

Factores que influyen en la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas del sector gastronómico

Factors influencing the profitability of small and medium-sized companies in the food sector

Estela Rodríguez Quezada^{1,a} , Araceli Hernández Jiménez^{2,b} , Marisol Cáceda Quispe^{3,c} , Fanny Elcira Barrantes Santos^{4,d} , Carolina Ivón Cartes Cabrera^{1,e} , Norma Alejandra Cofré Mella^{1,f} 

¹ Gestión Empresarial, Universidad Bío Bío, Andrés Bello 720, Chillán, 3780000, Chile

² Ciencias Empresariales, Universidad del Istmo, Carretera Chihuitan-Ixtepec S/N, Ixtepec, Oaxaca, 70110, México

³ Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad ESAN, Alonso de Molina 1652 Santiago de Surco, 15023, Perú

⁴ Postgrado UPC, Universidad de Ciencias Aplicadas - UPC, Salaverry 2255, San Isidro, 15036, Perú

✉ aerodrig@ubiobio.cl

✉ baraceli@bianni.unistmo.edu.mx

✉ mcaceda@esan.edu.pe

✉ dpefabarra@upc.edu.pe

✉ ecarolina.cartes2202@alumnos.ubiobio.cl

✉ fnorma.cofre2201@alumnos.ubiobio.cl

Recibido: 24/05/2024; Aceptado: 20/09/2024

Resumen

A raíz de la pandemia, una de las actividades económicas más afectadas fue la gastronomía, debido a las restricciones para mitigar los contagios. La presente investigación tiene como objetivo determinar los factores que influyen en la rentabilidad de las Pequeñas y Medianas Empresas chilenas del sector gastronómico, desde la perspectiva contingente y de recursos y capacidades. Para ello se realizó una investigación cuantitativa con una muestra de 59 empresas. Los resultados del análisis de regresión logística indican que, cuando las empresas despiden tres o menos trabajadores, la probabilidad de que su rendimiento aumente o se mantenga igual se incrementa en un 422%. Por otro lado, por cada decisión adicional que toma la empresa, la probabilidad de que su rendimiento se mantenga igual o aumente disminuye en un 51%. La tecnología y el tamaño no fueron relevantes para este tipo de empresas.

Palabras clave: Covid-19; Empresas del sector gastronómico; Rentabilidad; Despidos; Decisiones.

Abstract

The food sector has been one of the most affected economic areas due to the restrictions that were put in place to mitigate the spread of Covid-19 during the pandemic. The purpose of this body of research was to determine the factors that affected the profitability of Chilean small and medium-sized companies in the food sector, from a contingency perspective and from the standpoint of resources and capability. To do this, quantitative research was conducted with a sample of 59 companies. The results of the logistic regression analysis indicated that when firms made three or fewer workers redundant, the probability that their performance would improve or remain the same rose by 422%. On the other hand, for each additional decision the firm made, this likelihood fell by 51%. Technology and size were not relevant for these types of companies.

Keywords: Covid-19; Food sector companies; Profitability; Redundancies; Decisions.

JEL: L20; M10.

1. INTRODUCCIÓN

La crisis económica generada por la Covid-19 es un fenómeno global, que afecta a todos los países del mundo, siendo América Latina y el Caribe la zona que ha sufrido el peor impacto de todas las regiones en desarrollo, provocando el cierre de una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas (pymes) (CEPAL, 2021). Del mismo modo, la pandemia golpeó de forma transversal a la economía chilena, afectando negativamente a empresas de distintos tamaños, sectores y regiones tanto en sus procesos productivos de distribución y ventas, como en la demanda de estas, de manera que una de las prioridades de la política de defensa de la competencia fue apoyar al sector productivo para adaptarse a las nuevas condiciones económicas generadas por la crisis sanitaria (CEPAL, 2021).

En el caso de las pymes pertenecientes al sector gastronómico, tuvieron una caída superior al 40% (Ministerio de Economía, 2021), por lo que la Asociación Gremial de Gastronomía y Entretención de Chillán (Gayen) y las autoridades regionales se reunieron para analizar la crisis del sector y buscar fórmulas para su reactivación (Cooperativa, 2021). La industria gastronómica cuenta con la Asociación Chilena de Gastronomía (ACHIGA), organización que tiene como objetivo principal agrupar los gremios de la industria gastronómica de todas las regiones de Chile, a fin de fomentar su crecimiento y desarrollo. Además, representa a sus asociados ante autoridades públicas y privadas, y los informa de nuevas normas, regulaciones y tendencias de la industria gastronómica (Achiga, 2011).

En Chile se clasifican las pymes según la Ley 20.416, que fija normas especiales para las empresas de menor tamaño. La clasificación de empresas se hace según el ingreso anual por ventas, servicios y otras actividades del giro comercial. Se entenderá por microempresa aquella con 1 a 9 trabajadores, pequeña empresa de 10 a 49, mediana empresa de 50 a 199 trabajadores y gran empresa aquella que tenga contratados 200 trabajadores o más (Cardemil, 2022).

Las empresas constantemente tienen el desafío de ser rentables para asegurar su supervivencia en el mercado meta donde desarrollan su actividad económica, en un entorno que se caracteriza por ser volátil, dinámico, incierto y ambiguo, por diversos factores de causa-efecto que intervienen en su rentabilidad (Contreras & Díaz, 2015). Blázquez et al. (2006) argumentan que existen factores externos e internos que favorecen la rentabilidad de los negocios, los cuales logran la sobrevivencia de las organizaciones y además potenciarlas tanto para su crecimiento como para la reinversión.

De acuerdo con la teoría de recursos y capacidades, el desempeño de una organización y el logro de sus objetivos resultan de la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos, habilidades y atributos que posea, permitiendo sostener una ventaja competitiva (Barney, 1991). Desde la perspectiva contingente, Burns y Stalker (1961) y Lawrence y Lorsch (1967) señalaron que la estructura de una organización debe basarse en las condiciones a las que enfrenta en su entorno, por lo que para sobrevivir, hay que adaptarse a las barreras que esta impone. El entorno, por lo tanto, tiene el poder sobre la organización y puede influir en la toma de decisiones.

La presente investigación tiene como objetivo conocer desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades y de la teoría de la contingencia, los factores que influyeron en la rentabilidad de las pymes del sector gastronómico de Chile, al ser uno de los sectores más castigados debido a la prohibición de abrir sus negocios por los contagios derivados de la pandemia de la Covid-19. El presente artículo está dividido en cinco secciones: 1. Introducción; 2. Revisión de la literatura; 3. Metodología; 4. Resultados y discusión; y 5. Conclusiones.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Teoría de la contingencia

La visión de contingencia comienza a tomar forma cuando se trata de aplicar la teoría administrativa a la realidad, cuestionando los resultados de la previsibilidad de las organizaciones por la interrelación con el medio ambiente. Crozier (1990) argumenta que la estrategia es el instrumento del actor para modificar el ambiente e incide en la estructura de la organización. De acuerdo con Pinto et al. (2003), la edad, el tamaño y el sistema técnico son las variables de mayor impacto dentro del diseño de una organización. Ford y Slocum (1977) señalan que el tamaño, la tecnología y el ambiente son factores que impactan en el diseño organizacional de una empresa, mientras que Pugh (1973) concluye que son el tamaño y la tecnología. A continuación, desde la perspectiva de la teoría de la contingencia se analizará en qué medida el ambiente, el tamaño y la tecnología influyen en la rentabilidad de las organizaciones.

2.1.1. Ambiente

Las organizaciones están expuestas a diferentes variables que pueden determinar su permanencia en el tiempo y que afectan directamente a su rentabilidad; es así como la Covid-19 impactó económica y financieramente a las organizaciones. La contingencia fue un fenómeno de carácter mundial que provocó un escenario incierto y que los llevó a adaptar nuevas mejoras y estrategias para la sobrevivencia de sus actividades económicas, además de modificar en algunos casos la estructura de las organizaciones. Lawrence y Lorsh (1967) señalan que existe una relación fundamental entre la incertidumbre, la diversidad y la naturaleza de las restricciones del medio.

Según Blázquez et al. (2006), las pymes tienen más inconvenientes para elaborar estrategias que mitiguen sus carencias estructurales y que les permitan mantenerse en la competencia. Salanova (2009) expone que hay empresas que cuentan con ciertas características que fueron determinantes para adaptarse y vencer situaciones adversas, logrando verse fortalecidas con recursos económicos para afrontar cualquier situación cambiante en el entorno. Cualificó a estas empresas como “organizaciones resilientes”.

Durante la pandemia, las empresas alemanas del sector gastronómico experimentaron una disminución promedio de la facturación del 90%, haciendo uso frecuente de los planes de ayuda proporcionados por el gobierno. Más de la mitad de las empresas se enfrentaron a altos costes operativos y a una alta carga fiscal. Los requisitos reglamentarios causaron problemas al 20 % de las empresas. Solo el 7 % tuvo dificultades para obtener suficiente financiación o liquidez, y el 7 % de las empresas sufrieron una disminución en las ventas de 2018 a 2019. El 41% de este tipo de empresas ofrecieron servicio de entrega y comida para llevar, compensando la prohibición del consumo in situ durante el confinamiento, por lo que tuvieron una menor disminución en las ventas (Neise et al., 2021). Así mismo, implementaron medidas para darle apertura a la innovación, a la adaptación productiva, a darles apoyo a los clientes y comunidades, para ser eficientes internamente y para proteger a sus trabajadores (Păunescu & Mátyus, 2020).

