista económico como de producción eran muy costosos cuando se trataba de un número de unidades pequeño, por lo que no tenían una importante incidencia en el mercado. Entre estos, podríamos destacar básicamente mensajes publicitarios, que el público en general sin darnos cuenta observamos todos los días en cualquier momento y lugar:

- Circuitos de vallas publicitarias con un número pequeño de unidades por mensaje, incluso con comunicación personaliza según la zona de instalación.
- Confección de grandes lonas publicitarias en edificios y espacios urbanos.
- Decoración personalizada en centros comerciales con mensajes publicitarios dependientes de la época del año o campaña de promoción.
- Decoración personalizada en establecimientos comerciales con continuos cambios de la misma, ajustándose a la oferta, lanzamiento o mensaje.

---

<sup>3</sup> Entrevista mantenida con Pablo Serrano, Secretario General de AEDES Fespa España y Moreno, Director General de SERICUM y Vicepresidente de AEDES Fespa España.



- Decoración integral de todo tipo de vehículos.
- Decoración de interiores personalizados y únicos.
- Decoración de interiores y exteriores en edificios de oficinas.
- Impresión digital sobre telas, lienzos, poliéster y un gran número de soportes impensable hace un tiempo.

Todo no podía ser tan sencillo y como casi en todos los casos nada está exento de dificultad y en este sector uno de los problemas que esta encima de la mesa a la hora de realizar inversiones de este tipo es el elevado coste de las maquinas y como consecuencia de ello la financiación necesaria para adquirir las mismas.

La tecnología de impresión digital gran formato está desarrollada y por tanto fabricada y comercializada por grandes empresas multinacionales, salvo raras excepciones, y tienen dominado todo el mercado mundial, como es el caso por ejemplo de Canon, HP, Fujitsu-Sericol, Agfa, Durhs, Vutek, Epson, Richoc etc.

Estas empresas, especialmente en España se han visto obligadas a ponerse del lado del cliente a la hora de que las entidades financieras faciliten crédito a las empresas que decidan realizar inversiones de este tipo y la solución que han aportado está basada en dos opciones, bien han creado su propia financiera o bien van de la mano de entidades financieras especializadas en bienes de equipo para ofrecer al comprador instrumentos financieros, normalmente Renting o Leasing que hagan posible en la mayoría de los casos viable la operación.

Como parte arriesgada de la tecnología digital se ha de reseñar los continuos y rápidos avances tecnológicos que se siguen produciendo, dejando en numerosas ocasiones obsoletas las máquinas que aún no han podido ser ni siquiera amortizadas y que pasan a no ser competitivas en el mercado. Todo esto obliga a realizar un análisis exhaustivo del tipo de máquina a adquirir.

Otro factor a tener en cuenta por el que estas empresas manifiestan un perfil analizador es como consecuencia del cierre de aproximadamente el 11% de las empresas existentes en 2007 en la Comunidad de Madrid durante los últimos 4 años, favoreciendo este hecho un mayor equilibrio entre oferta y demanda en el sector y desapareciendo en una gran parte el sobredimensionamiento existente con anterioridad.

Debemos destacar que el subsector estudiado camina paralelamente a todo el sector de las Artes Gráficas en general. Durante el año 2007 el sector gráfico en España hizo una inversión en maquinaria por valor de 1.877,6 millones de euros, de los cuales 1.567,3

correspondieron a maquinaria importada, según cifras de ICEX, representando un aumento del 137% respecto al año anterior. Este hecho demuestra la necesidad del sector de invertir constantemente en nuevas tecnologías, al tratarse de una industria en que las mejoras y avances son constantes y constituyen, en muchos casos, una obligación si la empresa no quiere quedarse obsoleta o perder competitividad frente al resto de empresas del sector. En un mundo cada vez más globalizado y un sector cada vez más digitalizado, donde los mercados emergentes entran a competir a precios mucho más agresivo, la calidad y exclusividad de la tecnología se posiciona como un valor añadido imprescindible para mantenerse en una buena posición de mercado.

Las empresas que se complementan con la impresión digital han ampliado su segmento de mercado, comprobando que la impresión digital tiene mucho que ofrecer y parece que será la tecnología de impresión del futuro, en detrimento de otros sistemas de impresión. Las empresas del sector en general están muy atentas a su continua evolución con el fin de posicionarse ante este reto, en el que se desea un producto lo más personalizado posible, lo que supone un mayor valor añadido y así ofrecer esa diferenciación que buscan las empresas para conseguir sus objetivos.

El problema actual de este tipo de impresión es el coste de implantación que a día de hoy es bastante elevado, ya que tanto las propias máquinas como su mantenimiento son caros, pero se trata de una tecnología y un mercado en continuo crecimiento que permite ofrecer las mejores soluciones al consumidor. Los expertos y profesionales del sector vaticinan un estancamiento de los precios de la maquinaria e incluso una disminución de los mismos, así como un aumento de la productividad, a medida que el propio sistema se va desarrollando tanto cuantitativa como cualitativamente.

