

Factores que inflúen na rendibilidade das pequenas e medianas empresas do 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

Resumo

Por mor da pandemia, unha das actividades económicas máis afectadas foi a gastronomía, debido ás restricións para mitigar os contaxios. A presente investigación ten como obxectivo determinar os factores que inflúen na rendibilidade das Pequenas e Medianas Empresas chilenas do sector gastronómico, desde a perspectiva continxente e de recursos e capacidades. Para iso, realizouse unha investigación cuantitativa cunha mostra de 59 empresas. Os resultados da análise de regresión loxística indican que, cando as empresas despiden tres ou menos traballadores, a probabilidade de que o seu rendemento aumente ou se manteña igual increméntase nun 422%. Doutra banda, por cada decisión adicional que toma a empresa, a probabilidade de que o seu rendemento se manteña igual ou aumente diminúe nun 51%. A tecnoloxía e o tamaño non foron relevantes para este tipo de empresas.

Palabras chave: Covid-19; Empresas do sector gastronómico; Rendibilidade; Despedimentos; Decisións.

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

A crise económica xerada pola Covid-19 é un fenómeno global, que afecta a todos os países do mundo, sendo América Latina e o Caribe a zona que sufriu o peor impacto de todas as rexións en desenvolvemento, provocando o peche dunha gran cantidade de pequenas e medianas empresas (pemes) (CEPAL, 2021). Do mesmo xeito, a pandemia golpeou de forma transversal a economía chilena, afectando negativamente a empresas de distintos tamaños, sectores e rexións tanto nos seus procesos produtivos de distribución e vendas, como na demanda destas, de maneira que unha das prioridades da política de defensa da competencia foi apoiar o sector produtivo para adaptarse ás novas condicións económicas xeradas pola crise sanitaria (CEPAL, 2021).

No caso das pemes pertencentes ao sector gastronómico, tiveron unha caída superior ao 40% (Ministerio de Economía, 2021), polo que a Asociación Gremial de Gastronomía y Entretención de Chillán (Gayen) e as autoridades rexionais se reuniron para analizar a crise do sector e buscar fórmulas para a súa reactivación (Cooperativa, 2021). A industria gastronómica conta coa Asociación Chilena de Gastronomía (ACHIGA), organización que ten como obxectivo principal agrupar os gremios da industria gastronómica de todas as rexións de Chile a fin de fomentar o seu crecemento e desenvolvemento. Ademais, representa os seus asociados ante autoridades públicas e privadas, e infórmaos de novas normas, regulacións e tendencias da industria gastronómica (Achiga, 2011).

En Chile clasifícanse as pemes segundo a Lei 20.416, que fixa normas especiais para as empresas de menor tamaño. A clasificación de empresas faise segundo o ingreso anual por vendas, servizos e outras actividades do xiro comercial. Entenderase por microempresa aquela con 1 a 9 traballadores, pequena empresa de 10 a 49, mediana empresa de 50 a 199 traballadores e grande empresa aquela que teña contratados 200 traballadores ou máis (Cardemil, 2022).

As empresas constantemente teñen o desafío de ser rendibles para asegurar a súa supervivencia no mercado meta onde desenvolven a súa actividade económica, nunha contorna que se caracteriza por ser volátil, dinámica, incerta e ambigua, por diversos factores de causa-efecto que interveñen na súa rendibilidade (Contreras & Díaz, 2015). Blázquez et al. (2006) argumentan que existen factores externos e internos que favorecen a rendibilidade dos negocios, os cales logran a supervivencia das organizacións e ademais potencialas tanto para o seu crecemento como para o reinvestimento.

