



ISSN: 1286-4892

Editors:

Martin Evans, *U. of Toronto*

Bernard Forgues, *U. of Paris 12*

Vanessa Yanes Estévez 2003

Percepciones del entorno y riesgo estratégico asumido:
la influencia de “lo exterior” en el proceso estratégico
M@n@gement, 6(2): 49-71.

M@n@gement is a double-blind reviewed journal where articles are published in their original language as soon as they have been accepted.

Copies of this article can be made free of charge and without securing permission, for purposes of teaching, research, or library reserve. Consent to other kinds of copying, such as that for creating new works, or for resale, must be obtained from both the journal editor(s) and the author(s).

For a free subscription to *M@n@gement*, and more information:
<http://www.dmsp.dauphine.fr/Management/>

© 2003 *M@n@gement* and the author(s).

Percepciones del entorno y riesgo estratégico asumido: la influencia de “lo exterior” en el proceso estratégico

Vanessa Yanes Estévez

Universidad de La Laguna
Dpto.Economía y Dirección de Empresas
eMail: vayanes@ull.es

Lo situado fuera de la empresa, el entorno empresarial, es una realidad de imprescindible consideración en el proceso estratégico si se quiere permanecer en el tejido empresarial. En este trabajo se concreta dicha implicación con la obtención de una relación significativa entre las percepciones del mismo y el riesgo estratégico asumido. Especialmente serán importantes las características relacionadas con la demanda y las condiciones socio-económicas del entorno, ya que cuanto más incertidumbre se perciba de ellas más emprendedor será el comportamiento de las unidades económicas.

INTRODUCCIÓN

La explicación multidisciplinar de la realidad empresarial es ya más que una tendencia una necesidad para comprender y analizar un tejido empresarial cada vez más complejo. Tras este planteamiento subyace el auge de la aproximación cognoscitiva en Administración y Dirección de Empresas y su posterior desarrollo.

Una de sus bases teóricas, la racionalidad limitada de los individuos (Simon, 1957) nos lleva a considerar lo percibido como relevante. Ello se debe a que la realidad objetiva “es demasiado compleja para ser manejada con todos sus detalles” (March y Simon, 1958).

Con esa idea, el entorno empresarial no representa para la empresa una realidad objetiva, sino que está mediatizado por las percepciones que de él tengan los componentes de la organización. A partir de esta representación mental de la realidad se elegirá la opción estratégica para encaminar la empresa hacia una posición competitiva ventajosa. De ahí la importancia de las percepciones y el objetivo de este trabajo: analizar la influencia de las percepciones que la dirección tiene del entorno en el comportamiento estratégico que asume.

Debido a la amplitud de dicho propósito lo concretamos. De un lado, seleccionamos la incertidumbre percibida por los decisores para la caracterización del entorno genérico y la influencia percibida desde el entorno específico. Por otra parte, se considera el riesgo estratégico asumido por los individuos, según sus percepciones siguiendo la lógica cognoscitiva y como criterio de valoración de opciones estratégicas, y por tanto, determinante del comportamiento estratégico.

De esta forma, nos proponemos como objetivo final analizar la incidencia del entorno percibido, comparando el genérico con el específico, en los eslabones previos a la elección estratégica como es la valoración de alternativas según el riesgo estratégico.

Con el fin de cumplir esa pretensión, el artículo se ha estructurado en torno a una primera parte que recoge sus principales fundamentos teóricos. A continuación se expone el diseño de la investigación con su objetivo, hipótesis y método operativo. El siguiente apartado corresponde al estudio empírico en el que se enmarca la caracterización de la muestra, el tratamiento previo de los datos o el análisis de las escalas. Tras el trabajo de campo, se ha procedido al tratamiento estadístico de la información, cuyos resultados se presentan a partir de la aplicación de un análisis factorial y regresión lineal de los factores. De dichos resultados se extraen conclusiones e implicaciones referidas al impacto del entorno en el riesgo estratégico asumido por los decisores.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

La implicación del entorno empresarial en el comportamiento organizativo es algo que no está en duda en la etapa actual de la Administración y Dirección de Empresas. Este hecho se hace evidente desde la propia definición de análisis del entorno como el proceso de buscar y recolectar información sobre eventos, tendencias y cambios externos a la empresa que guían su curso futuro de acción (Aguilar, 1967). Sin embargo, bajo esta afirmación se engloban no pocas investigaciones que han dado lugar a múltiples perspectivas. De forma sintética y siguiendo a Fahey y Narayanan (1986) podemos clasificar las perspectivas que abordan la relación entre entorno y organización en selección natural, dependencia de recursos, organización industrial y modelos de readaptación (ej. Lawrence y Dyer, 1983), cada una de las cuales centrada en un objetivo y con una perspectiva propia.

Concretando respecto a lo que este trabajo se refiere, el enlace entre el aspecto externo y el comportamiento estratégico ha sido abordado principalmente siguiendo la secuencia entorno—estrategia—resultados¹. Sin embargo, es escasa la investigación sobre la relación causal entre la incertidumbre percibida del entorno y el riesgo asumido en la toma de decisiones, donde se enmarca este trabajo, careciéndose de un modelo ampliamente aceptado.

Esa ausencia de un modelo se puede justificar por la confluencia de varios problemas. Por una parte, la discusión del concepto de incertidumbre y las dimensiones a partir de las cuales obtenerla y por otra, el riesgo estratégico y la problemática de su medición. A continuación se abordan los aspectos más sobresalientes de cada una de estas dificultades.

Respecto al entorno, el intento de valorar su implicación en la organización se ha realizado bajo dos principales corrientes :

— el entorno como una entidad objetiva mediante datos externos e independientes del sujeto (ej. Dess y Beard, 1984; Rasheed y Prescott, 1992) ;

1. Con esta secuencia entorno-estrategia-resultados se quiere simplemente indicar la existencia de un núcleo de investigaciones que analizan la influencia de la incertidumbre del entorno en aspectos relacionados con las estrategias de las empresas y su posterior incidencia en los resultados. Entre ellos, Swamidass y Newell (1987), Tan y Litschert (1994) o Badri, Davis y Davis (2000).

— el entorno como una realidad subjetiva, dependiente de cada decisor. Esta caracterización del entorno se llevará a cabo mediante percepciones (ej. Duncan, 1972; McCabe y Dutton, 1993), ya que es a través de las percepciones la vía por la que la toma de decisiones recibe la influencia del entorno (Prescott, 1986). Es la que seguimos en este trabajo.

Bajo esa segunda perspectiva, el entorno se convierte en una representación mental expresada en una estructura cognoscitiva formada a través de experiencias (Lenz y Engledow, 1986) y no en una entidad objetiva esperando a ser descubierta (Weick, 1979). Teniendo en cuenta que los directivos desempeñan sus tareas a través de representaciones mentales del mundo (Kiesler y Sproull, 1982), serán las percepciones del entorno la información externa a utilizar como un factor en el proceso estratégico.

De entre el conjunto de trabajos sobre el entorno, la incertidumbre sobresale como el problema fundamental de las organizaciones y hacerle frente se convierte entonces en la esencia del proceso administrativo (Thompson, 1967). Siguiendo las pautas comunes a las definiciones de incertidumbre del entorno (Lawrence y Lorsch, 1967, Duncan, 1972; Miles y Snow, 1978; Milliken, 1987) y bajo la aproximación subjetiva al mismo, podemos decir que la incertidumbre percibida es la carencia de información sobre eventos externos a la organización que experimenta el sujeto decisor en función de sus esquemas mentales sobre la situación.

En cuanto a su obtención, en este artículo y siguiendo la aproximación al entorno como una fuente de información² la incertidumbre estará ligada a las dimensiones ambientales de dinamismo y complejidad, mientras la hostilidad está más unida a la perspectiva de los recursos (Tan y Litschert, 1994).

Referido al dinamismo, numerosos trabajos lo han estudiado, dando lugar a una multiplicidad de aproximaciones y diferentes concepciones de esta dimensión del entorno. Entre las definiciones más completas destaca la de Duncan (1972), para el cual consistirá en el grado en que sus factores se mantienen iguales a lo largo del tiempo o están en un proceso continuo de cambio.

Sin embargo, varios autores como Jurkovich (1974), Mintzberg (1979) o Huber y Daft (1987), hacen hincapié en la necesidad e importancia de diferenciar entre el ratio de cambio de los elementos del entorno y la incapacidad para su predicción.

Por su parte, la exclusión de la complejidad en estudios empíricos sobre la influencia del entorno en las organizaciones supone una de las grandes lagunas en la literatura de las últimas décadas (Rajagolopan, Rasheed y Datta, 1993). Quizás fue eclipsada por un dinamismo al que se ha otorgado un papel crítico, determinante y definitorio en la caracterización del entorno. Sin embargo, su condición de variable influyente en las características del proceso estratégico, como inducida de los procesos de simplificación cognoscitiva (Schwenk, 1988) o como desmotivante de la actividad de análisis y diagnóstico del entorno (Boyd y Fulk, 1996), justifican su inclusión en cualquier análisis riguroso del entorno.