La gran mayoría de las empresas, de ahí el resultado obtenido del 70% analizadoras, se han dado cuenta que tienen que cambiar tanto el modelo de gestión de estas pequeñas pero maduras empresas como alguna de sus actividades y empezar a especializarse. Mientras, otras empresas siguen con su actividad tradicional pero acabarán afrontando esos cambios para evolucionar con los clientes, los mercados y el sector, o lamentablemente se quedarán en el camino.

#### Adaptación proactiva del sector.

Los cuatro tipos presentados por Miles y Snow (1978) se pueden considerar como una combinación de estrategias de liderazgo y orientación hacia el entorno donde opera la empresa. Por ejemplo, los prospectores suelen llevar a cabo una constante exploración de su entorno, diseñando sus estrategias en base al mismo (orientación hacia el negocio), mientras que las entidades defensoras están más centradas en mantener su área de servicio,

centrándose mucho más en parámetros de rentabilidad y sobre todo de eficiencia (orientación hacia la función). De esta manera, podemos resumir los cuatro perfiles según la tabla 2

	Hacia el negocio o hacia fuera	Hacia la función o hacia dentro
Adaptación Proactiva	Prospectora	Analizadora
Adaptación Reactiva	Reactiva	Defensiva

**Tabla 2:** Perfil de liderazgo y relación con el entorno.

**Fuente:** Elaboración propia.

Si sumamos las estrategias tipo prospector y analizador, que seguirán la misma dirección si el entorno es el adecuado, tenemos que prácticamente 8 de cada 10 empresas adoptan una estrategia de adaptación proactiva, frente al 20% restante correspondiente al defensor, que lo harían de manera más reactiva.

De acuerdo a Bateman y Crant (1993) la proactividad implica tener la capacidad de cambiar las cosas, lanzar nuevas iniciativas, generar cambios constructivos. La proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que quiere hacerse y cómo se va a realizar. Lo podemos decir de otra manera, el directivo con personalidad proactiva cree que la persona diseña su propio entorno.

En la proactividad resaltan seis características principales:

- 1) Buscar oportunidades: detectar circunstancias que favorezcan a tu empresa.
- 2) Crear oportunidades: hacer de las circunstancias una buena oportunidad que difícilmente es destacada por los demás.
- 3) Iniciativa: actuar por motivación propia; proponer ideas y acciones a ejecutar.
- 4) Promotor de nuevas circunstancias: crear ideas y acciones distintas a lo tradicional; nuevas formas de operar en distintas áreas de una empresa.
- 5) Anticipar problemas: prever situaciones difíciles que se puedan suscitar como la situación económica, competencia, clientes, desabastos de materia prima, entre otros.
- 6) Actitud de control: forma de actuar donde sobresale el deseo de dirigir, mandar y organizar. (Frese, Brantjes y Hoorn, 2002).

En relación con el sector, debido a la crisis las empresas han visto que la impresión digital es una oportunidad de inversión, costosa, pero a largo plazo rentable que con el tiempo

irá acabando con otros sistemas de impresión. Es una oportunidad para las empresas para atraer nuevos clientes, especializarse, abrirse a nuevos mercados, a otros países, y sobre todo lograr esa deseada diferenciación en el producto que no se producía con los otros sistemas.

Otro aspecto fundamental del estudio es analizar el papel estratégico que siguen las empresas en su actividad colaboradora. Los directivos de las empresas, en estos tiempos de crisis toman decisiones muy complicadas para mejorar el rendimiento de las mismas. Estas decisiones implican interpretar el entorno en el que operan, desarrollar y ejecutar programas y servicios, y el diseño de procesos y estructuras para la coordinación y el control de los recursos. Las empresas que toman decisiones estratégicas de manera sistemática y racional han demostrado tener un mejor rendimiento (Ketchen y otros, 1997; Miles y otros, 1997). Creemos que por esta razón, debemos tener en cuenta el perfil estratégico que tienen los líderes de las empresas del sector a fin de comprender si las características de estas personas marcan una diferencia en la propensión que tiene una empresa para participar en procesos de colaboración.

En nuestro estudio prevalece la estrategia analizadora sobre la defensora en las empresas de la muestra. Parece que este subsector cuenta con asociaciones a nivel provincial, nacional e internacional con el objetivo de intentar explotar las nuevas oportunidades que se presentan en su entorno. Estas empresas siempre se adaptan al cambio y se orientan hacia fuera, es decir hacia los servicios que prestan (Mintzberg 1994). Cuando el clima es el adecuado los analizadores adoptan la misma orientación que los prospectores. En este caso tenemos que un 80% adoptan una estrategia que pueda considerarse proclive a iniciar nuevos procesos de colaboración entre empresas.

Por el otro lado, tenemos a las defensoras que un 20% de representación sobre la muestra, se orientan más hacia la función, lo que supondría un impedimento para nuevos procesos de colaboración.