Un factor importante para el crecimiento y sostenibilidad de las empresas es la accesibilidad a créditos privados. Muchas veces las pymes se encuentran con barreras para optar a ellos. Los bancos privados suelen otorgarles créditos a empresas de mayor tamaño, respaldándose en su nivel de ingresos y activos. Esto permite mitigar los riesgos de estas

instituciones privadas. No obstante, las empresas de menor tamaño se ven perjudicadas por la falta de información sobre su crecimiento y por la escasa transparencia de sus balances contables, que hacen difícil calcular el riesgo. Por esto, este tipo de organizaciones tienen más opciones si optan a financiamientos en bancos públicos (Ferraro et al., 2011). Según Zuleta et al. (2011) los principales obstáculos para la otorgación de créditos a las pymes son los requisitos que deben cumplir para ser beneficiarias del crédito, junto con las tasas más altas de intereses en comparación con las empresas de mayor tamaño, que cuentan con mejores planes de financiamiento.

Las decisiones que se toman en situaciones de crisis se encuentran vinculadas a las atribuciones de los Estados, las cuales son reguladas por la Constitución política, que dicta las normativas que determinan las estrategias adecuadas. En el caso de Chile, establece el rol subsidiario del Estado, que se concreta en la focalización del gasto social dirigido a sectores desfavorecidos (Ramírez et al., 2021).

En el contexto de la pandemia, el gobierno de Chile implementó numerosas medidas para el apoyo de las pymes a través de diferentes programas como, por ejemplo, “Digitaliza tu Pyme” en el cual se daba asistencia técnica con un enfoque hacia la digitalización. Otro programa fue “Tu Empresa en 1 día”, que consistía en reducir la burocracia para la constitución de empresas. Para la cuestión del apoyo financiero, se puso en marcha el Plan de emergencia, cuyo objetivo fue mantener los ingresos y la liquidez, lo que permitió pactar una reducción temporal de la jornada de trabajo para mitigar el impacto sobre el empleo. Finalmente, de cara a impulsar la reactivación, se implementó un plan de recuperación llamado “Paso a Paso, Chile se recupera”, donde se concedió subsidio al empleo (Heredia & Dini, 2021).

Felzensztein, et al. (2022) argumentan que las pymes de Colombia, Perú y Chile necesitaron apoyo gubernamental y programas de capacitación para acelerar la internacionalización de las empresas, especialmente para aquellas dirigidas por empresarios sin experiencia previa en el ámbito internacional.

Hai et al. (2023) investigaron a las pymes de Vietnam para conocer los factores que determinaron su supervivencia en tiempos de crisis, desde la perspectiva de la teoría de contingencia y la teoría basada en recursos, resultando ser el desempeño financiero y el acceso al crédito bancario los factores que impactaron positivamente en su permanencia. Por otra parte, Shafi et al. (2020), encontraron que la mayoría de las MIPYMES de Pakistán se vieron gravemente afectadas por los problemas financieros, por la interrupción de la cadena de suministro, la disminución de la demanda o por la reducción de las ventas y ganancias, entre otros factores, a raíz de la pandemia.

Gur et al. (2023) analizaron el efecto de la pandemia en las condiciones financieras y el acceso a la financiación de las pymes de Estambul, en función de su tamaño. Los hallazgos empíricos muestran que las micro y pequeñas empresas presentan mayores dificultades para acceder al crédito bancario que las medianas y grandes empresas, además de tener menos probabilidades de reestructurar su deuda, obtener nueva deuda bancaria e inyectar capital que las grandes empresas durante la pandemia de la Covid-19 (Nunes et al. 2023).

2.1.2. Tamaño

Blázquez et al. (2006) establecen que la edad y el tamaño son factores que intervienen en la sostenibilidad y en el crecimiento. Para Child (1972) el tamaño está estrechamente asociada con los elementos de la estructura de la organización. Sánchez y Martín (2008), establecen que las empresas con mayor edad y tamaño son más solventes y tienen mayores reservas para su financiación y reinversión. Pinto et al. (2003) plantean que cuanto más antigua sea la

organización, más formalizado estará su comportamiento, las organizaciones nuevas suelen definir de forma imprecisa sus tareas. [Huerta et al. \(2010\)](#) establecen en su investigación, que en Chile un 88 % de las empresas son pymes, y expresa que existe una relación positiva entre el tamaño y el resultado del negocio, lo que les permite afirmar que el tamaño es una variable relevante en el estudio de los resultados de las empresas y que debe ser considerada por los directivos para una adecuada gestión empresarial.

[Ahinful et al. \(2023\)](#) investigaron los determinantes de la rentabilidad de las pymes de Ghana encontrando que existe una relación significativa entre el rendimiento y el tipo de propiedad de la empresa y también una conexión positiva entre la antigüedad y el tamaño de la empresa, siendo mayoritariamente significativa en el sector de los servicios. Además, encontraron relevantes los principios del enfoque de recursos y de estructura-conducta-rendimiento para explicar las variaciones en el rendimiento de las pymes en el contexto de un país en desarrollo. [Broccardo et al. \(2023\)](#) identificaron que la edad de las pymes influye en su orientación hacia la sostenibilidad, además de las estrategias empresariales y la inversión en recursos humanos capacitados.

[Owen et al. \(2023\)](#), en la investigación realizada a las pymes del Reino Unido, destacaron la importancia del tamaño de la empresa, de la edad, de la capacidad de gestión y del asesoramiento externo para mejorar el acceso al financiamiento; además, de las restricciones de política crediticia posterior a la crisis perjudicaron a las empresas más jóvenes y pequeñas. En la investigación de [Hernández y Cáceda \(2024\)](#), desde la perspectiva de la teoría de contingencia determinaron que, el ambiente y tamaño fueron las variables más significativas frente a la tecnología para generar la rentabilidad de las MYPES en Perú, argumentando que los resultados pueden variar dependiendo del sector al que pertenezcan.

2.1.3. Tecnología

El desarrollo de tecnología e innovación va tomando fuerza en las empresas al ser un factor importante para competir en el mercado. Las empresas deben esforzarse en realizar mejoras tecnológicas continuas para garantizar estar vigentes en este entorno cada vez más exigente en una globalización de la economía. Además, deben centrarse en invertir económicamente en la implementación de innovaciones, que se ajusten a su perfil y que contribuyan al crecimiento de su organización ([Hernández et al., 2017](#)). [Woodward \(1965\)](#) señala que la estructura de la organización debe ser contingente con su tecnología.

En el contexto de la pandemia de la Covid-19, [Torres y López-Lira \(2021\)](#) señalan que durante la contingencia algunas pymes mantuvieron o aumentaron su rentabilidad, por la capacidad de adaptación y por el adecuado uso de la tecnología de la información y comunicación. Por otra parte, [Acevedo et al. \(2023\)](#) desarrollaron una investigación basada en un programa de asesoramiento a pequeñas empresas respaldadas por el estado, modelo replicado de los Estados Unidos. En el estudio comprobaron que las empresas que fueron integradas en este programa son más resilientes a la contingencia de la Covid-19 gracias al desarrollo del factor de la innovación, ya que los costes de la crisis pueden atenuarse con las ventas en línea, las entregas a domicilio, Internet o nuevos productos. Además, dentro de estas empresas, las familiares destacan sobre las no familiares.

A través de la investigación realizada por [Ngo \(2022\)](#), desde la perspectiva de la teoría de la contingencia, se encontró que la cultura innovadora y la estrategia de diferenciación permiten el alto rendimiento de las pymes ubicadas en Vietnam. Por otra parte, [Zhang et al. \(2022\)](#) destacaron la importancia del rendimiento económico como base y objetivo último de la supervivencia de las pymes chinas, señalando que la innovación se relaciona positivamente

con el rendimiento social y ambiental, mientras que la inversión en I+D puede mejorar el rendimiento económico. Además, indicaron que la edad de la empresa y el tipo de propiedad moderan la relación entre la innovación y el rendimiento económico.

[Arancibia y Soto \(2022\)](#), en su estudio de la industria gastronómica, nos señalan que las empresas familiares adoptaron mejores medidas para enfrentarse a la crisis por la Covid-19, implementando mejoras tecnológicas para la venta *online*. Todas las empresas deben adaptar nuevas formas de llegar a los clientes de manera innovadora. En este sentido, más de la mitad de las pymes veían como una prioridad mejorar la eficiencia operativa a través del Internet, de la automatización de los procesos y de la robótica. Desde entonces, esta tendencia no ha hecho más que acelerarse, incluso antes de los drásticos cambios producidos por la pandemia por la Covid-19 ([OIT, 2021](#)).