2. Según la clasificación de autores como Aldrich (1979) o Achrol (1988), la perspectiva del entorno como un conjunto de información tiene como cuestiones clave la atención, las teorías de la información y la racionalidad limitada y se centran en analizar cómo las organizaciones extraen, procesan y actúan con la información de sus entornos (Huber y Daft, 1987) y en el grado de incertidumbre al que hacen frente (Fahey y Narayanan, 1986). La otra alternativa, considerar el entorno como un conjunto de recursos por los que las organizaciones compiten, se centra en cómo las organizaciones dependen unas de otras para obtener recursos vitales. Nuestra elección se basa en el objetivo mencionado de cada corriente y en su unidad de análisis, si bien es cierto que pudieran llegar a converger en cierto punto ya que la información es uno de los recursos más escasos.

Esta dimensión del entorno fue definida por Child (1972) como la heterogeneidad y amplitud de los eventos externos relevantes para la organización. Definición comúnmente aceptada y similar a la de otros investigadores como Thompson (1967) o Duncan (1972).

Otra consideración a tener presente al estudiar el entorno deriva de tratarlo como un objeto y descomponerlo en segmentos. Así, la mayoría de los autores como Thompson (1967), Bourgeois (1980), Fahey y Narayanan (1986), Daft, Sormunen y Parks (1988) o Sawyerr (1993) hace una clasificación que les lleva a hablar de un tipo de entorno general y uno más específico y próximo a la organización. Cada uno supondrá diferentes grados de condicionamiento en los niveles estratégicos (Bourgeois, 1980) o en el nivel de incertidumbre percibida (Daft, Sormunen y Parks, 1988; Sawyerr, 1993).

Concretamente, el entorno específico es la fuente de intensidad competitiva de un sector y se define en base a las fuerzas competitivas identificadas por Porter (1982): clientes, competidores actuales, competidores potenciales, proveedores y productos sustitutivos. Esa descripción nos lleva a considerar la contribución de cada uno de los elementos anteriormente citados como la forma de incluirlo en nuestro análisis. Ello se concreta por medio de la influencia percibida de cada una de dichas fuentes, siguiendo la aproximación cognoscitiva.

La otra base teórica relevante para nuestro trabajo es la relacionada con el riesgo estratégico. Parte de la problemática asociada a él deriva de su definición para el ámbito de la Administración y Dirección de Empresas al depender en exceso de los modelos financieros (Collins y Ruefli, 1992). A lo anterior hay que unir la comprobación de March y Shapira (1987) y Shapira (1994) respecto a que las definiciones teóricas no coinciden con la de los propios decisores.

Una posible solución a este mar de definiciones está en considerar el concepto de riesgo en su vertiente empresarial partiendo de los planteamientos de Cyert y March (1963). Estos autores destacaron los conceptos de resultados y aspiraciones vinculados a la teoría del comportamiento de la empresa como básicos para evaluar el riesgo de los directivos, ya que en el campo empresarial la percepción de riesgo se asocia más con la no obtención de los objetivos perseguidos, que con la variabilidad (Grifell-Tatjé y Marqués, 2000).

En esta idea está inmersa la noción de riesgo de pérdida o downside risk, entendido entonces como función de la magnitud de la desviación de los resultados obtenidos respecto a las aspiraciones deseadas (Miller y Leiblein, 1996). Esta concepción downside, ha sido demostrada por los estudios empíricos de Baird y Thomas (1990) y Shapira (1994) ya que de entre las siete posibles definiciones de riesgo que presentan a los individuos las más valoradas son el tamaño de la pérdida y su posibilidad.

Para terminar con el marco teórico de este trabajo hacemos mención a los condicionantes del riesgo aportados por los diferentes modelos existentes ya que es a lo que pretende contribuir este trabajo (**Tabla 1**).

De los modelos se puede deducir que si bien el entorno ha sido considerado en algunos de ellos, ha existido una preponderancia de las características de la organización o del propio individuo.

A estas dos problemáticas de la delimitación de los conceptos de incertidumbre y riesgo se une la identificación de las fronteras entre ambos, siendo una tarea que muy pocos autores se atreven a abordar. Desde el campo de la Economía, Knight (1921) establece un conjunto de distinciones que giran en torno a probabilidades y distribuciones de eventos: la incertidumbre es una probabilidad subjetiva y una situación en que la distribución de los eventos es desconocida, mientras el riesgo es una probabilidad objetiva y una situación con distribución conocida de los casos.

Sin embargo, él tampoco deja clara la delimitación entre ambos conceptos ya que incluso llega a utilizar los mismos para definirlos. Un artículo más reciente, Runde (1998), localiza la fuente de la confusión y propone una reformulación basada en una revisión de la clasificación de las situaciones posibles atendiendo a la probabilidad. De esta forma, define el riesgo como la situación en la que el decisor es guiado por el conocimiento de una probabilidad a priori o estadística, mientras en el caso de la incertidumbre estaría ante una situación en la que no es posible determinar ni la probabilidad a priori ni la estadística.

En cualquier caso en nuestro artículo e independientemente de su fundamentación teórica, lo que utilizamos son las percepciones de la incertidumbre y del riesgo asumido que tienen los decisores, no los conceptos en sí.

Tabla 1. Condicionantes del riesgo asumido

| Autores | Elementos Condicionantes |
|----------------------------------|--|
| Baird y Thomas (1985) | Riesgo de entorno Riesgo del sector Riesgo del problema Riesgo del decisor Riesgo de la organización |
| Kahneman y Lovallo (1993) | Contexto en que se decide Considerar aisladamente las decisiones Características de las decisiones |
| Kahneman y Tversky (1979) | Forma de plantear la decisión |
| March y Shapira (1987) | Incentivos personales Importancia del riesgo asumido Contexto de las decisiones |
| Reger, Duhaime y Stimpert (1992) | Cambios en el marco político-legal de la banca y las variables de elección estratégica |
| Sitkin y Pablo (1992) | Características individuales, organizacionales y del problema Propensión al riesgo Riesgo percibido |
| Sitkin y Weingart (1995) | Resultados anteriores Planteamiento del problema Propensión al riesgo Riesgo percibido |
| Wang (1996) | El problema Contenido y contexto del problema de decisión |

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN: OBJETIVO, HIPÓTESIS Y MÉTODO OPERATIVO

La importancia del entorno en el proceso estratégico de las empresas queda ya explícita desde la propia definición de Duncan (1972: 314) sobre el ambiente externo a la empresa: « Entorno es la totalidad de factores físicos y sociales que se consideran directamente en la toma de decisiones de los individuos en las organizaciones ».

Por otra parte, si los resultados de las organizaciones son reflejo de los valores y bases cognoscitivas, y en consecuencia percepciones, de los actores principales (Hambrick y Mason, 1984), es importante analizar la conexión entre ambos conceptos. En nuestro caso, se concretan, de un lado, en la incertidumbre percibida del entorno genérico y la influencia percibida del entorno específico y de otro, en el riesgo estratégico asumido.

Dada la escasa literatura al respecto, así como su importancia nos planteamos como objetivo analizar la influencia del entorno empresarial percibido por los decisores, genérico y específico en el riesgo estratégico asumido.

La relación de la incertidumbre percibida en el proceso estratégico se ha centrado en los últimos tiempos en la vinculación entre las dimensiones del entorno y el tipo de estrategia elegida (Swamidass y Newll, 1987; Badri, Davis y Davis, 2000; Buvik y Gronhaug, 2000), afirmándose la existencia de dicha interdependencia.

Por otra parte, sabemos que la teoría prospectiva (Kahneman y Tversky, 1979) apunta que ante situaciones denominadas como negativas los individuos tienden a arriesgarse y que, sobre la base del estudio de Entrialgo, Fernández y Vázquez (2001) cuanto mayor es la incertidumbre percibida, mejores son los resultados de las empresas que adoptan un comportamiento emprendedor.

Es por ello que planteamos la siguiente hipótesis a contrastar:

Hipótesis 1: Existe una relación entre la incertidumbre percibida del entorno y el riesgo asumido y es de signo positivo.

Por otra parte, en el caso del entorno específico, según las principales aportaciones al respecto (Porter, 1982), determina las reglas del juego competitivas. Además, es considerado el más próximo a los límites de la empresa y su mayor fuente de oportunidades y amenazas (Thompson, 1967). Es lógico que al influenciar el día a día de la organización y estar constituido por aquellos agentes que afectan directamente a las organizaciones tenga cierta incidencia en el comportamiento estratégico de las empresas y en consecuencia en el riesgo estratégico asumido. Además, siguiendo la misma lógica que en la hipótesis 1:

Hipótesis 2: Existe una relación entre la influencia percibida del entorno específico y el riesgo asumido y es de signo positivo.