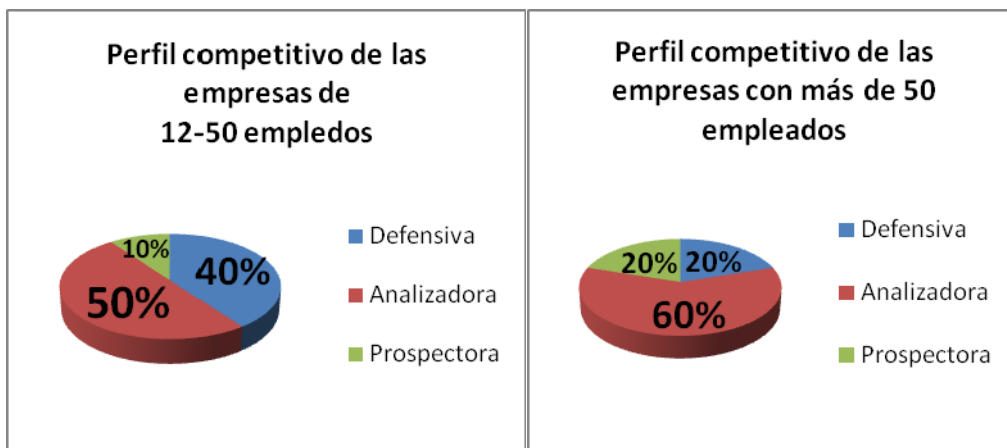
#### *4.2 Relación del tamaño de la empresas de la muestra con los perfiles de Miles y Snow (1978)*

El primero de los subobjetivos del estudio es determinar la relación del tamaño de las empresas de la muestra con los perfiles de Miles y Snow (1978). El motivo principal de esta subobjetivo es observar las diferencias de las empresas grandes con las empresas más pequeñas de nuestra muestra, al no realizar la selección con empresas de menos de 12 empleados.

Los resultados los basamos en tres bloques:

- 1) Empresas que tienen entre 12 y y 24 trabajadores, las cuales representan un 43 % de la muestra recogida.
- 2) Empresas que poseen entre 25 y 50 empleados, representando un 17%.
- 3) Finalmente empresas con más de 50 empleados, con un 40% de la muestra.

Según los resultados obtenidos, tanto el primer como el segundo bloque siguen el mismo perfil medio. Un 50% se consideran analizadores, un 40% defensivas y tan solo un 10% prospectoras. Mientras que el último bloque, empresas de más de 50 empleados, siguen un perfil distinto; con un 60% analizadoras, 20% defensivas y 20% prospectoras. A continuación tratamos de relacionar los datos obtenidos según el gráfico 2.



**Gráfico 2:** Perfil competitivo de las empresas según su tamaño.

**Fuente:** Elaboración propia.

A nivel general parece que los resultados son los esperados. Se observa que las empresas de menos de 50 empleados siguen con similitud tanto el perfil analizador (50%), como el defensivo (40%).

En la actual crisis, las empresas pequeñas debido a sus dificultades de crédito, optan básicamente por defender sus posiciones, buscan la estabilidad produciendo un limitado conjunto de productos y no son frecuentes los grandes ajustes en tecnología o procesos.

Aunque destacan las empresas defensivas, el porcentaje más alto corresponde a las analizadoras con un 50%. Existe un número considerable de empresas en la Comunidad de Madrid que ha sabido esquivar la crisis e invertir en tecnología, analizando muy bien el riesgo. La tecnología de impresión digital les ha proporcionado eficiencia y diferenciación por lo que tienden a crecer y encuentran nuevos mercados. Intentan imitar a las grandes empresas y mantienen una línea de productos limitada pero mejorada.

Observando de manera conjunta el bloque de empresas de tamaño pequeño y el bloque de tamaño grande vemos que los porcentajes son iguales: 50% analizadora, 40% defensiva y 10% prospectora; pero si hemos encontrado diferencias entre ellas. Solamente en la mitad de las cuestiones (1, 2, 3, 4 y 9) obtienen una puntuación similar, es decir se corresponden con el mismo perfil, mientras que en el resto difieren.

Las empresas de tamaño medio tienden más a centrarse en su objetivo estratégico, rara vez responden a la demanda recibida. Además suelen ofrecer una línea de productos más limitada intentando que sean los más exclusivos posibles. Mientras que las empresas pequeñas sí que responden ante la demanda recibida, porque con esta situación les interesa producir productos aunque no sean especialistas en ellos.

Respecto a las preguntas 7 y 8 las empresas pequeñas son proclives a defender mientras que las de tamaño medio son más analizadoras. Las empresas pequeñas se centran en una gama de productos y rara vez los modifican, mientras que los analizadores si intentan añadir ese valor al producto. Las empresas de tamaño medio buscan continuamente nuevas formas de financiación para sus inversiones e intentar obtener más margen de beneficio, mientras que las de tamaño pequeño se centran en el pago de sus créditos, leasing, renting, etc.