2.2. Teoría de recursos y capacidades

[Ahinful et al. \(2023\)](#) señalan que la teoría de recursos y capacidades y la estructura-conducta-rendimiento se revelaron como marcos teóricos relevantes para explicar las diferencias en el rendimiento financiero de las pymes, lo que sugiere la importancia de considerar tanto los factores internos de la empresa como el entorno al analizar su desempeño y tomar decisiones gerenciales futuras. Por recursos de la empresa debe entenderse a todos los activos, capacidades, procesos, conocimientos, etc. que explican su crecimiento y las ventajas competitivas sostenibles ([Barney, 1991](#)). Por otra parte, [Huybrechts et al. \(2024\)](#) argumentan que las teorías de la dependencia de recursos, de redes y de contingencia ayudan a explicar cómo las variables del contexto externo les dan forma a los procesos de implementación.

Un factor relevante para afrontar un panorama competitivo es la aplicación del conocimiento y la información, generando condicionantes claves para la rentabilidad y la sostenibilidad de las pymes ([Torres & López-Lira, 2021](#)). Mediante el análisis de recursos y capacidades se identifican las fortalezas y debilidades de una organización y, en base a ellos, se pueden explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas, constituyéndose una fuente de ventaja competitiva ([Almanza et al., 2019](#)). Por otra parte, [Sansores y Navarrete \(2018\)](#) exponen que los factores económicos, las características del empresario (edad y experiencia) y los incentivos gubernamentales son determinantes en el crecimiento de las empresas. El desempeño de una organización y el logro de sus objetivos resultan de la estrategia y de la estructura que eligen quienes toman decisiones en la organización. De acuerdo con [Blázquez et al. \(2006\)](#), las organizaciones deben establecer estrategias y tomar decisiones que logren controlar factores externos relativos al entorno sectorial, como competidores, clientes, proveedores, demanda o mejoras tecnológicas.

La estructura financiera se origina en la combinación de recursos ya sean internos o externos. Todas las entidades toman decisiones sobre su postura financiera, siendo su objetivo principal la rentabilidad ([Contreras & Díaz 2015](#)). Como señala [Estrada et al. \(2009\)](#), las pymes tienen un rol protagónico en la economía mundial, generan empleos y aporta riqueza a su país. Por eso, para sostenerse en el mercado deben desarrollar estrategias competitivas, basadas en factores internos y externos para así sobrevivir y competir en un mercado cada vez más exigente. Existe evidencia empírica respecto de la relación entre la planeación estratégica y el éxito competitivo de aquellas pymes que planean estratégicamente innovan en sus procesos, productos y gestión, y tienen un nivel tecnológico superior en relación con los demás competidores de su sector.

[García et al. \(2021\)](#) nos plantean que algunas empresas se vieron obligadas a cerrar sus puertas debido a la pandemia de la Covid-19. No obstante, un gran número de estas fueron

resilientes y sobrevivieron gracias a su propia liquidez y la organización de recursos y capacidades, logrando afrontar la crisis y evitar su extinción. Las empresas que resistieron fueron las que mejor respondieron ante las contingencias del entorno.

Alonso et al. (2020) encontraron que las pymes competitivas y eficientes de Costa Rica presentan una distribución homogénea de recursos y capacidades. Se encuentra una correlación positiva entre la innovación y la eficiencia competitiva y entre la antigüedad del negocio y la innovación, así como entre la innovación y el tamaño del negocio en términos de número de empleados. Gupta y Kumar (2023) señalan que la crisis de liquidez y las habilidades técnicas inadecuadas de los empleados son las barreras más importantes para la resiliencia de las MIPYMES durante la Covid-19.

Dwikat et al. (2023) estudiaron cómo mejorar el desempeño sostenible de las pymes en Palestina, a través de la evidencia empírica con una muestra de 380 empresas, y encontraron lo importante que es el capital humano competente, la flexibilidad estratégica y la comprensión del entorno turbulento como herramientas esenciales en mercados competitivos y turbulentos. En la investigación de Cardoni et al. (2020), usando un enfoque cuantitativo con una muestra de 219 pymes de Italia, destacaron la gestión del conocimiento, las actividades de innovación exploratoria y los sistemas de medición del desempeño, como puntos claves para mejorar la toma de decisiones, la sostenibilidad y la rentabilidad de las empresas.

Los hallazgos de la investigación de Sajjad et al. (2022) evidenciaron que la orientación al aprendizaje afecta significativamente el rendimiento de las pymes en Paquistán, por lo que sugieren adoptar estrategias basadas en recursos, como capacidades y conocimientos, para que las empresas compitan eficazmente en entornos cambiantes y logren mejorar su competitividad y supervivencia. Felzensztein, Crick et al. (2020) encontraron que los directivos de las pequeñas empresas orientadas al servicio de Chile, Colombia y Nueva Zelanda que poseían capacidades dinámicas facilitaban su evolución de sus modelos de negocio y mejoraban su rendimiento. En la investigación de Luque et al. (2019), se constató que las pymes del sector agroalimentario tienen más probabilidades de sobrevivir si están dirigidas por mujeres.

Roffia et al. (2022), encontraron evidencia empírica que respalda una correlación significativa entre la competencia y habilidades adecuadas de los directivos y el rendimiento financiero de las pymes italianas. Los hallazgos de la investigación realizada por Rafiki, (2020) a pymes de Arabia Saudita evidenciaron que el tamaño de la empresa, la experiencia del gerente, la capacitación, el financiamiento y las relaciones de red tienen una relación significativa con el crecimiento de la empresa. Sin embargo, otros factores como la educación y la edad de la empresa no mostraron tal relación significativa, por lo que sugiere que los directivos necesitan recibir capacitaciones relacionadas con el negocio.

Estudiar los factores que influyen en la rentabilidad de las pymes del sector gastronómico durante la pandemia de la Covid-19 permitirá comprender los impactos positivos y negativos que afronta este tipo de empresa durante una crisis.

A partir de la literatura científica realizada, la hipótesis de esta investigación es la siguiente: los factores relacionados con ambiente, tamaño, tecnología, edad, conocimientos y recursos humanos, son los que influyeron significativamente en la rentabilidad de las pymes durante la pandemia de la Covid-19.

3. METODOLOGÍA

3.1. Selección de la muestra

La población objeto de estudio, fueron los propietarios y propietarias de las Pequeñas y Medianas Empresas (pymes) del sector gastronómico de la ciudad de Chillán, Chile.

La base de datos de las empresas fue obtenida directamente del municipio de la ciudad de Chillán, la cual contenía un total de 714 empresas registradas. Los criterios de inclusión en la población fueron:

- Que declararan como actividad económica el título gastronómico, giro de restaurante.
- Que estuvieran ubicadas en el radio urbano de la ciudad de Chillán.
- Que se hubieran mantenido activas durante el período de la pandemia (años 2020 y 2021).
- Que tuvieran ventas anuales entre 2.400 UF y 100.000 UF (70.000 USD a 2.900.000 USD).

Con base en los criterios anteriormente señalados, quedaron un total de 131 empresas, las cuales constituyeron la población de este estudio. Para determinar el tamaño de la muestra se consideró un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 8%, quedando un total de 59 empresas. Sin embargo, la encuesta fue enviada por correo electrónico a la población total y aplicada presencialmente a aquellos con los que no fue posible contactar por email, hasta obtener la cantidad de respuestas necesarias para alcanzar el tamaño de la muestra, por lo que se trata de una muestra por conveniencia.

El instrumento utilizado para la recolección de la información fue una encuesta, validada por profesores de la Universidad del Bío-Bío de Chile y de la Universidad ESAN de Perú, constituida por 15 preguntas, cerradas y de opción múltiple.

3.2. El modelo

Para estudiar cómo le afectan las variables independientes a la probabilidad de que el rendimiento disminuya, se definió el siguiente modelo por [Hair et al. \(1999\)](#).

$$\log\left(\frac{P}{1-P}\right) = \beta_0 + \sum_{j=1}^k \beta_j x_{ij} + u_i \quad (1)$$

Donde P es la probabilidad de que el rendimiento permanezca igual y aumente, x_{ij} son las variables independientes, u los residuos y β_i los coeficientes estimados del efecto marginal de cada x en $\log\left(\frac{P}{1-P}\right)$. En el [Anexo 1](#) se presentan las variables utilizadas para el modelo. Si se sustituyen las variables independientes, la ecuación queda expresada de la siguiente forma:

$$\begin{aligned} \log\left(\frac{P}{1-P}\right) = & \beta_0 + \beta_1 \text{Despidos} + \beta_2 \text{Impacventas} + \beta_3 \text{Impacostos} \\ & + \beta_4 \text{Probregral} + \beta_5 \text{Problefinan} + \beta_6 \text{Decisiones} + \beta_7 \text{Tamaño} \\ & + \beta_8 \text{Antiguedad} + \beta_9 \text{Cambios tec} + \beta_{10} \text{MediTecno} + \beta_{11} \text{Edad} + \beta_{12} \text{Niveduc} \\ & + \beta_{13} \text{Tituloprof} + \beta_{14} \text{Rechuman} + u_i \end{aligned} \quad (2)$$

Los factores alineados a la teoría de la contingencia son el ambiente, el tamaño y la tecnología. Para el factor ambiente se ocuparon las siguientes variables: despidos, ventas (impacventas), costes (impacostes), problemas generales (problegral), problemas financieros (problefinan) y las decisiones que implementaron las pymes. En relación al factor tamaño las variables fueron: tamaño y antigüedad. Con respecto al tamaño cabe señalar que en Chile son consideradas pymes las empresas que tienen ventas anuales entre las 2.400 y las 100.000 UF (Unidad de Fomento, un valor monetario creado en Chile; como referencia 1 UF equivale a 29,17 dólares americanos, valor al día 07-09-2024). En lo concerniente a la tecnología fueron: cambios tecnológicos (Cambiostec) y medidas que se utilizaron (MediTecno). Con respecto a la teoría de recursos y capacidades, se añadieron las variables de educación, como el nivel educativo (niveduc) y título profesional (Títuloprof), edad del propietario de la empresa (Edad) y Recursos humanos (Rechuman).