En relación al procedimiento de confección de la escala para el entorno genérico, se ha seguido el proceso de integración de sub-escalas sobre la incertidumbre percibida aconsejado por Lewis y Harvey (2001). Dado que en la elaboración de escalas es tan importante la base teórica como la adaptación a la localización geográfica del estu-

dio (Miller, 1997), en este trabajo, la especificidad se centra en la incorporación de una sub-escala en la que se contemple los aspectos específicos de un ámbito geográfico diferenciado, como en el que se aplica nuestro estudio. Para ello, se consideró la aportación del estudio de Oreja (1999) sobre las variables relevantes para una economía insular agrupadas bajo los marcos Geográficos, Económico, Político-legal y Socio-cultural (G.E.P.S.) que pasan a ser nuestras sub-escalas³:

- marco geográfico: insularidad, orografía, demografía;
- marco económico: nivel desarrollo de Canarias, situación de la demanda, nivel de renta de la demanda, recursos tecnológicos, distancia a grandes mercados, segmentación de mercados, recursos financieros, recursos humanos, barreras físicas, economías de escala, dependencia exterior, tipo de cambio;
- marco político-legal: situación política de Canarias, legislación laboral, defensa del consumidor;
- marco socio-cultural: motivación del consumidor, actitud ante la empresa, formación profesional.

El constructo incertidumbre de esta escala se define como la carencia de información sobre las tendencias del entorno y será de naturaleza multi-ítem al estar integrado por el nivel de incertidumbre percibido para cada una de las variables relevantes anteriores. Tal como se hacía referencia en el apartado anterior, la operatividad de la incertidumbre estará ligada a las dimensiones ambientales de dinamismo y complejidad. Serán, por tanto sus percepciones las que nos faciliten la obtención de la incertidumbre aplicando una transformación métrica consistente en una combinación lineal entre ellas. Para hacerlo posible se supone la homogeneidad de los coeficientes, siendo consciente de la limitación que supone. Sin embargo, en la literatura no se ha encontrado otra relación cuantificada y contrastada entre ambas dimensiones, siguiendo, en su caso, el procedimiento expuesto en trabajos como Duncan (1972), Daft, Soumunen y Parks (1988), Sawyerr (1993), Tan y Listchert (1994).

$$\text{Incertidumbre} = (\alpha \text{ Dinamismo} + \beta \text{ Complejidad}) / 2$$

En donde, $\beta = \alpha = 1$

De acuerdo con las propuestas de la literatura (Duncan, 1972; Jurkovich, 1974), el dinamismo del entorno será identificado con los cambios del entorno de difícil predicción, que serán los que más condicionen la incertidumbre de los decisores (Dess y Beard, 1984). Se definirá como la frecuencia de los cambios de los elementos del entorno y su nivel de previsión, haciéndolo saber a los encuestados.

La complejidad del entorno suele ser sinónimo de heterogeneidad o caracterizada sobre ésta, tal como es definida por Child (1972). Es por ello que, en este estudio se concreta por el nivel de conocimientos necesarios para comprender una variable y el número de elementos a tener en cuenta para asimilarla y así considerar la heterogeneidad.

Ambas dimensiones se valoran en una escala tipo Likert de intervalo 1 a 5, siendo 1 un nivel bajo de dinamismo o complejidad y 5 un nivel alto de dinamismo o complejidad.

3. De las variables propuestas por Oreja (1999) se eliminaron las de “Situación de los competidores” y “Legislación del sector” ya que pudieran causar confusión en relación al entorno específico y los “Recursos naturales” de ambas subescalas ya que no quedó clara la doble valoración de los mismos.

4. La intención es obtener el riesgo que los decisores perciben que han asumido, independientemente de cómo lo definan, ya que “el centrarse en una conceptualización particular del riesgo supone sacrificar parte de la riqueza de las características del comportamiento a favor de la facilidad y medidas empíricas (Miller y Reuer, 1996).

5. Diseño y Montaje de una Central Informativa sobre la Empresa en Canarias. Contrato de Investigación 981201 de Fyde-CajaCanarias y Universidad de La Laguna.

En cuanto a la influencia percibida del entorno específico, se considera un concepto multi-ítem al depender de las percepciones respecto a cada fuente, valorándose igualmente de 1 a 5.

Por su parte, el riesgo estratégico asumido, dadas las condiciones del entorno en que actúa, se presenta como un concepto unidimensional. La medición se desprende de una aproximación ordinal valorada mediante una escala tipo Likert de intervalo 1 a 5, siendo el nivel inferior un riesgo asumido bajo y el límite superior un riesgo elevado. En ella los individuos indican qué nivel de riesgo han asumido bajo su punto de vista dadas las condiciones del entorno, es decir, se obtiene el riesgo asumido percibido, ya que será éste el que realmente influya en el comportamiento organizativo en consonancia, nuevamente con las directrices cognoscitivas⁴.

ESTUDIO EMPÍRICO

MUESTRA, ENCUESTA Y TRATAMIENTO PREVIO DE LOS DATOS

Este estudio se enmarca dentro de una línea de investigación⁵ con el objetivo principal de analizar la importancia del entorno para empresas que desempeñan sus actividades en un territorio geográficamente diferenciado. De momento se limita al ámbito de la Comunidad Autónoma de Canarias (España).

El método de investigación elegido en este trabajo ha sido la encuesta personal como fuente de información primaria, siendo el instrumento de recogida de los datos un cuestionario estructurado y autoadministrado (**Anexo 1**). La recogida de la información utilizada tuvo lugar durante el primer cuatrimestre de 2001 (**Tabla 2**).

El universo poblacional objeto de estudio estará formado por los individuos de empresas que desarrollan sus actividades en la Comunidad Autónoma de Canarias con cometidos que exijan la toma de decisiones estratégicas de su organización.

Tabla 2. Ficha técnica

| Características | Encuesta |
|---------------------------------|---|
| Procedimiento metodológico | Encuestas autoadministradas. |
| Tipo de preguntas | Actitudinales—escala Likert—abiertas y cerradas |
| Universo | Individuos de empresas cuyos roles exijan la toma de decisiones estratégicas. |
| Ámbito geográfico | Comunidad Autónoma de Canarias. |
| Tamaño estimado de la población | 105.232 empresas en Canarias. |
| Tipo de muestreo | No probabilística por cuota. |
| Tamaño muestral | 380 encuestas válidas, usando 308 del total. |
| Fecha del trabajo de campo | 19 de febrero al 8 de junio de 2001. |
| Tratamiento de la información | A través del paquete estadístico SPSS 10.0. |

La imposibilidad temporal y económica de acceder al total de población objetivo, nos hace decidirnos por seleccionar una muestra. El tipo de muestreo utilizado en su selección es el no probabilístico, ya que es el recomendado para situaciones en que es imposible disponer de un listado completo de las unidades del universo de trabajo (García, 1995). Además, su uso está frecuentemente extendido ante la dificultad de cumplir en la práctica todos los supuestos del muestreo probabilístico. Dentro de todas las posibilidades que ofrece este procedimiento de muestreo se eligió el conocido como "muestreo por cuota" (Salgado, 1992; García, 1995) y se concretó con la necesidad de entrevistar a sujetos que en el desempeño de sus roles tuvieran asignada cierta posibilidad de toma de decisiones estratégicas y que desarrollaran sus funciones en empresas radicadas en Canarias.

Los resultados de muestras seleccionadas a partir de este tipo de muestreo no probabilístico, se legitiman para tomar decisiones si cumplen con los principios del muestreo (Mandujano, 1998), como es el caso de este trabajo. La muestra consta inicialmente de 396 encuestas realizadas a miembros de empresas radicadas en el ámbito geográfico de aplicación, resultando válidas 318 tras la depuración, de las que se utilizaron finalmente 308 (ver nota 6).

El cuestionario presentado (**Anexo 1**) se compone de preguntas cerradas referentes a la percepción del dinamismo y complejidad del entorno para el total de los 21 ítems, que se corresponden con las variables más significativas del entorno. Así como una cuestión referente a la influencia percibida de las cinco fuentes del entorno específico y la correspondiente al riesgo asumido por los individuos.

Tras la depuración de la muestra, la afijación producida implicaba la no-representatividad de las submuestras sectoriales, con lo que se procedió a su ponderación sobre la base de los datos oficiales del D.I.R.C.E. (Instituto Nacional de Estadística, 2000)⁶.

La distribución de los sujetos según el puesto que ocupan en su empresa aparece en la **Tabla 3**, mientras que las características demográficas de sus empresas se reflejan en la **Tabla 4**.