En cuanto a las empresas de más de 50 empleados, observamos diferencias a tener en cuenta respecto a las pequeñas. Las grandes empresas del sector, tienden más a la inversión, innovación y desarrollo continuo de nuevos productos que a mantenerse en un nicho fijo.

El perfil medio que domina en estas empresas sigue siendo el analizador con el 60%. Aunque tengan más medios y conocimientos que las empresas pequeñas, la crisis también les está afectando. En estos tiempos las empresas grandes analizan más los riesgos y reducen su inversión en maquinaria por miedo a quedarse anticuados ante la continua renovación de la maquinaria en impresión digital. La diferencia con las pequeñas es que éstas analizan los riesgos para no quedarse anticuadas, mientras que las pequeñas analizan los riesgos para no quedarse sin liquidez.

Las empresas grandes han obtenido una puntuación a tener en cuenta en las preguntas 3 y 10. El perfil correspondiente es el prospector (con un 20% de empresas de tamaño grande). Las conclusiones a estas preguntas las podemos relacionar con la continua

búsqueda de nuevos productos y oportunidades de mercado. Estas empresas tienen más medios, más conocimientos que las pequeñas para poder examinar el entorno y encontrar esas oportunidades.

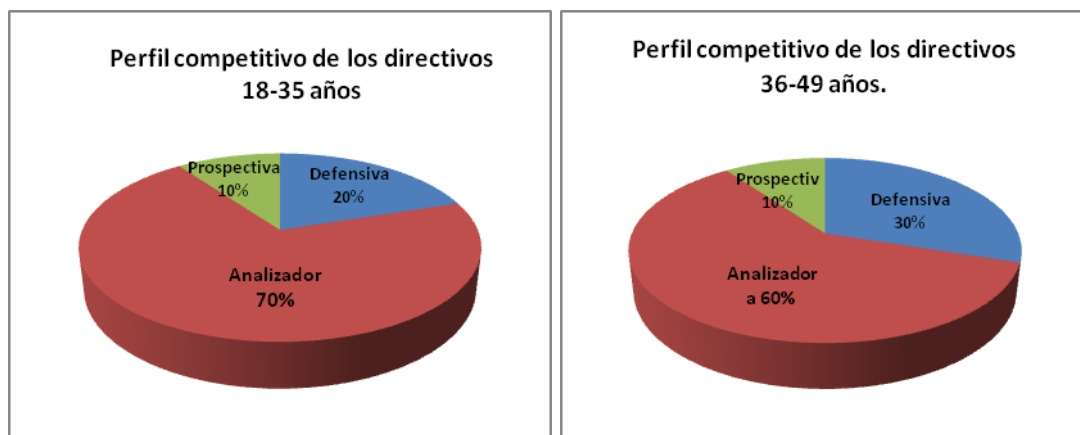
#### 4.3 Relación entre la edad del directivo y el perfil competitivo de Miles y Snow (1978)

El segundo de los subobjetivos del estudio es determinar la relación de la edad de los directivos de la muestra con los perfiles de Miles y Snow (1978). El motivo principal de este subobjetivo es observar las diferencias de los directivos más jóvenes con los más veteranos.

Los resultados los basamos en tres bloques:

- 1) Directivos entre 18 y 35 años, representando un 11,25 % de la muestra.
- 2) Directivos entre 36 y 49 años, con un 57,5% de la muestra
- 3) Por último los directivos mayores de 50 años representados por un 31,25%.

Los resultados medios obtenidos son los siguientes: Los directivos entre 18 y 35 años pertenecen claramente al perfil analizador con un 70%, le sigue con un 20% el defensivo y con un 10% el prospectores. Los directivos entre 36 y 49 años se consideran mcon un 60% analizador, 30% defensivos y un 10% restante para los prospectores. En el caso de los mayores de 50 años sorprende con un 50% defensivos, 40% analizadores y 10% prospectores. A continuación relacionamos los datos basándonos en el gráfico 3.





**Gráfico 3:** Perfil competitivo de los directivos según su edad.

**Fuente:** Elaboración propia

Observamos que en los 3 grupos existe un porcentaje de 90% de proactividad (sumando analizadores y defensivo en cada grupo). Este dato es muy significativo, y nos muestra que los directivos de las empresas de serigrafía e impresión digital son personas que toman la iniciativa, hacen que las cosas sucedan. Tienen muy marcada su línea de trabajo, los objetivos a conseguir, y tienen claro que en estos tiempos de crisis si tienen oportunidad invertirán para adelantarse a sus competidores.

Los directivos jóvenes y los medios siguen prácticamente el mismo perfil. Son directivos con más conocimiento, más formados y saben que deben de invertir y diferenciarse para poder crecer. Analizan meticulosamente la situación de la empresa para saber donde y cuando invertir. Intentan generar nuevas ideas y estrategias para responder ante las adversidades.

En el caso del tercer grupo, directivos mayores de 50 años, destaca el perfil defensivo con un 50%. Esto se debe a que esos directivos quizá tienen menos formación y ante situaciones de crisis son proclives a centrarse en su producción sin saber cómo evoluciona su alrededor.