De acordo coa teoría de recursos e capacidades, o desempeño dunha organización e o logro dos seus obxectivos resultan da eficiencia con que a empresa utiliza os seus activos, habilidades e atributos que posúa, permitindo soste unha vantaxe competitiva (Barney, 1991). Desde a perspectiva continxente, Burns e Stalker (1961) e Lawrence e Lorsch (1967) sinalaron que a estrutura dunha organización debe basearse nas condicións ás que se enfrenta na súa contorna, polo que, para sobrevivir, hai que adaptarse ás barreiras que esta impón. A contorna, por tanto, ten poder sobre a organización e pode influír na toma de decisións.

A presente investigación ten como obxectivo coñecer, desde a perspectiva da teoría de recursos e capacidades e da teoría da continxencia, os factores que influíron na rendibilidade das pemes do sector gastronómico de Chile, ao ser un dos sectores máis castigados debido á prohibición de abrir os seus negocios polos contaxios derivados da pandemia da Covid-19. O presente artigo está dividido en cinco seccións: 1. Introducción; 2. Revisión da literatura; 3. Metodoloxía; 4. Resultados e discusión; e 5. Conclusións.

2. REVISIÓN DA LITERATURA

2.1. Teoría da continxencia

A visión de continxencia comeza a tomar forma cando se trata de aplicar a teoría administrativa á realidade, cuestionando os resultados da previsibilidade das organizacións pola interrelación co medio ambiente. Crozier (1990) argumenta que a estratexia é o instrumento do actor para modificar o ambiente e incide na estrutura da organización. De acordo con Pinto et al. (2003), a idade, o tamaño e o sistema técnico son as variables de maior impacto dentro do deseño dunha organización. Ford e Slocum (1977) sinalan que o tamaño, a tecnoloxía e o ambiente son factores que impactan no deseño organizacional dunha empresa, mentres que Pugh (1973) conclúe que son o tamaño e a tecnoloxía. A continuación, desde a perspectiva da teoría da continxencia analizarase en que medida o ambiente, o tamaño e a tecnoloxía inflúen na rendibilidade das organizacións.

2.1.1. Ambiente

As organizacións están expostas a diferentes variables que poden determinar a súa permanencia no tempo e que afectan directamente á súa rendibilidade; é así como a Covid-19 impactou económica e financeiramente nas organizacións. A continxencia foi un fenómeno de carácter mundial que provocou un escenario incerto e que as levou a adaptar novas melloras e estratexias para a supervivencia das súas actividades económicas, ademais de modificar nalgúns casos a estrutura das organizacións. Lawrence e Lorsh (1967) sinalan que existe unha relación fundamental entre a incerteza, a diversidade e a natureza das restricións do medio.

Segundo Blázquez et al. (2006), as pemes teñen máis inconvenientes para elaborar estratexias que mitiguen as súas carencias estruturais e que lles permitan manterse na competencia. Salanova (2009) expón que hai empresas que contan con certas características que foron determinantes para adaptarse e vencer situacións adversas, logrando verse fortalecidas con recursos económicos para afrontar calquera situación cambiante na contorna. Cualificou estas empresas como “organizacións resilientes”.

Durante a pandemia, as empresas alemás do sector gastronómico experimentaron unha diminución media da facturación do 90%, facendo uso frecuente dos plans de axuda proporcionados polo Goberno. Máis da metade das empresas enfrontáronse a altos custos operativos e a unha alta carga fiscal. Os requisitos regulamentarios causaron problemas ao 20% das empresas. Só o 7% tivo dificultades para obter suficiente financiamento ou liquidez, e o 7% das empresas sufriron unha diminución nas vendas de 2018 a 2019. O 41% deste tipo de empresas ofreceron servizo de entrega e comida para levar, compensando a prohibición do consumo in situ durante o confinamento, polo que tiveron unha menor diminución nas vendas (Neise et al., 2021). Así mesmo, implementaron medidas para darlle apertura á innovación, á adaptación produtiva, a darlles apoio aos clientes e comunidades, para ser eficientes internamente e para protexer os seus traballadores (Păunescu & Mátyus, 2020).