6. Para un mayor detalle de la ponderación sectorial consultar Oreja y Yanes (2000). En esta ponderación hubo que eliminar las encuestas del sector primario ya que sus estadísticas no constan en el DIRCE. Por ello del total de la muestra válida (318 encuestas) se utilizan 308.

Tabla 3. Puesto que ocupa el encuestado en la empresa

| Puesto | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|-----------------------|------------|------------|-------------------|
| Director general | 84 | 27,3 | 27,9 |
| Gerente/jefe sucursal | 96 | 31,2 | 31,9 |
| Director funcional | 39 | 12,7 | 13,0 |
| Jefe funcional | 51 | 16,6 | 16,9 |
| Vendedor | 4 | 1,3 | 1,3 |
| Propietario | 12 | 3,9 | 4,0 |
| Otros | 15 | 4,9 | 5,0 |
| Total | 301 | 97,7 | 100 |
| Datos perdidos | 7 | 2,3 | |
| Total | 308 | 100 | |

La fiabilidad de las escalas utilizadas para la incertidumbre percibida del entorno genérico y la influencia desde el específico se han evaluado mediante el coeficiente α de Cronbach. Se alcanzaron niveles de 0,9408; 0,9580 y 0,8297 para la complejidad, dinamismo e influencia, respectivamente. En todos los casos adecuado para investigación aplicada (Peterson, 1994).

En cuanto a la validez de contenido de las primeras escalas se ha comprobado con anterioridad en Oreja (1999) al proceder las variables significativas de una extensa revisión de la literatura sobre el comportamiento empresarial en economías insulares, así como la revisión del cuestionario por diversos investigadores de esta materia. Por su parte, los actores del entorno específico proceden de los estudios de Porter (1982).

La validez convergente existirá cuando empíricamente se obtiene una correlación positiva y estadísticamente significativa entre las variables en que se descompone el concepto. Hecho éste que se ha comprobado observando que todos los coeficientes de correlación son positivos y significativos así como con los elevados coeficientes α de Cronbach para el conjunto de las escalas, que se constituye como un indicador alternativo de la validez convergente.

Por su parte, la validez discriminante se garantiza cuando los componentes que se supone integran el concepto se relacionan más entre sí que con otras variables no relacionadas de ningún modo con el mismo o relacionadas en menor medida. En nuestro caso, siguiendo la propuesta de Cervera (1999) se evaluó comparando el α de Cronbach de cada una de las subescalas del modelo con su correlación respecto al

Tabla 4. Características demográficas de la muestra

| Característica | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---------------------------|------------|------------|-------------------|
| Edad | | | |
| 1 a 10 años | 122 | 39,6 | 43,6 |
| 11 a 20 años | 77 | 25,0 | 27,5 |
| 21 a 30 años | 35 | 11,4 | 12,5 |
| 31 a 40 años | 25 | 8,1 | 8,9 |
| Más de 40 años | 21 | 6,8 | 7,5 |
| Total | 280 | 90,9 | 100,0 |
| Datos perdido | 28 | 9,1 | |
| TOTAL | 308 | 100,0 | |
| Tamaño (empleados) | | | |
| 0-9 | 88 | 28,6 | 30,1 |
| 0-50 | 122 | 39,6 | 41,8 |
| 51-250 | 61 | 19,8 | 20,9 |
| Más de 250 | 21 | 6,8 | 7,2 |
| Total | 292 | 94,8 | 100,0 |
| Datos perdidos | 16 | 4,9 | |
| TOTAL | 308 | 100,0 | |
| Forma jurídica | | | |
| Empresario | | | |
| individual | 35 | 11,4 | 11,6 |
| Sociedad anónima | 88 | 28,6 | 29,1 |
| Sociedad limitada | 155 | 50,3 | 51,3 |
| Cooperativa | 7 | 2,3 | 2,3 |
| Otras formas | 17 | 5,5 | 5,6 |
| Total | 302 | 98,1 | 100,0 |
| Datos perdidos | 6 | 1,9 | |
| TOTAL | 308 | 100,0 | |

resto de sub-escalas. Dicha validez quedará confirmada si el indicador de fiabilidad es superior a cualquiera de las correlaciones de dicha escala con el resto (Berné, Pedraja y Rivera, 1994, citado en Cervera, 1999). Hecho que queda demostrado tanto para la complejidad, dinamismo y entorno específico.

En definitiva, en relación a los requisitos a cumplir por los instrumentos de medición, podemos concluir que nuestras escalas son fiables desde el punto de vista de la consistencia interna y válidas tanto desde un punto de vista de contenido como conceptual, quedando por validar su capacidad para realizar predicciones sobre otras variables con las que se relacionan ante la dificultad de encontrar un criterio adecuado.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Llegado este punto y como paso preliminar al estudio de la relación (ver correlaciones en el **Anexo 2**), en lugar de considerar la incertidumbre de las variables individualmente planteamos la obtención de las estructuras del entorno tal y como son percibidas por los decisores. La lógica de esta transformación la situamos en que, en entornos dinámicos como el actual, los individuos son propensos a segmentar su ambiente externo en grupos homogéneos que le permitan hacer frente a la incertidumbre (March y Simon, 1958) dada su racionalidad limitada. Así, se utiliza la metodología de estructuración del entorno sobre la base de la incertidumbre percibida aportada en Oreja y Yanes (2000). Se concreta en la aplicación de un análisis factorial exploratorio de componentes principales con rotación varimax, una vez comprobada su adecuación (**Tabla 5**).

De la rotación varimax de los factores obtenidos y mediante la composición de las saturaciones factoriales se obtiene la clasificación y agrupación de variables del entorno que aparecen en el **Anexo 3**, habiéndose comprobado que todas sus comunalidades son superiores a 0,5.

Siendo necesario realizar un análisis factorial confirmatorio que complementara al anterior, calculamos el alfa de Cronbach para cada una de las estructuras obtenidas como medida de su consistencia interna. Tras contrastar que mejoraría con la eliminación del "Tipo de cambio" en el segundo factor, pasando de un α de Cronbach de 0,8689 a 0,8759, realizamos un nuevo análisis factorial con las variables relevantes.

Tabla 5. Criterios de adecuación factorial

| Criterios | Valores |
|--------------------------------------|--|
| Contraste de esfericidad de Bartlett | $\chi^2 = 4275,662$ (gl = 210; Sig. = 0,000) |
| Test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) | 0,952 |
| Matriz de correlaciones | La mayoría significativas y superiores a 0,3 |
| Coefficientes de correlación parcial | En su mayoría bajos y próximos a cero |

Los factores obtenidos, y por tanto las estructuras del entorno, son que aparecen en la **Tabla 6**.

De forma resumida, destacar de estas estructuras que contienen variables pertenecientes a las diferentes sub-escalas con lo que se apartan de ciertas agrupaciones hechas en base a atributos conceptuales. Por tanto serán más dependientes de las propias percepciones de los individuos. En cuanto a la varianza de la incertidumbre, se alza con la máxima implicación la constituida por las características de la demanda, recursos y dimensiones socio-políticas. Se observa así un desplazamiento de las variables económicas.

Respecto a la influencia del entorno específico las puntuaciones medias son (**Tabla 7**).

Tabla 6. Factorial confirmatorio:
Matriz de componentes rotados (varimax)

| Variables | Recursos, Socio-político | Consecuencias económicas de la geografía | Geografía |
|----------------------------------|-----------------------------|--|-----------|
| Insularidad | | | 0,709 |
| Orografía | | | 0,793 |
| Demografía | | | 0,646 |
| Nivel de desarrollo de Canarias | 0,720 | | |
| Situación de la demanda | 0,732 | | |
| Nivel de renta de la demanda | 0,699 | | |
| Distancia a los grandes mercados | | 0,765 | |
| Segmentación mercados | | 0,777 | |
| Recursos financieros | 0,763 | | |
| Recursos humanos | 0,717 | | |
| Recursos tecnológicos | 0,775 | | |
| Barreras físicas | | 0,586 | |
| Economías de escala | | 0,602 | |
| Dependencia exterior | | 0,714 | |
| Situación política de Canarias | 0,559 | | |
| Legislación laboral | 0,751 | | |
| Defensa del consumidor/calidad | 0,730 | | |
| Motivaciones del consumidor | 0,744 | | |
| Actitud ante la empresa | 0,793 | | |
| Formación profesional | 0,789 | | |
| Varianza explicada | 37,35% | 18,32% | 13,25% |

Tabla 7. Influencia percibida del entorno específico

| Entorno específico | Media |
|--------------------------|-------|
| Clientes | 3,87 |
| Competidores actuales | 3,64 |
| Competidores potenciales | 3,52 |
| Proveedores | 2,95 |
| Productos sustitutos | 2,73 |

De lo anterior se entresaca que es de los clientes de quienes perciben una mayor influencia. Esta valoración está en consonancia con la importancia vertida a la incertidumbre procedente de las características de la demanda observadas en el entorno genérico. Le siguen las percepciones de los competidores, mientras se sitúan como menos generadores los proveedores y los productos sustitutivos.