4. RESULTADOS

Se describen a continuación las características de cada una de las variables analizadas en la investigación. La variable dependiente es el rendimiento, conformado por dos grupos, en el grupo 1 se encuentran las empresas que disminuyeron su rendimiento y en el grupo 2, las empresas que lo mantuvieron o aumentaron. Por otro lado, las variables independientes se dividieron en seis categorías: el ambiente, tamaño, tecnología, edad, conocimientos, y recursos humanos. En el factor ambiente se encuentra: despidos, ingresos, costes, problemas, problemas financieros, decisiones. En el factor tamaño: tamaño y antigüedad. En el factor tecnología: cambios tecnológicos y medidas tecnológicas. En el factor edad: edad. En el factor conocimientos: nivel educacional y título profesional.

4.1. Factor Ambiente

4.1.1. Despidos

En la [Tabla 1](#), se resalta una mayor presencia de empresas de los grupos 1 y 2 que optaron por despedir entre 1 y 3 trabajadores, con mayor proporción de empleados despedidos en el grupo 2 (50%) en comparación con el grupo 1 (39,53%).

Tabla 1. Despidos

	Grupo 1		Grupo 2	
	Rendimiento disminuyó		Rendimiento aumentó	
	N	%	N	%
0	4	9,30	5	31,25
De 1 a 3	17	39,53	8	50,00
De 4 a 6	10	23,26	1	6,25
De 7 a 9	6	13,95	1	6,25
Más de 10	6	13,95	1	6,25

4.1.2. Ingresos (ventas)

En la [Tabla 2](#), se nota que en el grupo 1 se registró una proporción más alta de empresas que experimentaron en sus ingresos una disminución mayor del 20% (93,02%), en contraste con el grupo 2 donde la proporción más alta estuvo en las empresas que tuvieron una disminución de sus ingresos mayor del 20% (31,25%) y menor o igual del 10% (31,25%).

Tabla 2. Ingresos

	Grupo 1		Grupo 2	
	Rendimiento disminuyó		Rendimiento aumentó	
	N	%	N	%
Ha disminuido más del 20%	40	93,02	5	31,25
Ha disminuido entre 10% y 20%	1	2,33	3	18,75
Ha disminuido ≤ 10%	2	4,65	5	31,25
Permanecen iguales	0	0,00	0	0,00
Ha aumentado, pero no más del ≤ 10%	0	0,00	1	6,25
Ha aumentado entre 10% y 20%	0	0,00	1	6,25
Ha aumentado más del 20%	0	0,00	1	6,25

4.1.3. Costes

En la [Tabla 3](#), se observa que tanto en el grupo 1 como en el grupo 2, ninguna empresa redujo sus costes; por el contrario, en el 100% de las empresas de ambos grupos, los costes aumentaron o se mantuvieron estables. En el grupo 1, la mayoría de las empresas experimentaron un aumento en sus costes menor o igual del 10% (37,21%); mientras que en el grupo 2, la mayor proporción de empresas (50%) aumentaron sus costes entre 10% y 20%.

La relación entre las variables despidos y costes está relacionada con la respuesta de las empresas del sector gastronómico al considerar una postura activa frente a un entorno de crisis; por ello se han tenido que asumir costes fijos asociados a las indemnizaciones del personal, a la necesidad de invertir en tecnología para reemplazar la mano de obra despedida, implementar las ventas online o asumir un aumento en los costes operativos debido a la reestructuración interna como el nuevo proceso de adquisición de costes variables tales como insumos o materias primas, además el costo financiero implícito en el nivel de endeudamiento ([Tabla 5](#)). Esto sugiere que los despidos no siempre implican una reducción inmediata o significativa del costo operativo bajo un acontecimiento incierto como durante la pandemia, que consiguiera transformar el negocio y asegurar su sostenibilidad.

Tabla 3. Costes

	Grupo 1		Grupo 2	
	Rendimiento disminuyó		Rendimiento aumentó	
	N	%	N	%
Ha disminuido más del 20%	0	0,00	0	0,00
Ha disminuido entre 10% y 20%	0	0,00	0	0,00
Ha disminuido \leq 10%	0	0,00	0	0,00
Permanecen iguales	3	6,98	1	6,25
Ha aumentado, pero no más del \leq 10%	16	37,21	6	37,50
Ha aumentado entre 10% y 20%	11	25,58	8	50,00
Ha aumentado más del 20%	13	30,23	1	6,25

4.1.4. Problemas

En la [Tabla 4](#), se nota que todas las empresas tanto del grupo 1 como del grupo 2 afrontaron desafíos durante la pandemia. En el grupo 1, las empresas experimentaron 6 problemas, mientras que en el grupo 2 tuvieron 5 problemas. El principal problema que afrontaron estas empresas en ambos grupos estuvo vinculado a la reducción de ingresos debido a la disminución de clientes, siendo mayor en el grupo 1 (90,70%) en comparación con el grupo 2 (81,25%).

Tabla 4. Problemas

	Grupo 1		Grupo 2	
	Rendimiento disminuyó		Rendimiento aumentó	
	N	%	N	%
Ninguno	0	0	0	0
Disminución de insumos o materias primas (proveedores)	21	48,84	6	37,5
Disminución de los ingresos (clientes)	39	90,70	13	81,25
Disminución de la demanda y cancelación de pedidos	6	13,95	1	6,25
Menor disponibilidad de flujo de efectivo	16	37,21	3	18,75
Incremento de retrasos en el pago de deudos a la empresa por parte de clientes	1	2,33	1	6,25
Menor acceso a servicios financieros	5	11,63	0	0
Otros	0	0	0	0

4.1.5. Problemas financieros

En la [Tabla 5](#), se observa que la mayoría de las empresas tanto del grupo 1 como del grupo 2 tuvieron 5 dificultades financieras durante la pandemia. Principalmente, ambos grupos afrontaron problemas por alto nivel de endeudamiento, en mayor medida para el grupo 2 (43,75%) en comparación con el grupo 1 (39,53%).

Tabla 5. Problemas financieros

	Grupo 1		Grupo 2	
	Rendimiento disminuyó		Rendimiento aumentó	
	N	%	N	%
Ninguno	6	13,95	5	31,25
Tasas de interés elevadas	7	16,28	1	6,25
No contar con garantías	15	34,88	4	25
Alto nivel de endeudamiento	17	39,53	7	43,75
Alto riesgo por no cumplir con los pagos de la deuda	15	34,88	4	25
Menos disposición de los proveedores a otorgar crédito	2	4,65	1	6,25
No tener un buen historial	0	0	0	0
Otros	0	0	0	0

4.1.6. Decisiones

En la [Tabla 6](#), se nota que, tanto las empresas del grupo 1 como del grupo 2 tomaron un total de al menos 8 decisiones. En ambos grupos, la decisión más comúnmente tomada por la mayoría de las empresas fue solicitarle ayuda económica al gobierno, con mayor predominio en el grupo 2 (87,50%) en comparación con el grupo 1 (81,40%).

Tabla 6. Decisiones

	Grupo 1		Grupo 2	
	Rendimiento disminuyó		Rendimiento aumentó	
	N	%	N	%
Ninguno	1	2,33	1	6,25
Participar en actividades de apoyo al emprendimiento	17	39,53	3	18,75
Solicitarle ayuda económica al gobierno	35	81,40	14	87,5
Solicitarle ayuda a cámaras y organizaciones empresariales	4	9,30	1	6,25
Reducción de la cantidad total de las remuneraciones y/o prestaciones del personal	2	4,65	1	6,25
Solicitar créditos o financiamiento de emergencia	19	44,19	3	18,75
Postergar pago de impuestos	16	37,21	1	6,25
Solicitar créditos privados	6	13,95	2	12,5
Otros	1	2,33	1	6,25

4.2. Factor Tamaño

4.2.1. Tamaño

En la [Tabla 7](#), se nota que tanto en el grupo 2 como en el grupo 1, las empresas predominantemente fueron pequeñas, siendo el grupo 1 el que mostró una proporción más alta de estas empresas (86,05%), en comparación con el grupo 2 (81,25%).