Un factor importante para o crecemento e sustentabilidade das empresas é a accesibilidade a créditos privados. Moitas veces as pemes atópanse con barreiras para optar a eles. Os bancos privados adoitan outorgarlles créditos a empresas de maior tamaño, apoiándose no seu nivel de ingresos e activos. Isto permite mitigar os riscos destas institucións privadas. Non obstante, as empresas de menor tamaño vense prexudicadas pola falta de información sobre o seu crecemento e pola escasa transparencia dos seus balances contables, que fan difícil calcular o risco. Por isto, este tipo de organizacións teñen máis opcións se optan a financiamentos en

bancos públicos (Ferraro et al., 2011). Segundo Zuleta et al. (2011), os principais obstáculos para o outorgamento de créditos ás pemes son os requisitos que deben cumprir para seren beneficiarias do crédito, xunto coas taxas máis altas de xuros en comparación coas empresas de maior tamaño, que contan con mellores plans de financiamento.

As decisións que se toman en situacións de crise atópanse vinculadas ás atribucións dos Estados, as cales son reguladas pola Constitución política, que dita as normativas que determinan as estratexias axeitadas. No caso de Chile, establece o rol subsidiario do Estado, que se concreta na focalización do gasto social dirixido aos sectores desfavorecidos (Ramírez et al., 2021).

No contexto da pandemia, o Goberno de Chile implementou numerosas medidas para o apoio das pemes a través de diferentes programas como, por exemplo, “Dixitaliza a túa Peme”, no cal se daba asistencia técnica cun enfoque cara á dixitalización. Outro programa foi “A túa Empresa en 1 día”, que consistía en reducir a burocracia para a constitución de empresas. Para a cuestión do apoio financeiro, púxose en marcha o Plan de emerxencia, cuxo obxectivo foi manter os ingresos e a liquidez, o que permitiu pactar unha redución temporal da xornada de traballo para mitigar o impacto sobre o emprego. Finalmente, de cara a impulsar a reactivación, implementouse un plan de recuperación chamado “Paso a Paso Chile recupérase”, polo que se concedeu subsidio ao emprego (Heredia & Dini, 2021).

Felzensztein, Saridakis et al. (2022) argumentan que as pemes de Colombia, Perú e Chile necesitaron apoio governamental e programas de capacitación para acelerar a internacionalización das empresas, especialmente para aquelas dirixidas por empresarios sen experiencia previa no ámbito internacional.

Hai et al. (2023) investigaron as pemes de Vietnam para coñecer os factores que determinaron a súa supervivencia en tempos de crise, desde a perspectiva da teoría de continxencia e da teoría baseada en recursos, resultando ser o desempeño financeiro e o acceso ao crédito bancario os factores que impactaron positivamente na súa permanencia. Por outra banda, Shafi et al. (2020) atoparon que a maioría das MIPEMES de Paquistán se viron gravemente afectadas polos problemas financeiros, pola interrupción da cadea de subministración, a diminución da demanda ou pola redución das vendas e ganancias, entre outros factores, por mor da pandemia.

Gur et al. (2023) analizaron o efecto da pandemia nas condicións financeiras e no acceso ao financiamento das pemes de Istanbul, en función do seu tamaño. Os achados empíricos mostran que as micro e pequenas empresas presentan maiores dificultades para acceder ao crédito bancario que as medianas e grandes empresas, ademais de ter menos probabilidades de reestruturar a súa débeda, obter nova débeda bancaria e inxectar capital que as grandes empresas durante a pandemia da Covid-19 (Nunes et al., 2023).