Sin embargo, para buscar la homogeneidad de medición de los conceptos en la posterior regresión lineal, se aplicó un análisis factorial a los elementos del entorno específico. Una vez comprobada la adecuación de la técnica ($KMO = 0,811$; Prueba de Bartlett significativa y demás indicadores adecuados) se obtiene un solo factor, que explica el 59,88 % de la varianza y está integrado por el total de las 5 variables introducidas, con la excepción de los proveedores porque su comunalidad no llega al mínimo de 0,5 (**Tabla 8**).

En cuanto al riesgo estratégico asumido, la media del total de empresas fue de 3,34 con lo que al situarse en la mitad superior del intervalo de medición empleado (1 a 5) podemos decir que se trata de un comportamiento algo arriesgado según las propias percepciones de los encuestados. Profundizando más sobre este aspecto, se aprecian diferencias por sectores de actividad siendo la industria el más conservador (2,09) mientras los servicios se sitúan en el extremo opuesto (4,46). Analizando otras variables de control podemos decir que no existen grandes diferencias en función de la edad de las empresas, siendo el riesgo asumido por las más jóvenes de 3,29 y por las de más de 40 años de 3,48. Algo parecido ocurre si consideramos su tamaño ya que las que cuentan con menos de 9 empleados asumen un nivel de riesgo de 3,55 y las de más de 250, perciben que han asumido un riesgo de 3,15. En los niveles intermedios de ambas características no se observan grandes oscilaciones.

Entrando de lleno en el condicionamiento de los dos segmentos del entorno en el riesgo estratégico asumido, hacemos uso del modelo de regresión lineal para dar cumplimiento al propósito central de la presente investigación

Tras la comprobación de los requisitos de la técnica, se aplica el método de pasos sucesivos, siendo los resultados del mejor modelo los siguientes (**Tabla 9**).

En relación al condicionamiento del entorno percibido en el riesgo asumido se confirma la existencia de una relación relevante entre ambos mediante el estadístico F ($F = 57,120$; $Sig. = 0,000$).

Analizando la fuerza de dicha asociación sabemos que casi la mitad de la variación del riesgo, exactamente el 42,2 %, se debe a la incer-

Tabla 8. Matriz de componentes para el entorno específico

| Variabes | Factor entorno específico |
|--------------------------|---------------------------|
| Cientes | 0,768 |
| Competidores actuales | 0,890 |
| Competidores potenciales | 0,851 |
| Productos sustitutivos | 0,699 |

incertidumbre que perciben los individuos de las tres estructuras obtenidas y de la influencia que perciben de las fuerzas competitivas. El resto vendrá explicado por la necesidad de incorporar más individuos al estudio, otras dimensiones del entorno, tales como la hostilidad, por otras variables no incluidas entre las que componen la selección de Oreja (1999) o condicionantes de carácter interno.

Atendiendo a los coeficientes obtenidos como medio para aproximarnos a la aportación de cada factor al riesgo se nos muestra que todos son significativos, con lo cual los cuatro contribuirían al riesgo que asumen los decisores, tanto el genérico como el específico.

El signo positivo de dichos coeficientes indica la relación causal directa y positiva entre ellos, tal como se había hipotizado. De esta forma, cuanto más incertidumbre o influencia perciban de estas estructuras más riesgo asumirán. Ello concuerda con lo postulado por la teoría prospectiva de Kahneman y Tversky (1979) de manera que ante situaciones no favorables, como el caso de la incertidumbre, los individuos se arriesgan más que en situaciones favorables. De esta forma se confirman nuestras dos hipótesis.

Cuantificando la importancia de cada factor por medio de los coeficientes estandarizados apreciamos que el primero de ellos, el denominado "Demanda, recursos y socio-político", es el que más condiciona el riesgo asumido.

Destacar de esta forma la relevancia de la demanda y los factores sociales del entorno como condicionantes del comportamiento estratégico de las empresas, más que los factores económicos. Así, cuanto más incertidumbre se perciba de la demanda o el entorno socio-político, más se arriesga la empresa en intentar mantenerla fiel o incrementar su cuota de mercado.

Tras este primer factor, se sitúa el entorno específico de las empresas cuyos componentes al influenciar el día a día de la organización también condicionarían el comportamiento estratégico mediante el riesgo que asumen. Tal es así que sus percepciones generan más incidencia en el riesgo estratégico que la propia incertidumbre percibida desde las características definitorias del ámbito de actuación, como son la geografía y sus consecuencias económicas.

Con la exposición de los resultados obtenidos hemos dado cumplimiento a nuestro propósito de analizar la relación entre las percepciones del entorno y el riesgo estratégico asumido, enmarcada en el con-

Tabla 9. Relación entre las percepciones del entorno y el riesgo asumido

| Variables independientes (factores) | β estandarizado | Test t | Sig. |
|--|-----------------------|--------|-------|
| Demanda, recursos y socio-político | 0,350 | 5,919 | 0,000 |
| Consecuencias económicas de la geografía | 0,214 | 3,975 | 0,000 |
| Geografía | 0,148 | 3,164 | 0,002 |
| Entorno específico | 0,257 | 3,700 | 0,000 |

F = 57,120; Sig. = 0,000; R² corregida = 0,422

dicionamiento del entorno empresarial al comportamiento estratégico de las organizaciones. Este logro se concreta en la evidencia de una relación causal positiva entre los conceptos, de la que es bastante responsable la estructura "Demanda, recursos y socio-político", al configurarse como el máximo contribuyente.

CONCLUSIONES

A pesar de la cada vez más difusa identificación de los límites de la empresa o de su extensión, los resultados obtenidos ahondan en la importancia del entorno empresarial y la necesidad de analizar con cierta periodicidad las tendencias de la realidad externa a la organización. Así, tomando como base la aproximación cognoscitiva a la realidad empresarial, analizamos las implicaciones que en el riesgo estratégico asumido tienen las percepciones del entorno, tanto genérico como específico.

Las principales conclusiones que se desprenden de esta investigación se pueden concretar en:

— relativo al entorno genérico, las variables geográficas en sí mismas no son el problema para las empresas que desarrollan sus actividades en un entorno geográficamente diferenciado. Lo son más, sin embargo, las consecuencias económicas que de ellas derivan, que se perciben como fuentes de una mayor incertidumbre;

— de acuerdo con estudios precedentes en la materia (Baird y Thomas, 1985; Kahneman y Lovallo, 1993; Shapira, 1994), verificamos la existencia de una relación causal entre el riesgo estratégico asumido y las percepciones del entorno. Por tanto, el que exista dicha implicación evidencia, una vez más, que los gestores no desempeñan sus roles de espaldas a lo existente más allá de sus límites. Del análisis del signo positivo, concluimos que, siguiendo lo expuesto por la teoría prospectiva (Kahneman y Tversky, 1979), ante una situación negativa como la percepción de incertidumbre, éstos se arriesgan más que en la situación contraria;

— la gran importancia de las variables referidas a la demanda y cuestiones socio-políticas ya que será la incertidumbre percibida de éstas la que provoque asumir un mayor nivel de riesgo;

— siendo el entorno más próximo a la organización, la influencia procedente del entorno específico se sitúa en una segunda posición, tras la primera estructura del entorno genérico. La razón pudiera descansar en el mayor impacto global y en cadena de las modificaciones del entorno genérico que supondría un efecto exponencial y multiplicativo de la incertidumbre. Este hecho podría significar que quizás condicionan otros aspectos del comportamiento estratégico, ya que el riesgo es uno de los múltiples criterios para la selección de las alternativas.

Algunas de las implicaciones que estos resultados conllevan son, de una parte las académicas, ya que se ha demostrado que las percepciones de los directivos condicionan en parte su comportamiento estratégico. De esta forma se hace necesario diferenciar entre un

entorno objetivo y el que realmente percibe el individuo, que es el que considera como "materia prima" en el proceso decisorio, debiendo analizar cuál es el idóneo para cada investigación.

Otra parte de las implicaciones podrían ir referidas a las políticas de fomento de la actividad empresarial ya que se ha observado que la incertidumbre del entorno genérico y la influencia del específico condicionan el riesgo y en sentido positivo. De esta forma, el signo positivo debe alertar a los responsables si no existiera un punto de inflexión, cuya identificación podría ser una nueva línea de investigación, a partir del cual aunque aumente la incertidumbre no se incremente el riesgo asumido. Su inexistencia implicaría quizás riesgos más allá de las posibilidades de cada organización.