#### *4.4 Relación entre los años de antigüedad del directivo en la empresa y los perfiles competitivos de Miles y Snow (1978).*

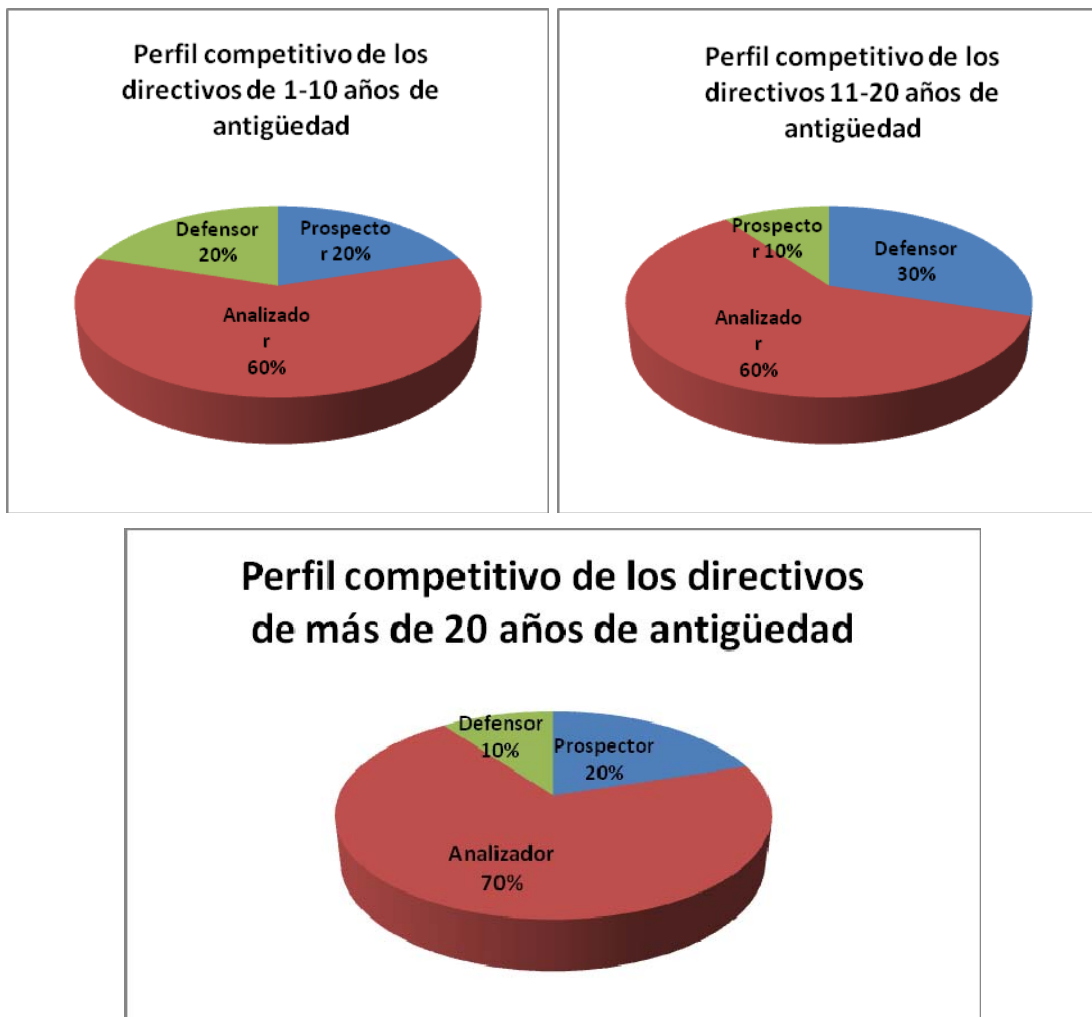
El tercero de los subobjetivos del estudio es determinar la relación entre los años de antigüedad del directivo en la empresa con los perfiles competitivos de Miles y Snow (1978). En este punto se va a describir las diferencias entre los directivos más nuevos de las empresas con los más antiguos.



Los resultados se han dividido en tres grupos:

- 1) Los directivos que llevan entre 1-10 años en la empresa, representando el 23,75% de la muestra.
- 2) Los directivos que llevan entre 11 y 20 años en la empresa, representando un 50% de la muestra.
- 3) Los directivos que llevan más de 20 años en la empresa, representando un 26,25% de la muestra.

Los resultados obtenidos son los siguientes: Los directivos que llevan entre 1-10 años en la empresa destaca con un 60% el perfil analizador, le sigue un 20% defensor y un 20% prospector. El segundo grupo varía un poco obteniendo un 60% analizador, 30% defensivo y 10% prospector. Mientras que el último grupo sigue exactamente la misma distribución que el primero. A continuación relacionamos los datos obtenidos con el gráfico 4.