2.1.2. Tamaño

Blázquez et al. (2006) establecen que a idade e o tamaño son factores que interveñen na sustentabilidade e no crecemento. Para Child (1972) o tamaño está estreitamente asociado cos elementos da estrutura da organización. Sánchez e Martín (2008) establecen que as empresas con maior idade e tamaño son máis solventes e teñen maiores reservas para o seu financiamento e reinvestimento. Pinto et al. (2003) expoñen que canto máis antiga sexa a organización máis formalizado estará o seu comportamento, pois as organizacións novas adoitan definir de forma imprecisa as súas tarefas. Huerta et al. (2010) establecen na súa investigación que en Chile un 88% das empresas son pemes, e expresan que existe unha relación positiva entre o tamaño e o resultado do negocio, o que lles permite afirmar que o

tamaño é unha variable relevante no estudo dos resultados das empresas e que debe ser considerada polos directivos para unha axeitada xestión empresarial.

[Ahinful et al. \(2023\)](#) investigaron os determinantes da rendibilidade das pemes de Ghana, atopando que existe unha relación significativa entre o rendemento e o tipo de propiedade da empresa, e tamén unha conexión positiva entre a antigüidade e o tamaño da empresa, sendo maioritariamente significativa no sector dos servizos. Ademais, atoparon relevantes os principios do enfoque de recursos e de estrutura-conduta-rendemento para explicar as variacións no rendemento das pemes no contexto dun país en desenvolvemento. [Broccardo et al. \(2023\)](#) identificaron que a idade das pemes inflúe na súa orientación cara á sustentabilidade, ademais das estratexias empresariais e do investimento en recursos humanos capacitados.

[Owen et al. \(2023\)](#), na investigación realizada ás pemes do Reino Unido, destacaron a importancia do tamaño da empresa, da idade, da capacidade de xestión e do asesoramento externo para mellorar o acceso ao financiamento; ademais, de que as restricións de política crediticia posterior á crise prexudicaron as empresas máis novas e pequenas. Na investigación de [Hernández e Cáceda \(2024\)](#), desde a perspectiva da teoría de continxencia, determinouse que o ambiente e o tamaño foron as variables máis significativas, fronte á tecnoloxía, para xerar a rendibilidade das pemes en Perú, argumentando que os resultados poden variar dependendo do sector ao que pertencen.

2.1.3. Tecnoloxía

O desenvolvemento de tecnoloxía e innovación vai tomando forza nas empresas, ao ser un factor importante para competir no mercado. As empresas deben esforzarse en realizar melloras tecnolóxicas continuas para garantir estar viventes nesta contorna cada vez máis exixente nunha globalización da economía. Ademais, deben centrarse en investir economicamente na implementación de innovacións que se axusten ao seu perfil e que contribúan ao crecemento da súa organización ([Hernández et al., 2017](#)). [Woodward \(1965\)](#) sinala que a estrutura da organización debe ser continxente coa súa tecnoloxía.

No contexto da pandemia da Covid-19, [Torres e López-Lira \(2021\)](#) sinalan que durante a continxencia algunhas pemes mantiveron ou aumentaron a súa rendibilidade, pola capacidade de adaptación e polo axeitado uso da tecnoloxía da información e comunicación. Por outra banda, [Acevedo et al. \(2023\)](#) desenvolveron unha investigación baseada nun programa de asesoramento a pequenas empresas apoiadas polo Estado, modelo replicado dos Estados Unidos. No estudo comprobaron que as empresas que foron integradas neste programa son máis resilientes á continxencia da Covid-19 grazas ao desenvolvemento do factor da innovación, xa que os custos da crise poden atenuarse coas vendas en liña, entregas a domicilio, Internet ou novos produtos. Ademais, dentro destas empresas, as familiares destacan sobre as non familiares.

A través da investigación realizada por [Ngo \(2022\)](#), desde a perspectiva da teoría da continxencia, atopouse que a cultura innovadora e a estratexia de diferenciación permiten o alto rendemento das pemes situadas en Vietnam. Por outra banda, [Zhang et al. \(2022\)](#) destacaron a importancia do rendemento económico como base e obxectivo último da supervivencia das pemes chinesas, sinalando que a innovación se relaciona positivamente co rendemento social e ambiental, mentres que o investimento en I+D pode mellorar o rendemento económico. Ademais, indicaron que a idade da empresa e o tipo de propiedade moderan a relación entre a innovación e o rendemento económico.