De cara a los empresarios o decisores, tenemos por ejemplo, la importancia de las percepciones y la visión de cada individuo de la realidad, pudiendo existir diferencias significativas dentro de su misma empresa, siendo útil identificarlas por formación académica o experiencia profesional. De otro lado, el condicionamiento observado les lleva a tener presente y acentuar la atención prestada a las variables relacionadas con la demanda y los aspectos socio-políticos ya que son los que están condicionando parte de su comportamiento estratégico, en detrimento de variables económicas que tradicionalmente han centrado el interés. Debido al signo positivo podrían intuir de forma genérica el comportamiento del tejido empresarial, que ante determinadas incertidumbres se arriesgarán en lugar de desarrollar una política conservadora.

A pesar de los satisfactorios resultados obtenidos, esta investigación no está carente de limitaciones, siendo conscientes de la necesidad de profundizar en algunos aspectos. Su mejora constituye un reto que dará lugar a nuevas líneas de investigación, como:

- la inclusión del sector primario en la muestra de análisis tras su eliminación en el proceso de ponderación ya que debido a su historia podría revelarnos datos significativos;
- la obtención de la incertidumbre a partir de la relación lineal entre el dinamismo y complejidad percibidos es de una especial preocupación. La fórmula utilizada es la que prevalece en la literatura, sin embargo, compartimos la opinión de los propios autores de esos trabajos de las que se desprende que dadas las circunstancias actuales de los entornos y la tendencia a la simplificación, es posible que ambas dimensiones generen una contribución diferencial a la incertidumbre. Una alternativa válida sería definir un modelo de ecuaciones estructurales estimado por mínimos cuadrados parciales. Además de mejorar la eficiencia de las estimaciones se podría examinar más de una relación al mismo tiempo, que es una de las grandes limitaciones del modelo de regresión lineal;
- la realización de un análisis estático tanto de las percepciones del entorno como del riesgo, careciendo del carácter longitudinal que aporta riqueza y la dimensión temporal que sin duda robustecería el análisis y las conclusiones. Se podría, por ejemplo, estudiar el impacto de determinadas políticas informativas, como potenciales reductoras de la incertidumbre, en el riesgo asumido.

En un intento de cerrar el ciclo, sería interesante extender estos análisis a la última etapa del proceso, intentando dilucidar la posible implicación que el comportamiento observado ejerce sobre los resultados. De esta forma podremos saber si el arriesgarse ante una incertidumbre percibida desarrollando así un comportamiento emprendedor lleva a las empresas a mejor término que la tendencia de los individuos aversos al riesgo que prefieren escudarse y no desenvolverse lo mínimo en espera de tiempos mejores.

Nota. La autora agradece los enriquecedores comentarios de los revisores anónimos y del co-editor Bernard Forgues por cuanto han contribuido a la mejora de este trabajo.

Vanessa Yanes Estévez es profesora del Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de la Laguna. Doctora con Premio Extraordinario en Ciencias Económicas y Empresariales por dicha universidad y Premio "Día de Canarias para Jóvenes Investigadores 2003" del Gobierno de Canarias. Sus líneas de investigación se centran fundamentalmente en el análisis del entorno organizativo y su implicación en el comportamiento estratégico bajo una aproximación cognoscitiva. Ha sido investigadora visitante en las universidades de Bangor (Gales, Reino Unido) y Strathclyde (Glasgow, Reino Unido) y es miembro del Instituto de Estudios Canarios, la Asociación Europea de Economía y Dirección de Empresas y la Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas.

REFERENCIAS

- Achrol, R. S. 1988
Measuring Uncertainty in Organizational Analysis., *Social Science Research*, 17: 66-91.
- Aguilar, F. J. 1967
Scanning the Business Environment, New York, NY: MacMillan.
- Aldrich, H. E. 1979
Organizations and Environments, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Badri, M. A., D. Davis, and D. Davis 2000
Operations Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model of Industries in Developing Countries, *Omega*, 28: 155-173.
- Baird, I. S., and H. Thomas 1985
Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking, *Academy of Management Review*, 10(2): 230-243.
- Baird, I. S., and H. Thomas 1990
What it is Risk Anyway? Using and Measuring Risk in Strategic Management, in R. A. Bettis and H. Thomas (eds.), *Risk, Strategy and Management, Collection "Strategic Management Policy and Plannign. A Multivolume Treatise"* Greenwich, CT: JAI Press, vol. 5: 21-52.
- Berné, C., M. Pedraja, y P. Rivera 1994
Los determinantes de la actitud del consumidor ante la publicidad: un estudio exploratorio, *VII Encuentros de Profesores de Marketing*, San Sebastián, 191-202.
- Bourgeois, L. J. III 1980
Strategy and Environment: A Conceptual Integration, *Academy of Management Journal*, 5(1): 25-39.
- Boyd, B. K., and J. Fulk 1996
Executive Scanning and Perceived Uncertainty: A Multidimensional Model, *Journal of Management*, 22(1): 1-21.

- Buvik, A., and K. Gronhaug 2000
Inter-Firm Dependence, Environmental Uncertainty and Vertical Co-Ordination in Industrial Buyer-Seller Relationships, *Omega*, 28: 445-454.
- Cervera, A. 1999
Construcción de un modelo de orientación al mercado en las Administraciones Públicas, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 5(3): 41-62.
- Collins, J. M., and T. W. Ruefli 1992
Strategic Risk: An Ordinal Approach, *Management Science*, 38(12): 1707-1731.
- Cyert, R. M., and J. G. March 1963
A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Child, J. 1972
Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, *Sociology*, 6: 1-22.
- Daft, R. L., J. Sormunen, and D. Parks 1988
Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study, *Strategic Management Journal*, 9(2): 123-139.
- Dess, G. G., and D. W. Beard 1984
Dimensions of Organizational Task Environments, *Administrative Science Quarterly*, 29(1): 52-73.
- Duncan, R. 1972
Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environment Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 17(3): 313-327.
- Entrialgo, M., E. Fernández, and C. J. Vázquez 2001
El comportamiento emprendedor y el éxito en la Pyme: modelos de contingencia y configuraciones, *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, 25: 47-58.
- Fahey, L., and V. K. Narayanan 1986
Macroenvironmental Analysis for Strategic Management, Saint Paul, MN: West Publishing.
- García, M. 1995
Socioestadística. Introducción a la estadística en Sociología, Madrid: Alianza Universidad Textos.
- Grifell-Tatje, E., y P. Marqués 2000
Riesgo estratégico en el sector bancario español, *Papeles de Economía Española*, 84-85: 192-205.
- Hambrick, D. C., and P. A. Mason 1984
Upper Echelons: the Organization as a Reflection of its Top Managers, *Academy of Management Review*, 9(2): 193-206.
- Huber, G. P., and R. L. Daft 1987
Information Environments, in L. Putnam, L. Porter; K. Roberts and F. Jablin (eds.), *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*, Newbury Park, CA: Sage.
- Instituto Nacional De Estadística 2000
Directorio Central de Empresas : Resultados estadísticos 2000, Tomo I, Datos de empresas, Madrid.
- Jurkovich, R. 1974
A Core Typology of Organizational Environments, *Administrative Science Quarterly*, 19(3): 380-394.
- Kahneman, D., and D. Lovallo 1993
Timid Choices and Bold Forecast: A Cognitive Perspective on Risk Taking, *Management Science*, 39(1): 17-31.
- Kahneman D., and A. Tversky 1979
Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk, *Econometrica*, 47(2): 263-292.
- Kiesler, S., and L. Sproul 1982
Managerial Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing From Social Cognition, *Administrative Science Quarterly*, 27(4): 548-570.
- Knight, H. F. 1921
Risk, Uncertainty and Profit, Chicago, IL: Chicago University Press.
- Lawrence, P. R., and D. Dyer 1983
Renewing American Industry, New York, NY: Free Press.
- Lawrence, P. R., and J. W. Lorsch 1967
Differentiation and Integration in Complex Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 12(1): 1-47.
- Lenz, R. T., and J. L. Engledow 1986
Environmental Analysis: the Applicability of Current Theory, *Strategic Management Journal*, 7(4): 329-346.
- Lewis, G. J., and B. Harvey 2001
Perceived Environmental Uncertainty: the Extension of Miller's Scale to the Natural Environment, *Journal of Management Studies*, 38(2): 201-233
- Mandujano, F. 1998
Teoría del muestreo: particularidades del diseño muestral en estudios de conducta social, *Revista Electrónica de Metodología Aplicada*, 3(1): 1-15.
- March J. G., and Z. Shapira 1987
Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking, *Management Science*, 33(11): 1404-1418.
- March, J. G., and H. Simon 1958
Organizations, New York, NY: Wiley.
- McCabe, D. L., and J. E. Dutton 1993
Making Sense of the Environment: The Role of Perceived Effectiveness, *Human Relations*, 46(5): 623-644.