Tabla 7. Tamaño

	Grupo 1		Grupo 2	
	Rendimiento disminuyó		Rendimiento aumentó	
	N	%	N	%
Pequeña: 2.400 UF hasta 25.000 UF	37	86,05	13	81,25
Mediana: 25.000 UF hasta 100.000 UF	6	13,95	3	18,75
Total	43	100	16	100

4.2.2. Antigüedad

En la [Tabla 8](#) se observa que tanto en el grupo 2 como en el grupo 1 la mayoría de las empresas tuvieron menos de 10 años desde su inicio de operaciones, destacándose el grupo 1 por tener una proporción más elevada de empresas con ese perfil (65,12%), en comparación con el grupo 2 (62,50%).

Tabla 8. Antigüedad

	Grupo 1		Grupo 2	
	Rendimiento disminuyó		Rendimiento aumentó	
	N	%	N	%
Menos de 10 años	28	65,12	10	62,50
Entre 10 a 20 años	8	18,60	4	25,00
Más de 20 años	7	16,28	2	12,50
Total	43	100	16	100

4.3. Factor Tecnología

4.3.1. Cambios tecnológicos

En la [Tabla 9](#) se evidencia que en el grupo 1 y en el grupo 2 las empresas tomaron al menos 6 medidas para hacerle frente a la competencia durante la pandemia. En ambos grupos, la medida más comúnmente adoptada fue la venta por Internet, con mayor predominio en el grupo 1 (76,74%) respecto del grupo 2 (68,75%).

Tabla 9. Cambios tecnológicos

	Grupo 1		Grupo 2	
	Rendimiento disminuyó		Rendimiento aumentó	
	N	%	N	%
Lanzamiento de nuevos productos	3	6,98	1	6,25
Cambios en los procesos de producción	3	6,98	1	6,25
Trabajo en la casa	0	0,00	0	0,00
Entrega de pedidos a domicilio	27	62,79	9	56,25
Venta de servicios por Internet	33	76,74	11	68,75
Promociones, descuentos, rebajas, pagos diferidos, etc.	7	16,28	4	25
Otros	2	4,65	1	6,25

4.3.2. Medidas tecnológicas

En la [Tabla 10](#) se observa que en el grupo 1 y grupo 2, la mayoría de las empresas optaron por realizar ventas por Internet y/o plataformas digitales TIC, con mayor predominio en el grupo 2 (56,25 %) en comparación con el grupo 1 (48,84%). También se observa que en el grupo 1 se implementaron un total de 4 medidas, mientras que en el grupo 2 este número fue de al menos 4.

Tabla 10. Medidas tecnológicas

	Grupo 1		Grupo 2	
	Rendimiento disminuyó		Rendimiento aumentó	
	N	%	N	%
Ninguna medida	8	18,60	2	12,5
Ventas por Internet y/o plataformas digitales TIC	21	48,84	9	56,25
Implementar turnos de trabajo para aumentar la distancia entre el personal	6	13,95	3	18,75
Ofrecer nuevos bienes o servicios	4	9,30	0	0
Cambios en los procesos de comercialización	4	9,30	1	6,25
Otros	0	0	1	6,25
Total	43	100	16	100

4.4. Factor Edad

En la [Tabla 11](#) se observa que en el grupo 1 la mayoría de las empresas estuvieron conformadas por propietarios con edades entre 36 a 45 años (58,14%), en contraste con el grupo 2 donde las empresas tuvieron propietarios mayormente con edades entre 46 a 55 años (50%).

Tabla 11. Edad

	Grupo 1		Grupo 2	
	Rendimiento disminuyó		Rendimiento aumentó	
	N	%	N	%
20 a 35 años	3	6,98	0	0
36 a 45 años	25	58,14	5	31,25
46 a 55 años	10	23,26	8	50,00
56 a 65 años	5	11,63	3	18,75
Más de 65 años	0	0	0	0
Total	43	100	16	100

4.5. Factor Conocimientos

4.5.1. Nivel educacional

En la [Tabla 12](#) se muestra que en el grupo 1 y el grupo 2 hubo una mayor proporción de empresas cuyos dueños completaron la educación media, destacándose una proporción mayor en el grupo 1 (32,56%) en comparación con el grupo 2 (25%).

Tabla 12. Nivel educacional

	Grupo 1		Grupo 2	
	Rendimiento disminuyó		Rendimiento aumentó	
	N	%	N	%
Enseñanza básica completa	1	2,33	1	6,25
Enseñanza media completa	14	32,56	4	25
Enseñanza profesional completo	9	20,93	3	18,75
Enseñanza técnico medio completo	8	18,61	2	12,5
Enseñanza técnico superior completo	9	20,93	5	31,25
Postgrado	2	4,651	1	6,25
Total	43	100	16	100

4.5.2. Título profesional

La [Tabla 13](#) muestra que tanto en el grupo 1 como en el grupo 2 hubo una mayor predominancia de empresas cuyos propietarios no tenían títulos profesionales relacionados con el área de ciencias empresariales, con una proporción más alta en el grupo 1 (93,02%) en comparación con el grupo 2 (81,25%).

Tabla 13. Título profesional relacionado con las ciencias empresariales

	Grupo 1		Grupo 2	
	Rendimiento disminuyó		Rendimiento aumentó	
	N	%	N	%
No	40	93,02	13	81,25
Sí	3	6,977	3	18,75
Total	43	100	16	100

4.6. Factor Recursos Humanos

En la [Tabla 14](#), se puede notar que en el grupo 1 y en el grupo 2 las empresas adoptaron un total de 4 medidas. En ambos grupos se observa que la medida más frecuentemente adoptada fue la disminución jornada de trabajo, con mayor proporción de empresas situadas en el grupo 1 (67,44%) en comparación con el grupo 2 (62,50%).

Tabla 14. Recursos humanos

	Grupo 1		Grupo 2	
	Rendimiento disminuyó		Rendimiento aumentó	
	N	%	N	%
No adoptó medidas	4	9,30	2	12,5
Disminución jornada de trabajo	29	67,44	10	62,50
Flexibilidad de horario	28	65,12	7	43,75
Vacaciones anticipadas	7	16,28	2	12,5
Bonos de incentivos	0	0	0	0
Otros	3	6,98	1	6,25

4.7. Análisis del modelo

En el modelo de regresión logística binaria, la variable dependiente fue el rendimiento de la empresa, codificada en SPSS como 0 si el rendimiento disminuyó, y como 1 si el rendimiento de la empresa permaneció igual o aumentó. SPSS modeló la categoría 1, es decir, la probabilidad de que el rendimiento permanezca igual o aumente, en función de las variables independientes listadas a continuación, cuyos valores se codificaron de la siguiente manera.

Tabla 15. Variables incluidas en el modelo de regresión logística binaria

Variabes	Tipo	Valores codificados en SPSS
Antigüedad	Discreto	Años
Tamaño de la empresa	Dicotómica	0: Pequeña y 1: Mediana
Despido	Dicotómica	0: > 3 y 1: < = 3
Cambios tecnológicos	Discreto	Nº de medidas
Decisiones	Discreto	Nº de decisiones

Variabes	Tipo	Valores codificados en SPSS
Problemas generales	Discreto	Nº de problemas generales
Problemas financieros	Discreto	Nº de problemas financieros
Medidas Tecnológicas	Dicotómica	0: No adoptó y 1: Si adoptó
Edad	Dicotómica	0: <= 45 años y 1: > 45 años
Nivel educativo	Dicotómica	0: Enseñanza básica, media, y técnico 1: Enseñanza profesional y Postgrado
Título propietario	Dicotómica	0: No y 1: Si
Recursos humanos	Discreto	Número de medidas adoptadas para motivar

Con estas variables se ajustó el modelo de regresión logística binaria excluyendo las variables explicativas, donde se observó una clasificación correcta del 72,90%, tal y como se observa en la [Tabla 16](#).

Tabla 16. Ajuste global del modelo nulo: Porcentaje de clasificación correcta

Observado	Rendimiento	Pronosticado		Porcentaje correcto
		Rendimiento		
		Grupo 01	Grupo 02	
Grupo 01	43	0	100	
Grupo 02	16	0	0	
Porcentaje global				72,90

Nota: el punto de corte aplicado a las probabilidades fue de 0.5. Grupo 01: rendimiento disminuyó; Grupo 02: rendimiento permaneció igual y aumentó

En la [Tabla 17](#) se presentan los estadísticos R^2 de Cox y Snell con un valor de 0,30, lo que significa que el 30% de la variación de la variable dependiente se explica por las variables incluidas en el modelo. El R^2 de Nagelkerke es una versión corregida del R^2 de Cox y Snell, y que en nuestro modelo adquiere un valor de 0,43, es decir, que las variables independientes explican el 43% de la diferencia entre las empresas que disminuyeron su rendimiento (grupo 1) y las que lo aumentaron (grupo 2).

Tabla 17. Ajuste global del modelo propuesto: Porcentaje de devianza explicada

Paso	Logaritmo de la verosimilitud -2	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	48,28 ^a	0,30	0,43

Nota: la estimación ha terminado en el número de iteración 50 porque las estimaciones de parámetro han cambiado en menos de 0.001.