**Gráfico 4:** Perfil competitivo de los directivos según su antigüedad en la empresa

**Fuente:** Elaboración propia

Según los resultados, parece que no influyen los años de antigüedad del directivo en la empresa. Prácticamente los 3 grupos siguen con la misma probabilidad el perfil analizador. Podemos afirmar que los directivos influyen en la toma de decisiones y en la estrategia que siguen. Parece que ante todo, están concienciados de que están ante una buena oportunidad con la impresión digital, pero a su vez tienen ese miedo por la situación de crisis en la que vivimos. Quieren involucrarse en el desarrollo del sector pero con cuidado, porque esta tecnología está evolucionando rápidamente.

Analizando las preguntas en profundidad podemos observar que cada cuestión corresponde al mismo perfil competitivo, menos en las preguntas 8 y 10. En el caso de la pregunta 8, tanto los directivos más antiguos como los más nuevos se orientan al perfil analizador, mientras que los directivos de antigüedad media son más defensores. Esto puede deberse a que los directivos más antiguos han visto la oportunidad de inversión en la impresión digital y, que debido a su experiencia en el subsector tienen asumido que deben involucrarse en la innovación de la empresa y estar continuamente buscando oportunidades, aunque los tiempos no acompañen. De ahí que busquen nuevas oportunidades de financiación para mejorar su sistema de producción. Mientras los nuevos directivos al tener más formación están atentos a más mercados y buscan continuamente la oportunidad del beneficio.

En la cuestión 10, la diferencia de respuesta la vemos entre los más antiguos y los menos antiguos. Los más antiguos se orientan hacia el perfil analizador, mientras que los más nuevos hacia el prospector. Esta diferencia puede deberse a que los directivos nuevos llegan a la empresa con ideas nuevas, se intentan anticipar a los problemas y actúan de manera diferente, por lo que intentan adoptar los productos desarrollados por otros y modificarlos ajustándolos a sus necesidades.

## **5. Conclusiones y recomendaciones para el futuro**

Los resultados obtenidos nos llevan a la conclusión de que las empresas de este subsector en la Comunidad de Madrid se orientan hacia un perfil medio competitivo analizador. Es evidente que son consideradas analizadoras por dos razones: la oportunidad de la impresión digital, que les ha abierto a nuevos mercados, y la actual crisis económica que sufrimos, que hace analizar los riesgos con más detenimiento.

A pesar de la crisis, como hemos observado durante el estudio este subsector se encuentra en plena evolución por la implantación de la impresión digital.

Es un sector maduro, en el cual las empresas pertenecientes tuvieron que llevar a cabo una reestructuración de las mismas debido al sobredimensionamiento, existentes en años anteriores. Al ser un sector asentado en nuestra industria, tiene la experiencia suficiente para saber que debe incorporar nuevos sistemas de impresión y así poder evolucionar, creando nuevos productos personalizados, a gusto de los clientes.

Es un sector decidido a la inversión en tecnología de manera continua, pero debido a la situación no todas las empresas pueden llevar a cabo esa inversión, por lo que analizan meticulosamente tanto los riesgos como los beneficios, para que en un futuro sus máquinas no queden obsoletas.

Es un sector en el cual las empresas jóvenes son más proclives a incluirse en procesos de colaboración y así obtener los beneficios de ellos como estudios de mercado, participar en proyectos, alianzas comerciales...

En cuanto a los subobjetivos, el perfil resultante ha sido el esperado. Observando el tamaño de las empresas, hemos determinado que tanto las de tamaño pequeño de nuestra muestra, como las de tamaño medio siguen los mismos perfiles en las idénticas proporciones. Las empresas grandes, al tener más recursos son más decididas a la inversión en maquinaria y a la continua evolución.

Referido a la edad, los más jóvenes, al tener más formación y más visión empresarial de futuro, se consideran más decididos a la innovación en tecnología y a la diferenciación. Los más veteranos se orientan más a defender su mercado y se centran en la producción. Estos directivos son los operarios-directivos.

Al analizar el último de los subobjetivos, se ha comprobado que la experiencia es un grado, y aunque estemos en situación de crisis los directivos han sabido aprovechar la oportunidad de la impresión digital para incorporarla a sus empresas.

Por último, la continua evolución de este subsector hace que en la actualidad, las empresas deben estar concienciadas a invertir en maquinaria, en los modelos de gestión del negocio y en formación, para así seguir avanzando, motivo suficiente en los tiempos en los que vivimos.

El estudio como hemos citado con anterioridad, nos ha llevado al perfil analizador. Aunque haya resultado el perfil esperado, sufre la limitación del error muestral 7,1%, lo cual nos resultaría de gran interés la realización de una investigación más amplia en un futuro. Esta investigación sería recomendable ampliarla para ver su evolución, al encontrarnos con un sector en pleno crecimiento tecnológico pese a la situación de crisis.

Nos gustaría terminar nuestro estudio realizando una serie de recomendaciones, que según los expertos las empresas deberían de intentar llevarlas a cabo para un crecimiento sostenible y lo más importante, debido a la crisis en la que nos encontramos, una supervivencia<sup>4</sup>.