- Miles, R. E., and C. C. Snow 1978
Organizational Strategy, Structure and Process, New York, NY: McGraw-Hill.
- Miller, K. D. 1997
Measurement of Perceived Environmental Uncertainties: Response and Extension, *Research Paper*, 97-004, Center For International Business Education and Research, Purdue University.
- Miller, K. D., and M. J. Leiblein 1996
Corporate Risk-Return Relations: Returns Variability versus Downside Risk, *Academy of Management Journal*, 39(1): 91-122.
- Miller, K. D., and J. J. Reuer 1996
Measuring Organizational Downside Risk, *Strategic Management Journal*, 17(9): 671-691.
- Milliken, F. J. 1987
Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect and Response Uncertainty, *Academy of Management Review*, 12(1): 133-143.
- Mintzberg, H. 1979
The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research, Englewood cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Oreja, J. R. 1999
El método GEPS de análisis y diagnóstico del entorno empresarial. Aplicaciones para entornos insulares, in J.R. Oreja (Dir.), *El impacto del entorno en las actividades empresariales. (El caso de la empresa en Canarias)*, Santa Cruz de Tenerife: Fyde Caja Canarias-IUDE de la Universidad de La Laguna, 33-64.
- Oreja, J. R., and V. Yanes 2000
La estructuración estratégica del entorno empresarial sobre la base de la incertidumbre percibida: un análisis comparativo entre sectores, *Actas del X Congreso Nacional de ACEDE*, Oviedo.
- Peterson, R. A. 1994
A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha, *Journal of Consumer Research*, 21(2): 381-391.
- Porter, M. E. 1982
Estrategia Competitiva, Méjico: CECSA.
- Prescott, J.E. 1986
Environments as Moderators of the Relationship Between Strategy and Performance, *Academy of Management Journal*, 29(2): 329-346.
- Rajagopalan, N., A. M. A. Rasheed and D. K. Datta 1993
Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Directions, *Journal of Management*, 19(2): 349-384.
- Rasheed, A. M. A., and J. E. Prescott 1992
Towards an Objective Classification Scheme for Organizational Task Environments, *British Journal of Management*, 3: 197-206.
- Reger, R. K., I. M. Duhaime, and J. L. Stimpert 1992
Deregulation, Strategic Choice, Risk and Financial Performance, *Strategic Management Journal*, 13(3): 189-204.
- Runde, J. 1998
Clarifying Frank Knight's Discussion of the Meaning of Risk and Uncertainty, *Cambridge Journal of Economics*, 22: 539-546.
- Salgado, J. A. 1992
La práctica del muestreo, in E. Ortega Martínez [coord.], *Manual de Investigación comercial*, Madrid: Editorial Pirámide, 344-377.
- Sawyerr, O. 1993
Environmental Uncertainty and Environmental Scanning Activities of Nigerian Manufacturing Executives: A Comparative Analysis, *Strategic Management Journal*, 14(4): 287-299.
- Schwenk, C. R. 1988
The Cognitive Perspective on Strategic Decision Making, *Journal of Management Studies*, 25(1): 724-736.
- Simon, H. 1957
Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organization, New York, NY: MacMillan.
- Sitkin, S. and A. Pablo 1992
Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior, *Academy of Management Review*, 17(1): 9-38.
- Sitkin, S. B., and L. R. Weingart 1995
Determinants of Risky Decision-Making Behavior: A Test of the Mediating Role of Risk Perceptions and Propensity, *Academy of Management Journal*, 38(6): 1573-1592.
- Shapira, Z. 1994
Risk Taking. A Managerial Perspective, New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Swamidass, P. M., and W. T. Newell 1987
Manufacturing Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytical Model, *Management Science*, 33(4): 509-524.
- Tan J. J., and R. J. Litschert 1994
Environment-Strategy Relationship and its Performance Implication: : An Empirical Study of the Chinese Electronics Industry, *Strategic Management Journal*, 15(1): 1-20.
- Thompson, J. D. 1967
Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory, New York, NY: McGraw Hill.
- Wang, X. T. 1996
Framing Effects: Dynamics and Task Domains, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68(2): 145-157.
- Weick, K. 1979
The Social Psychology of Organizing, New York, NY: Random House.

ANEXO 1: CUESTIONARIO UTILIZADO

DATOS IDENTIFICATIVOS

1. Nombre de la empresa o sociedad:.....
2. Si es una sociedad que pertenece a otra empresa, señale el nombre de esa empresa:.....
3. Si la empresa está estructurada en más sociedades, diga cuántas:.....
4. Isla en la que esté ubicada la empresa/sociedad analizada:.....
5. Sector de actividad económica al que pertenece la empresa/sociedad analizada (según principal actividad y código de CNAE):
6. Fecha de fundación:
7. Señalar si la empresa/sociedad tiene carácter familiar:si no
8. Procedencia del capital: Privada Pública Mixta
9. Forma jurídica:

| | | | |
|-----------------------|----------------------------|---------------------|----------------------------|
| Empresario individual | 1 <input type="checkbox"/> | Cooperativa | 4 <input type="checkbox"/> |
| SA | 2 <input type="checkbox"/> | SAT | 5 <input type="checkbox"/> |
| SL | 3 <input type="checkbox"/> | Otra forma jurídica | 6 <input type="checkbox"/> |
10. Nacionalidad de la empresa matriz:

| | | | |
|---------------------|----------------------------|--|--|
| Española | 1 <input type="checkbox"/> | | |
| Resto unión Europea | 2 <input type="checkbox"/> | | |
| Resto de países | 3 <input type="checkbox"/> | | |
11. En caso de empresa cuya sede social esté en Canarias, indicar la isla:

| | | | |
|-----------|----------------------------|---------------|----------------------------|
| Tenerife | 1 <input type="checkbox"/> | Gran Canaria | 5 <input type="checkbox"/> |
| La Palma | 2 <input type="checkbox"/> | Lanzarote | 6 <input type="checkbox"/> |
| La Gomera | 3 <input type="checkbox"/> | Fuerteventura | 7 <input type="checkbox"/> |
| El Hierro | 4 <input type="checkbox"/> | | |
12. Número de explotacionesy/o plantasque tiene la empresa.
13. Mercados a los que atiende la empresa:

| | | | |
|------------|----------------------------|-----------------|----------------------------|
| Local | 1 <input type="checkbox"/> | Nacional | 5 <input type="checkbox"/> |
| Insular | 2 <input type="checkbox"/> | Union Europea | 6 <input type="checkbox"/> |
| Provincial | 3 <input type="checkbox"/> | Resto de países | 7 <input type="checkbox"/> |
| Regional | 4 <input type="checkbox"/> | | |
14. Número de empleados:
15. Volumen de ventas del año 2000 (facturación en millones de pesetas):

VALORE, CON RESPECTO A LA GESTIÓN DE SU EMPRESA, EL NIVEL DE COMPLEJIDAD QUE TIENEN LAS SIGUIENTES VARIABLES DEL ENTORNO (SIENDO 1 MUY POCO COMPLEJA Y 5 MUY COMPLEJA):

- | <i>Variables significativas del marco geográfico</i> | Complejidad | | | | |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Insularidad..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Orografía..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Recursos naturales..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Demografía..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| <i>Variables significativas del marco económico</i> | Complejidad | | | | |
| Nivel de desarrollo de Canarias..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Situación de la demanda..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Nivel de renta de la demanda..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Situación de los competidores..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Distancia a los grandes mercados..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Segmentación mercados..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Recursos naturales..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Recursos financieros..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Recursos humanos..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Recursos tecnológicos..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Barreras físicas..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Economías de escala..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Dependencia exterior..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Tipo de cambio..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| <i>Variables significativas del marco político legal</i> | Complejidad | | | | |
| Situación política de los competidores..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Situación política de Canarias..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Legislación específica del sector..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Legislación laboral..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Defensa del consumidor/calidad..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| <i>Variables significativas del marco socio cultural</i> | Complejidad | | | | |
| Motivaciones del consumidor..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Actitud ante la empresa..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Formación profesional..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |

Si considera que hay otras variables significativas del entorno que no han sido mencionadas y que son importantes para su empresa, podría indicarnos y valorarlas:

- | | | | | | |
|-------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |

VALORE, CON RESPECTO A LA GESTIÓN DE SU EMPRESA, EL NIVEL DE CAMBIO QUE TIENEN LAS SIGUIENTES VARIABLES DEL ENTORNO (SIENDO 1 QUE CAMBIA MUY POCO Y 5 QUE CAMBIA MUCHO):

| <i>Variables significativas del marco geográfico</i> | | Cambio | | | |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Insularidad..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Orografía..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Recursos naturales..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Demografía..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| <i>Variables significativas del marco económico</i> | | Cambio | | | |
| Nivel de desarrollo de Canarias..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Situación de la demanda..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Nivel de renta de la demanda..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Situación de los competidores..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Distancia a los grandes mercados..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Segmentación mercados..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Recursos naturales..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Recursos financieros..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Recursos humanos..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Recursos tecnológicos..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Barreras físicas..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Economías de escala..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Dependencia exterior..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Tipo de cambio..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| <i>Variables significativas del marco político legal</i> | | Cambio | | | |
| Situación política de los competidores..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Situación política de Canarias..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Legislación específica del sector..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Legislación laboral..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Defensa del consumidor / calidad..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| <i>Variables significativas del marco socio cultural</i> | | Cambio | | | |
| Motivaciones del consumidor..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Actitud ante la empresa..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Formación profesional..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |

Si considera que hay otras variables significativas del entorno que no han sido mencionadas y que son importantes para su empresa, podría indicarnos y valorarlas:

| | | | | | |
|-------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |

¿COMO VALORARÍA EL NIVEL DE INFLUENCIA QUE PERCIBE DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DE SU EMPRESA (SIENDO 1 UN NIVEL MUY BAJO Y 5 UN NIVEL MUY ALTO)?

| <i>Elemento</i> | | Influencia | | | |
|-------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Proveedores..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Clientes..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Productos sustitutivos..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Competidores actuales..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Competidores potenciales..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Otros posibles influenciadores..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |

VALORE DEL 1-5 (SIENDO 1 MUY POCO Y 5 MUCHO) EL NIVEL DE RIESGO QUE ESTÁ ASUMIENDO EN LA GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE SU EMPRESA, DADAS LAS ACTUALES CONDICIONES DEL ENTORNO EMPRESARIAL:

| | | | | | |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Nivel de riesgo empresarial asumido..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|

ANEXO 2: CORRELACIONES

Tabla 2.1. Correlaciones entorno específico

| Variable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1: Proveedores | 1,000 | 0,400 | 0,342 | 0,434 | 0,419 |
| 2: Clientes | | 1,000 | 0,394 | 0,623 | 0,545 |
| 3: Productos sustitutivos | | | 1,000 | 0,548 | 0,488 |
| 4: Competidores actuales | | | | 1,000 | 0,770 |
| 5: Competidores potenciales | | | | | 1,000 |

Todas las correlaciones son significativas al nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 2.2. Correlaciones entorno genérico

| Variable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1: Insularidad | 1,000 | 0,617 | 0,590 | 0,575 | 0,562 | 0,517 | 0,482 | 0,498 | 0,548 | 0,517 | 0,550 | 0,502 |
| 2: Orografía | | 1,000 | 0,473 | 0,418 | 0,424 | 0,396 | 0,481 | 0,480 | 0,432 | 0,392 | 0,415 | 0,563 |
| 3: Demografía | | | 1,000 | 0,537 | 0,561 | 0,595 | 0,447 | 0,500 | 0,482 | 0,475 | 0,563 | 0,442 |
| 4: Desarrollo de Canarias | | | | 1,000 | 0,732 | 0,749 | 0,398 | 0,527 | 0,710 | 0,622 | 0,683 | 0,520 |
| 5: Situación de la demanda | | | | | 1,000 | 0,843 | 0,487 | 0,599 | 0,709 | 0,660 | 0,711 | 0,55 |
| 6: Renta de la demanda | | | | | | 1,000 | 0,496 | 0,620 | 0,671 | 0,613 | 0,659 | 0,549 |
| 7: Distancia a mercados | | | | | | | 1,000 | 0,714 | 0,450 | 0,411 | 0,391 | 0,532 |
| 8: Segmentación | | | | | | | | 1,000 | 0,531 | 0,482 | 0,470 | 0,556 |
| 9: Recursos financieros | | | | | | | | | 1,000 | 0,769 | 0,770 | 0,613 |
| 10: Recursos humanos | | | | | | | | | | 1,000 | 0,751 | 0,572 |
| 11: Recursos tecnológicos | | | | | | | | | | | 1,000 | 0,568 |
| 12: Barreras físicas | | | | | | | | | | | | 1,000 |
| Variable | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | | | |
| 1: Insularidad | 0,496 | 0,456 | 0,372 | 0,493 | 0,486 | 0,497 | 0,492 | 0,561 | 0,524 | | | |
| 2: Orografía | 0,416 | 0,358 | 0,340 | 0,414 | 0,377 | 0,376 | 0,328 | 0,360 | 0,349 | | | |
| 3: Demografía | 0,455 | 0,385 | 0,272 | 0,588 | 0,485 | 0,477 | 0,601 | 0,590 | 0,530 | | | |
| 4: Desarrollo de Canarias | 0,668 | 0,506 | 0,355 | 0,610 | 0,625 | 0,610 | 0,612 | 0,662 | 0,666 | | | |
| 5: Situación de la demanda | 0,612 | 0,544 | 0,413 | 0,522 | 0,667 | 0,657 | 0,706 | 0,713 | 0,645 | | | |
| 6: Renta de la demanda | 0,645 | 0,549 | 0,428 | 0,532 | 0,608 | 0,592 | 0,723 | 0,732 | 0,625 | | | |
| 7: Distancia a mercados | 0,494 | 0,581 | 0,464 | 0,423 | 0,432 | 0,405 | 0,477 | 0,450 | 0,418 | | | |
| 8: Segmentación | 0,670 | 0,584 | 0,424 | 0,468 | 0,457 | 0,478 | 0,508 | 0,562 | 0,487 | | | |
| 9: Recursos financieros | 0,665 | 0,531 | 0,410 | 0,580 | 0,686 | 0,643 | 0,663 | 0,723 | 0,684 | | | |
| 10: Recursos humanos | 0,582 | 0,490 | 0,348 | 0,498 | 0,654 | 0,587 | 0,557 | 0,629 | 0,661 | | | |
| 11: Recursos tecnológicos | 0,571 | 0,44 | 0,327 | 0,561 | 0,646 | 0,634 | 0,616 | 0,704 | 0,723 | | | |
| 12: Barreras físicas | 0,633 | 0,522 | 0,467 | 0,426 | 0,487 | 0,551 | 0,534 | 0,513 | 0,441 | | | |
| 13: Economías de escala | 1,000 | 0,555 | 0,442 | 0,514 | 0,609 | 0,636 | 0,557 | 0,584 | 0,586 | | | |
| 14: Dependencia exterior | | 1,000 | 0,502 | 0,424 | 0,457 | 0,456 | 0,508 | 0,495 | 0,468 | | | |
| 15: Tipo de cambio | | | 1,000 | 0,297 | 0,330 | 0,389 | 0,375 | 0,344 | 0,309 | | | |
| 16: Situación política | | | | 1,000 | 0,627 | 0,555 | 0,486 | 0,534 | 0,591 | | | |
| 17: Legislación laboral | | | | | 1,000 | 0,709 | 0,636 | 0,662 | 0,673 | | | |
| 18: Defensa del consumidor | | | | | | 1,000 | 0,672 | 0,691 | 0,658 | | | |
| 19: Motivaciones consumidor | | | | | | | 1,000 | 0,810 | 0,674 | | | |
| 20: Actitud ante la empresa | | | | | | | | 1,000 | 0,760 | | | |
| 21: Formación profesional | | | | | | | | | 1,000 | | | |

Todas las correlaciones son significativas al nivel 0,01 (bilateral).

ANEXO 3: ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO. MATRIZ DE COMPONENTES ROTADOS (VARIMAX)

| Variables | Factor 1 | Factor 2 | Factor 3 |
|----------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Insularidad | | | 0,694 |
| Orografía | | | 0,792 |
| Demografía | | | 0,653 |
| Nivel de desarrollo de Canarias | 0,728 | | |
| Situación de la demanda | 0,740 | | |
| Nivel de renta de la demanda | 0,707 | | |
| Distancia a los grandes mercados | | 0,701 | |
| Segmentación mercados | | 0,685 | |
| Recursos financieros | 0,767 | | |
| Recursos humanos | 0,725 | | |
| Recursos tecnológicos | 0,781 | | |
| Barreras físicas | | 0,576 | |
| Economías de escala | | 0,575 | |
| Tipo de cambio | | 0,703 | |
| Dependencia exterior | | 0,730 | |
| Situación política de Canarias | 0,568 | | |
| Legislación laboral | 0,755 | | |
| Defensa del consumidor/calidad | 0,729 | | |
| Motivaciones del consumidor | 0,748 | | |
| Actitud ante la empresa | 0,800 | | |
| Formación profesional | 0,796 | | |
| Varianza explicada | 36,53% | 16,11% | 12,92% |