Uno de los indicadores utilizados en el modelo de regresión logística es la construcción de una Tabla de 2x2, en donde se comparan los valores observados con los pronosticados por el modelo. En la [Tabla 18](#) se observa que el modelo con 14 variables explicativas logró una clasificación correcta del 83.10%, mientras que en la [Tabla 15](#) se observó que el modelo, sin considerar las variables explicativas, alcanzó una clasificación correcta del 72,90%. Esto significa que la incorporación de las variables explicativas causó un aumento del 10,20% en la precisión de la clasificación.

Tabla 18. Ajuste global del modelo propuesto: Porcentaje de clasificación correcta

Observado	Pronosticado			Porcentaje correcto
	Rendimiento			
	Grupo 01	Grupo 02		
Grupo 01	40	3	93	
Grupo 02	7	9	56,30	
Porcentaje global	83,10			

Nota: el punto de corte aplicado a las probabilidades fue de 0,5. Grupo 01: rendimiento disminuyó; Grupo 02: rendimiento permaneció igual y aumentó

En la [Tabla 19](#) se detalla la estimación de los parámetros del modelo que incorpora todas las variables analizadas en el estudio. Se observa que, de las 14 variables explicativas consideradas, ninguna mostró efectos significativos en el rendimiento de la empresa. Además, las variables de ventas y costes se mantuvieron constantes, por lo que se omitieron en el modelo. Es decir, las ventas solo mostraron una disminución, mientras que los costes aumentaron o se mantuvieron estables.

Tabla 19. Parámetros estimados en el modelo propuesto

	B	Error estándar	Wald	gl	Valor p	exp ^(B)
Antigüedad	-0,02	0,04	0,23	1	0,63	0,98
Tamaño	1,55	1,38	1,26	1	0,26	4,70
Despidos	2,00	1,11	3,25	1	0,07	7,40
Impacventas	-	-	-	-	-	-
Impacostes	-	-	-	-	-	-
Cambios tec	0,46	0,42	1,21	1	0,27	1,58
Decisiones	-0,75	0,49	2,41	1	0,12	0,47
Problegral	-0,64	0,57	1,29	1	0,26	0,53
Problefinan	0,41	0,61	0,44	1	0,51	1,50
MediTecno	-0,73	1,14	0,41	1	0,52	0,48
Edad	1,59	0,83	3,62	1	0,06	4,88
Niveduc	0,01	1,08	0,00	1	0,99	1,01
Titulo prof	1,25	1,56	0,64	1	0,42	3,49
Rechuman	-0,40	0,65	0,38	1	0,54	0,67
Constante	-0,86	1,57	0,30	1	0,58	0,42

4.8. El modelo óptimo

El modelo de regresión logística se volvió a analizar, esta vez utilizando el método de selección de variables hacia delante de Wald en el cual se contrasta la entrada de variables

explicativas al modelo basándose en la significación del estadístico de puntuación y contrasta la eliminación de estas variables explicativas basándose en la probabilidad del estadístico de Wald. El estadístico de Wald se expresa de la siguiente forma.

$$W = \frac{(\hat{\beta} - \beta_0)}{\widehat{se}(\hat{\beta})} \sim N(0,1) \tag{3}$$

Según la tabla del porcentaje de clasificación correcta, se logró un índice de 78%. En la **Tabla 20** se presentan los coeficientes de determinación R^2 de Cox y Snell, con un valor de 0,17, lo que indica que el 17% de la variación en la variable dependiente se explica por las variables del modelo. Además, el coeficiente de determinación R^2 de Nagelkerke tiene un valor de 0,24, señalando que las variables independientes explican el 24% de la diferencia entre las empresas del grupo 1 y del grupo 2.

Tabla 20. Ajuste global del modelo óptimo: Porcentaje de devianza explicada

Paso	Logaritmo de la verosimilitud -2	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	58,11 ^a	0,17	0,24

Nota^a: la estimación ha terminado en el número de iteración 6 porque las estimaciones de parámetro han cambiado en menos de 0,001.

El análisis de la prueba de Hosmer-Lemeshow (**Tabla 21**) evidenció un valor p de 0,30, indicando que no se encontró una discrepancia significativa entre las frecuencias observadas y las esperadas conforme a las probabilidades predichas por el modelo de regresión logística. En otras palabras, este modelo se ajustó satisfactoriamente a los datos.

Tabla 21. Ajuste global del modelo óptimo: Prueba de Hosmer-Lemeshow

Paso	Chi-cuadrado	gl	Valor p
1	6,05	5	0,30

También se calculó el porcentaje de clasificación correcta, partiendo de un modelo donde no se consideraron variables explicativas cuya clasificación correcta fue del 72,90% (**Tabla 15**). Al incorporar las dos variables explicativas en el modelo óptimo, se alcanzó una clasificación correcta del 78% (**Tabla 22**). Es decir, la inclusión de estas dos variables explicativas introdujo una mejora del 5,10% en la precisión de la clasificación.

Tabla 22. Ajuste global del modelo óptimo: Porcentaje de clasificación correcta

Observado		Pronosticado		Porcentaje correcto
		Rendimiento		
		Grupo 01	Grupo 02	
Rendimiento	Grupo 01	39	4	90,70
	Grupo 02	9	7	43,80
Porcentaje global				78

Nota: El punto de corte aplicado a las probabilidades fue de 0,5. Grupo 01: rendimiento disminuyó; Grupo 02: rendimiento permaneció igual y aumentó

En la [Tabla 23](#) se presentan los parámetros estimados en el modelo óptimo. Los resultados indican que los despidos y la toma de decisiones influyen en el rendimiento de las empresas. En concreto, el $\exp(\beta)$ de despidos igual a 1,65 significa que la ventaja de las empresas de pertenecer al grupo 2 es 5,22 veces mayor cuando el despido de trabajadores es menor o igual a tres trabajadores, en comparación con aquellas empresas que despiden 4 o más trabajadores. Así mismo, el $\exp(\beta)$ de decisiones igual a -0,71, significa que, la ventaja de las empresas de pertenecer al grupo 2 es 0,49 veces menor por cada unidad adicional de decisiones adoptada en comparación con aquellas empresas que adoptan un número de decisiones inferior en una unidad.

Tabla 23. Parámetros estimados en el modelo óptimo

	B	Error estándar	Wald	gl	Valor p	$\exp(\beta)$
Despidos (≤ 3)	1,65	0,74	5,00	1	0,03	5,22
Número de decisiones	-0,71	0,33	4,55	1	0,03	0,49
Constante	-0,68	0,83	0,68	1	0,41	0,50

Nota: variables especificadas en el paso 1: Despidos. Variables especificadas en el paso 2: Decisiones

5. DISCUSIÓN

En la [Tabla 23](#) se puede observar que, únicamente dos variables resultaron significativas, despidos y decisiones, ambas las dos correspondientes al factor ambiente. Las empresas del grupo 2, que mantuvieron o aumentaron su rendimiento, fueron aquellas que tenían menos despidos de trabajadores ([Tabla 1](#)), medida implementada en la investigación de [Păunescu y Mátyus \(2020\)](#).

En lo que respecta a cada decisión adicional que sostuvo la empresa tuvo un 49% de menor probabilidad de pertenecer al grupo 2, lo cual se puede ver reflejado en la [Tabla 7](#) en la opción de solicitarle ayuda económica al gobierno, siendo esta la que resultó con un mayor porcentaje. Tal resultado se asemeja a la investigación de [Neise et al. \(2021\)](#) y a la de [Felzensztein, Saridakis et al. \(2022\)](#).

[Ahinful, et al. \(2023\)](#) señalan que es importante para las pymes considerar los factores internos y el entorno al analizar su desempeño y a la hora de tomar decisiones gerenciales futuras. Asimismo, [Crozier \(1990\)](#), argumenta que la estrategia es una herramienta del actor para modificar el ambiente e incide en la estructura de la organización. Para [Almanza et al. \(2019\)](#), el enfoque de recursos y capacidades permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para las pymes, y constituir una fuente de ventaja competitiva.

6. CONCLUSIONES

El liderazgo en la dirección de los recursos humanos de la industria gastronómica tiene una relación positiva con la rentabilidad de la empresa, como se constató en los resultados. También se constató que cuantos menos despidos se realizaban la rentabilidad se mantenía o aumentaba durante la pandemia de la Covid-19. Asimismo, los programas de apoyo del gobierno fueron fundamentales para la sobrevivencia y la rentabilidad de las pymes del sector gastronómico de Chile.

Los hallazgos de esta investigación contribuyen a la literatura al reconocer al elemento humano como un recurso valioso y las decisiones oportunas para generar la rentabilidad de las pymes del sector gastronómico en un contexto contingente. Desde la perspectiva de la teoría de contingencia, los factores tamaño y tecnología no influyeron significativamente en la rentabilidad de este tipo de empresas. Mediante el enfoque de recursos y capacidades se observa que el factor humano es una pieza clave al desarrollo de su capacidad de innovación y en la consecución de ventajas competitivas.