Lo primero de todo es construir las bases del nuevo trayecto que se está obligado a emprender: buscar ventajas competitivas, formación continua, ser innovadores, promover alianzas y colaboraciones, buscar nuevos mercados, productos, etc.

A pesar de la crisis, los expertos, consideran vital el establecer una estrategia diferente a la actual. Es necesario pensar diferente, en la situación actual ya no sirve lo que se ha hecho siempre. Una de las claves de esta estrategia diferente podría estar en una buena política de recursos humanos, involucrando a todos los empleados y conocer muy bien tus clientes, para poder aportarles soluciones que no solo sean de precio, sino para obtener valores añadidos diferenciales de tus competidores.

En este sector maduro, es indispensable que el empresario mejore su formación. El futuro pasa porque el empresario se dedique a su función, ser empresario. La época del operario-empresario está llegando a su fin porque existe una alta exigencia en la gestión y fuertes barreras de entrada para la mayoría.

Otra de las claves del futuro del subsector radica en la innovación. La pertenencia a clusters y Asociaciones Sectoriales, se hace necesaria. Permite aumentar la formación a todos los niveles, participar en proyectos de I+D+i, disponer de estudios de mercado, crear alianzas empresariales, optimizar sus recursos y competir en mercados nacionales e internacionales. Establecer objetivos a medio-largo plazo de búsqueda de la excelencia de la calidad y garantía de ausencia de defectos, con la mejora de métodos que permitan la mejor respuesta. Por ello, es necesario mejorar la gestión del negocio, buscando una estrategia empresarial que atienda al mercado, cada día más exigente y globalizado. Con todo ello, se podrá mejorar la competitividad para garantizar el desarrollo de estas empresas.

En la actualidad, la innovación es una tendencia que se está convirtiendo en una necesidad para la supervivencia de todas las empresas, para poder mantener su posición en el mercado. Se debe de hacer de una manera proactiva, consiguiendo que forme parte de la cultura de la empresa y se convierta en una forma de crecimiento sostenible. El objetivo principal de ella es crear productos y servicios diferentes; encontrar nuevos usos o mercados para los productos existentes. La innovación requiere dejar de pensar como se hecho siempre

---

<sup>4</sup> Según entrevistas realizadas a Pablo Serrano, Secretario General de AEDES Fespa España, Antonio Moreno, Director General de SERICUM y Vicepresidente de AEDES Fespa España y Millán García Director General de Grupo Rafael.

y atreverse a hacer cosas nuevas. Un proceso correcto de innovación sería por pasos previamente estudiados. No se puede esperar acertar siempre a la primera, porque innovar requiere riesgo y tiempo.

El proceso de innovación debe ser aplicado a todas las áreas de la empresa, no solamente a la creación de productos, también a la gestión y administración. Es necesario que toda la empresa participe en estos procesos para seguir avanzando o mantener la posición en el mercado, que ya es importante en los tiempos en los que vivimos.

## Bibliografía

Álvarez Dardet, Concha. "Estrategias genéricas y sistemas de Contabilidad de Gestión". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*. 1994, Octubre-Diciembre, vol 24, nº 81, pp 887-905.

Andrews, Kenneth. "The Concept of Corporate Strategy". *Homewood II: Dow- Jones Irwin, Preface III*. 1971. 160pp.

Ansoff, H. Igor. "Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and expansion". Ney York: McGraw-Hill. 1965. 241 pp.

Aragón Correa, Juan Alberto. "La medición de la estrategia empresarial: Propuesta y validación de una escala multi-item para la medida de la estrategia de negocio según la tipología de Miles y Snow (1978)". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 1996, vol. 31, pp 45-65.

Asociación de empresarios de Artes Graficas en Madrid (AGM). "La industria de impresión en serigrafía en España". *Madrid: AGM*, 2003, 37 pp.

Asociación de empresarios de Artes Graficas en Madrid (AGM). "El comercio exterior en la industria gráfica". *Madrid: AGM*. 2011a. 22 pp.

Asociación de empresarios de Artes Graficas en Madrid (AGM). "Encuesta de coyuntura industrial y económica. Cuarto trimestre 2011". *Madrid: AGM*, 2011b, 16 pp.

Asociación de empresarios de Artes Graficas en Madrid (AGM). "Innovar, sí, pero ¿Cómo?". *Madrid: AGM*. 2011c. 13pp.

Asociación de Empresarios de Artes Gráficas de Madrid. "La industria Gráfica en cifras 2006-2010". A.G.M. (Ref. 22 de mayo de 2012). Disponible en web:

<http://77.240.114.73/front/portada3.asp?codN1=infor&codN2=estud#>.

Bateman, Thomas S. y Crant, J. Michael. "The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates". *Journal of Organizational Behavior*, 1993, vol. 14, nº 2, pp. 103-118.

Cabello Medina, Carmen. "Tipología estratégica de Miles y Snow y factores competitivos. Un análisis empírico". *Cuadernos de economía y dirección de empresa*, 2000. nº 7, pp. 365-382.