La limitación de nuestro estudio radica en considerar únicamente al sector gastronómico, por lo que se podría abordar otros sectores y observar si existen similitudes o diferencias en los resultados que permitan buscar una explicación.

La investigación es de utilidad para los académicos porque pone en consideración un estudio cuantitativo que sustenta la necesidad de seguir explorando los efectos de la pandemia en la gestión de las pymes del sector gastronómico. En cuanto a los gerentes, se examina la revisión de otras variables para tomar decisiones, considerando que el ambiente es cambiante bajo el ámbito interno y externo, y que afecta a la rentabilidad, a la calidad y a los recursos humanos de la PYME.

En el ámbito empresarial se pueden construir para el futuro relaciones causa-efecto mediante modelos cuantitativos que relacionen ambas teorías (contingente y de recursos y capacidades) y que puedan moderarse por las variables presentadas en el estudio realizado.

Desde las teorías consideradas en este estudio, se propone analizar los factores que inciden en la rentabilidad de las pymes, con un enfoque de género, para conocer la probabilidad de sobrevivencia frente a un panorama contingente.

Agradecimientos

Los autores agradecen a los revisores anónimos por sus valiosos comentarios, los cuales han contribuido significativamente a mejorar el artículo.

Contribución de los autores

Conceptualización, A. H. y E. R.; Metodología, A. H. y E. R.; Software, A. H. y F. E. B.; Adquisición de datos, C. I. C. y N. A. C.; Análisis e interpretación, A. H., E. R., M. C. y F. E. B.; Redacción- Preparación del borrador, A. H., E. R., M. C. y F. E. B.; Redacción-Revisión & Edición, A. H., E. R., M. C. y F. E. B. Todos los autores leyeron y están de acuerdo con la versión publicada del manuscrito.

REFERENCIAS

- Acevedo, J., Diaz-Molina, I., Johan, S., & Valenzuela, P. (2023). Business advisory services and innovation during crises: Evidence from small businesses in Chile. *Journal of Business Research*, 168, 114202. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2023.114202>
- Achiga. (2011). QUIENES SOMOS - Achiga. Achiga (Asociación Chilena de Gastronomía). <https://www.achiga.cl/sobreachiga/>
- Ahinful, G. S., Boakye, J. D., & Osei Bempah, N. D. (2023). Determinants of SMEs' financial performance: evidence from an emerging economy. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 35(3), 362–386. <https://doi.org/10.1080/08276331.2021.1885247>

- Almanza, R., Calderón, P., & Vargas, J. (2019). Los factores internos de las Pymes y su influencia en la competitividad (Caso sector comercio en Lázaro Cárdenas Michoacán). *Revista de Derecho, Empresa y Sociedad*, 15, 247-262. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7468242>
- Alonso-Ubieta, S., Mora-Esquivel, R., & Leiva, J. C. (2020). The competitive efficiency of Costa Rican small and medium-sized businesses: a data envelopment analysis approach. *Competitiveness Review*, 31(3), 420-438. <https://doi.org/10.1108/CR-12-2019-0142>
- Arancibia, C., & Soto, M. (2022). Análisis de los emprendimientos familiares gastronómicos en el contexto de pandemia. El caso de la ciudad de Quillota, Chile. *Brazilian Journal of Business*, 4(2), 709-723. <https://doi.org/10.34140/bjbv4n2-008>
- Barney, Jay B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120. [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf)
- Blázquez, F., Dorta, J. A., & Verona, M. C. (2006). Factores del crecimiento empresarial: Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Innovar*, 16(28), 43-56. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512006000200003
- Broccardo, L., Truant, E., & Dana, L.-P. (2023). The sustainability orientation in the wine industry: An analysis based on age as a driver. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(3), 1300-1313. <https://doi.org/10.1002/csr.2420>
- Burns, T. y Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock.
- Cardemil, M. (2022). Las mipymes chilenas en el 2022. Serie Minutas N° 25-22. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/33318/1/N_25_22_Las_mipymes_chilenas_en_el_2022.pdf
- Cardoni, A., Zanin, F., Corazza, G., & Paradisi, A. (2020). Knowledge Management and Performance Measurement Systems for SMEs' Economic Sustainability. *Sustainability*, 12(7), 2594. <https://doi.org/10.3390/su12072594>
- CEPAL (2021). Elementos para la innovación de las políticas dirigidas a las MIPYMES y para la defensa de la competencia a la luz de los desafíos impuestos por la pandemia y la recuperación económica. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46735/1/S2100112_es.pdf
- Child, J., y Mansfield, R. (1972). Technology, Size, and Organization Structure. *Sociology*, 6(3), 369-393. <https://doi.org/10.1177/003803857200600304>
- Contreras, N. P., & Díaz, E. D. (2015). Estructura financiera y rentabilidad: origen, teorías y definiciones. *Revista de Investigación Valor Contable*, 2(1). <https://www.semanticscholar.org/paper/Estructura-financiera-y-rentabilidad%3A-origen%2C-y-Salluca-Correa/fdcf229900c0118dd5647051d891e7f8a8b18c3f>
- Cooperativa. (2021). Gremio gastronómico de Chillán pide salir de Cuarentena: "Necesitamos trabajar, tenemos deudas que pagar". <https://cooperativa.cl/noticias/pais/region-de-nuble/gremio-gastronomico-dechillan-pide-salir-de-cuarentena-necesitamos/2021-04-24/142523.html>
- Crozier, M., Friedberg, E., y Política, A. (1990). *El actor y el sistema: Las restricciones de la acción colectiva*. Alianza.

- Dwikat, S. Y., Arshad, D., & Mohd Shariff, M. N. (2023). Effect of Competent Human Capital, Strategic Flexibility and Turbulent Environment on Sustainable Performance of SMEs in Manufacturing Industries in Palestine. *Sustainability*, 15(6). <https://doi.org/10.3390/su15064781>
- Estrada, R., García, D., & Sánchez, V. G. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 169–182. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200002
- Felzensztein, C., Crick, D., Gonzalez-Perez, M. A., Jurado, T., & Etchebarne Lopez, M. S. (2020). Capabilities and the internationalisation of smaller-sized, service-oriented firms in the southern hemisphere. *Journal of Strategic Marketing*, 30(6), 533–561. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2020.1815235>
- Felzensztein, C., Saridakis, G., Idris, B., & Elizondo, G. P. (2022). Do economic freedom, business experience, and firm size affect internationalization speed? Evidence from small firms in Chile, Colombia, and Peru. *Journal of International Entrepreneurship*, 20(1), 115–156. <https://doi.org/10.1007/s10843-021-00303-w>
- Ferraro, C. A., Goldstein, E., Zuleta J., L. A., & Garrido, C. (2011). Eliminando barreras: el financiamiento a las PYMES en América Latina. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/items/58d20e9c-9fa0-45ee-834c-49514332f320>
- Ford, J. D., y Slocum, J. W. (1977). Size, Technology, Environment and the Structure of Organizations. *The Academy of Management Review*, 2(4), 561–575. <https://doi.org/10.2307/257509>
- García-Contreras, R., Valle-Cruz, D., & Canales-García, R. A. (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las Pymes en la era de la COVID-19. *Estudios gerenciales*, 37(158), 73–84. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4291>
- Gupta, A. y Kumar S. R. (2023). Managing resilience of micro, small and medium enterprises (MSMEs) during COVID-19: analysis of barriers. *Benchmarking: An International Journal*, 30(6), 2062–2084. <https://doi.org/10.1108/BIJ-11-2021-0700>
- Gur, N.; Babacan, M.; Faruk Aysan, A.; Suleyman, S. (2023) Firm Size and Financing Behavior during COVID-19 Pandemic: Evidence from SMEs in Istanbul. *Borsa Istanbul Review*, 13 (4), 804-817. <https://sciencedirect.esan.elogim.com/science/article/pii/S2214845023000352>
- Hai, N. M., Minh-Tu, L., & Dung, N. D. (2023). Survival of SMEs: business environment, financial performance, bank credit, and accounting errors. *Macroeconomics and Finance in Emerging Market Economies*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/17520843.2023.2238993>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. y Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante* (5a. ed.). Prentice Hall.
- Heredia, A. y Dini, M. (2021). Análisis de las políticas de apoyo a las pymes para enfrentar la pandemia de COVID-19 en América Latina, Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/29), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/80534966-a18e-49c4-bbdc-c53021bbaebf/content>
- Hernández, A., & Cáceda, M. (2024). Factores que influyen en la rentabilidad de las Micro y Pequeñas Empresas en tiempos de contingencia. *Revista De Métodos Cuantitativos Para La*

Economía Y La Empresa, 1-23.
<https://doi.org/10.46661/rev.metodoscuant.econ.empresa.7796>