Cabello Medina, C.; García Rodríguez, M. y Ruiz Navarro, J. "Tipología estratégica y factores competitivos: Un análisis empírico", *Actas del VIII Congreso Nacional de ACEDE*, Las Palmas.

Castro Monge, Edgar. "Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas". *Revista Ciencias Económicas*, 2010, vol. 28, nº 1, pp. 247-276.

Chandler, Alfred D. "Strategy and Structure". Cambridge, M.A.: MIT press, 1962. 480 pp.

Federacion Empresarial de Industrias Gráficas de España. "Estudio sectorial Artes Gráficas". Madrid: FEIGRAF. 2004. 234 pp.

Fernández Sánchez, Esteban. "Dirección estratégica de la empresa. Fundamentos y puesta en práctica". Madrid: Delta Publicaciones Universitarias S.L., 2004. 370 pp.

Frese, Michael, Brantjes, Anouk y Hoorn, Rogier. "Psychological success factors of small-scale businesses in Namibia: the role of strategy process, entrepreneurial orientation and the environment" *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 2002, vol. 7, nº 3, pp. 259-282.

Gonzalez Moreno, Ángela. "Perfil competitivo y tecnológico de las empresas del sector de la electrónica. Un análisis basado en las tipologías de estrategias genéricas de Miles y Snow (1978)". Universidad Castilla-La Mancha. 2001. Disponible en web: <[www3.uclm.es/fcee-ab/index.php?option=com...task...](http://www3.uclm.es/fcee-ab/index.php?option=com...task...)>

Guerras Martin, Luis Ángel y Navas López, José Emilio. "La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones (4ª Edición)". Madrid: Tomshom-Civitas. 2007. 650 pp.

Hax, Arnoldo C., y Majluf, Nicolas S. "The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach". Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991.

Hooley, G.J. et al. "The marketing concept; putting theory into practice". *European journal of marketing.*, 1990, vol. 24, nº 9, pp. 7-24.

Instituto Nacional de Estadística (INE). “Encuesta industrial de empresas”. *INE* (ref. 11 de diciembre de 2012). Disponible en web:

<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft05/p048&file=inebase&L=0>

Johnson, Gerry y Scholes, Kevan. “Exploring corporate strategy”. *New York: Prentice-Hall*. 1993. 431 pp.

Ketchen, Dave J., et al. “Organizational configurations and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 1997, vol. 40 nº 1, pp. 223-240.

Koch, Richard. “La Guía de Estrategia”. *Colección Financiam Times. Prentice Hall Edit*, 2000, 294 pp.

Miles, Raymond E. y Snow, Charles E. “Organizational Strategy, Structure and Process”. *The Academy of Management Review*, 1978, vol 3, nº 3, pp 546-562.

Miller, D. “Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis”. *Strategic Management Journal*, 1986, vol 7, nº 3, pp. 233-249.

Mintzberg, Henry. “Patterns in Strategy Formation”. *Management Science*, 1978, vol 24, nº 9, pp 934–948.

Mintzberg, Henry. “The strategy concept I: Five Ps for Strategy”. *California Management Review*; Fall 1987; vol 30, nº 1, pp. 11-24.

Mintzberg, Henry. “Generic strategies: Toward a comprehensive framework”. *Advances in Strategic Management*, 1988, vol. 5. pp. 1-67.

Mintzberg, Henry “La estructuración de las organizaciones”. *Barcelona: Ariel*. 1994. 561 pp.

Perez, Julián. “Contextualización del escenario macroeconómico actual y su horizonte a 2020” *Ponencia en las jornadas de “La industria gráfica en 2020. Análisis predictivo dimensión, alternativas y riesgos”* (Madrid, 16-18 de noviembre de 2010).

Pla Barber Jose y León Darder, Fidel. “Dirección de empresas internacionales”. *Madrid: Pearson Prentice- Hall*, 2004, 357 pp.

Porter, Michael E. “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”. *New York: Free Press*, 1980. 406 pp.

Porter, Michael E. “Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”.  
Revista Atlántica de Economía – Volumen 1 - 2013

New York: Free Press. 1985. 570 pp.

Porter, Michael E. "From Competitive Advantage to Corporate Strategy". *Harvard Business School Review*. Mayo 1987. pp. 43-59.

Shortell, S.M. y Zajac, E.J. "Perceptual and archival measures of Miles & Snow's Strategy types: a comprehensive assessment of reliability and validity". *Academy of Management Journal*, 1990, vol. 33, nº 4, pp 817-832.

Snow, Charles C. y Hambrick, Donald C. "Measuring organizational strategies: Some theoretical and methodological problems". *Academy of Management Review*, 1980, vol 5 pp 227-238.

Zahra, Shaker A. "Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities", *Academy of Management Journal*, 1996, Diciembre, vol. 39, pp. 1713-1735.

Zahra, Shaker y Pearce, John A. "Research evidence on the Miles-Snow typology". *Journal of Management*, 1990, vol. 16, pp. 751-768.