- Hernández, H. G., Cardona, D. A., & Del Río, J. L. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. *Información Tecnológica*, 28(5), 15-22. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642017000500003>
- Huerta, P., Contreras, S., Almodóvar, P., & Navas, J. (2010). Influencia del tamaño empresarial sobre los resultados: un estudio comparativo entre empresas chilenas y españolas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(50), 207-230. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842010000200003
- Huybrechts, I., Declercq, A., Verté, E. *et al.* (2024). How does the external context affect an implementation processes? A qualitative study investigating the impact of macro-level variables on the implementation of goal-oriented primary care. *Implementation Sci* 19, 32. <https://doi.org/10.1186/s13012-024-01360-0>
- Lawrence, P. y Lorsch, J. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47. <https://doi.org/10.2307/2391211>
- Luque-Vílchez, M., Rodríguez-Gutiérrez, P., & Guerrero-Baena, MD (2019). El género del director general como determinante de la supervivencia de la empresa: El caso de las pymes agroalimentarias españolas. *Revista Galega De Economía*, 28(1), 1-12. <https://doi.org/10.15304/rge.28.1.6159>
- Ministerio de Economía, F. y T. (2021). Boletín Análisis descriptivo del impacto de la pandemia sobre las empresas en Chile. Gobierno de Chile. <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2021/07/Boletin-Analisis-descriptivo-del-impacto-de-la-pandemia-sobre-las-empresas-en-Chile-1.pdf>
- Neise, T.; Verfürth, P.; Franz, M. (2021) Rapid responding to the COVID-19 crisis: Assessing the resilience in the German restaurant and bar industry. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 102960. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431921001031?via%3Dihub>
- Ngo, Q.-H. (2022). The Positive Effect of Innovative Culture on Differentiation Strategy: Empirical Results from Vietnamese Smes. *Quality - Access to Success*, 23(189), 176-183. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.189.20>
- Nunes, D.; Gutierrez, I.; Gonzalez, C.; Orfale, H.; Rueda, A.; Cudris, V.(2023). The impact of entrepreneurial orientation on innovation performance: A study on micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) in the Colombian Caribbean. *Procedia Computer Science*. 224, 502-506. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.09.072>
- OIT (2021). Factores internos y externos para el éxito de la Pymes. Unidad de Gestión de la Producción de Publicaciones (PRODOC) de la OIT. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_829958.pdf
- Owen, R., Botelho, T., Hussain, J., & Anwar, O. (2023). Solving the SME finance puzzle: an examination of demand and supply failure in the UK. *Venture Capital*, 25(1), 31-63. <https://doi.org/10.1080/13691066.2022.2135468>

- Păunescu, C. y Mátyus, E. (2020). Resilience measures to dealing with the COVID-19 pandemic Evidence from Romanian micro and small enterprises. *Management & Marketing*, 15(S1), 439-457. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0026>
- Pinto, J. D., Yohanna Soto, N., Gutiérrez, A., & Castillo, L. J. (2003). Ajuste, estructura y ambiente como factores claves en la teoría de contingencias. *Estudios Gerenciales*, (88), 67-86. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21208804>
- Pugh, D. (1973). The measurement of organization structures: Does context determine form? *Organizational Dynamics*, 1(4), 19-34. [https://doi.org/doi:10.1016/s0090-2616\(73\)80021-x](https://doi.org/doi:10.1016/s0090-2616(73)80021-x)
- Rafiki, A. (2020). Determinants of SME growth: an empirical study in Saudi Arabia. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(1), 205-225. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2019-1665>
- Ramírez-Pereira, M., Pérez Abarca, R., & Machuca-Contreras, F. (2021). Políticas públicas de promoción de salud en el contexto de la COVID-19, en Chile, una aproximación desde el análisis situacional. *Global Health Promotion*, 28(1), 127-136. <https://doi.org/10.1177/1757975920978311>
- Roffia, P., Simón-Moya, V., & Sendra García, J. (2022). Board of director attributes: effects on financial performance in SMEs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(3), 1141-1172. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00715-5>
- Sajjad, A., Ibrahim, Y., & Shamsuddin, J. (2022). The Moderating Role of Environmental Turbulence between Learning Orientation and SME Performance in the Manufacturing Sector of Pakistan. *Journal of Distribution Science*, 20(5), 1-11. <https://doi.org/10.15722/jds.20.05.202205.1>
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18-23. <https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/73232/32403.pdf>
- Sánchez, J. & Martín, J. F. (2008). *Edad y tamaño empresarial y ciclo de vida financiero*, Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas. <https://www.ivie.es/downloads/docs/wpasec/wpasec-2008-12.pdf>
- Sansores, E., & Navarrete, J. (2018). Crecimiento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa: un análisis de los factores determinantes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(81), <https://www.redalyc.org/journal/290/29055767010/29055767010.pdf>
- Shafi, M.; Liu, J.; Ren, W. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on micro, small, and medium-sized Enterprises operating in Pakistan. *Research in Globalization*, 2. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2020.100018>
- Torres, E., & López-Lira, A. (2021). Factores que influyen en la sostenibilidad de las PyMES del sector restaurantero del municipio de Monterrey. *Innovaciones de Negocios*, 18(35), 1-19. <https://doi.org/10.29105/rinn18.35-e1>
- Woodward, J. (1965). *Industrial organization: theory and practice*. Oxford University Press.
- Zhang, Z., Zhu, H., Zhou, Z., & Zou, K. (2022). How does innovation matter for sustainable performance? Evidence from small and medium-sized enterprises. *Journal of Business Research*, 153, 251-265. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.034>
- Zuleta, L. A., Ferraro, C. A., Garrido, C. & Goldstein, E. (2011). *Eliminando barreras: el financiamiento a las PYMES en América Latina* Sede de la CEPAL en Santiago (Estudios e

Investigaciones) 35358, Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

Apéndices

ANEXO 1. Variables dependientes e independientes

Nomenclatura		Codificación		Descripción	
Rendimiento	1. Disminuyó	2. Aumentó y permaneció igual		Rentabilidad de la empresa	
Despidos	De 10 a más	7 a 9	4 a 6	1 a 3 0	Despido de personal
Impacventas	Ha disminuido más del 20 % Ha disminuido, entre 10 % y 20 % Ha disminuido, pero no más del 10 % Permanecen iguales	Ha aumentado, pero no más del 10 % Ha aumentado entre 10 % y 20 % Ha aumentado más del 20 %			Impacto en las ventas
Impacostes	Ha aumentado más del 20 % Ha aumentado entre 10 % y 20 % Ha aumentado, pero no más del 10 % Permanecen iguales	Ha disminuido más del 20 % Ha disminuido, entre 10 % y 20 % Ha disminuido, pero no más del 10 %			Impacto en los costes
Problegral	Ninguno. Disminución de insumos o materias primas (proveedores). Disminución de los ingresos (clientes). Disminución de la demanda y cancelación de pedidos. Menor disponibilidad de flujo de efectivo.	Incremento de retrasos en el pago de adeudos a la empresa por parte de clientes. Menor acceso a servicios financieros. Otros.		Número de problemas generales	
Problefinan	Ninguno. Tasas de interés elevadas. No contar con garantías. Alto nivel de endeudamiento. Alto riesgo por no cumplir con los pagos de la deuda.	Menos disposición de los proveedores a otorgar crédito. No tener un buen historial. Otros.		Número de problemas financieros	
Decisiones	Ninguno. Participar en actividades de apoyo al emprendimiento. Solicitar ayuda económica al gobierno. Solicitar ayuda a cámaras y organizaciones empresariales.	Reducción del monto total de las remuneraciones y/o prestaciones del personal. Solicitar créditos o financiamiento de emergencia. Postergar pago de impuestos. Solicitar créditos privados. Otros.		Número de decisiones adoptadas	
Tamaño	1. Pequeña	2. Mediana		Pequeña (2.400 UF a 25.000 UF) Mediana (25.000 UF a 100.000 UF)	
Antigüedad	1. Menos de 10 años	2. Entre 10 a 20 años	3. Más de 20 años		Años desde el inicio de actividad de la empresa
CambioSTec	Lanzamiento de nuevos productos. Cambios en los procesos de producción. Trabajo en casa.	Entrega de pedidos a domicilio. Venta de servicios por Internet. Promociones, descuentos, rebajas, pagos diferidos, etc. Otros.		Cambios tecnológicos Número de medidas adoptada)	
MediTecno	Ninguna medida. Implementar turnos de trabajo para aumentar la distancia entre el personal. Ventas por Internet y/o plataformas digitales TIC.	Ofrecer nuevos bienes o servicios. Cambios en los procesos de comercialización. Otros.		Medidas tecnológicas	
Edad	1. 20 a 35 años	2. 36 a 45 años	3. 46 a 55 años 4. 56 a 65 años		Edad del propietario de la empresa

Nomenclatura		Codificación			Descripción	
Niveduc	Enseñanza básica completa Enseñanza media completa Enseñanza técnico medio completo Enseñanza técnico superior completo	Enseñanza Postgrado	profesional	completo	Nivel educativo del propietario de la empresa	
Títuloprof	1. No	2. Sí			Título profesional relacionado a ciencias empresariales	
Rechuman	No adopto medidas	Vacaciones anticipadas Disminución jornada de trabajo Flexibilidad de horario Bonos de incentivos Otras medidas			Recursos humanos: (Número de medidas adoptada)	