[Arancibia e Soto \(2022\)](#), no seu estudo da industria gastronómica, sinalánnos que as empresas familiares adoptaron mellores medidas para enfrontarse á crise pola Covid-19,

implementando melloras tecnolóxicas para a venda *online*. Todas as empresas deben adaptar novas formas de chegar aos clientes de maneira innovadora. Neste sentido, máis da metade das pemes vían como unha prioridade mellorar a eficiencia operativa a través da Internet, da automatización dos procesos e da robótica. Desde entón, esta tendencia non fixo máis que acelerarse, incluso antes dos drásticos cambios producidos pola pandemia da Covid-19 (OIT, 2021).

2.2. Teoría de recursos e capacidades

Ahiful et al. (2023) sinalan que a teoría de recursos e capacidades e a estrutura-conduta-rendemento reveláronse como marcos teóricos relevantes para explicar as diferenzas no rendemento financeiro das pemes, o que suxire a importancia de considerar tanto os factores internos da empresa como a contorna ao analizar o seu desempeño e tomar decisións de xerencia futuras. Por recursos da empresa debe entenderse todos os activos, capacidades, procesos, coñecementos etc. que explican o seu crecemento e as vantaxes competitivas sostibles (Barney, 1991). Por outra banda, Huybrechts et al. (2024) argumentan que as teorías da dependencia de recursos, de redes e de continxencia axudan a explicar como as variables do contexto externo lles dan forma aos procesos de implementación.

Un factor relevante para afrontar un panorama competitivo é a aplicación do coñecemento e a información, xerando condicionantes claves para a rendibilidade e a sustentabilidade das pemes (Torres & López-Lira, 2021). Mediante a análise de recursos e capacidades identifícanse as fortalezas e debilidades dunha organización e, con base nelas, pódense explotar as oportunidades e neutralizar as ameazas, constituíndose nunha fonte de vantaxe competitiva (Almanza et al., 2019). Por outra banda, Sansores e Navarrete (2018) expoñen que os factores económicos, as características do empresario (idade e experiencia) e os incentivos gobernamentais son determinantes no crecemento das empresas. O desempeño dunha organización e o logro dos seus obxectivos resultan da estratexia e da estrutura que elixen os que toman decisións na organización. De acordo con Blázquez et al. (2006), as organizacións deben establecer estratexias e tomar decisións que logren controlar factores externos relativos á contorna sectorial, como competidores, clientes, provedores, demanda ou melloras tecnolóxicas.

A estrutura financeira orixínase na combinación de recursos, xa sexan internos ou externos. Todas as entidades toman decisións sobre a súa postura financeira, sendo o seu obxectivo principal a rendibilidade (Contreras & Díaz 2015). Como sinala Estrada et al. (2009), as pemes teñen un rol protagonista na economía mundial, xeran empregos e achegan riqueza ao seu país. Por iso, para sosterse no mercado deben desenvolver estratexias competitivas, baseadas en factores internos e externos, para así sobrevivir e competir nun mercado cada vez máis exixente. Existe evidencia empírica respecto da relación entre a planificación estratéxica e o éxito competitivo daquelas pemes que planean estratexicamente, innovan nos seus procesos, produtos e xestión, e teñen un nivel tecnolóxico superior en relación cos demais competidores do seu sector.

García et al. (2021) expóñennos que algunhas empresas se viron obrigadas a pechar as súas portas debido á pandemia da Covid-19. Así e todo, un gran número destas foron resilientes e sobreviviron grazas á súa propia liquidez e á organización de recursos e capacidades, logrando afrontar a crise e evitar a súa extinción. As empresas que resistiron foron as que mellor responderon ante as continxencias da contorna.

Alonso et al. (2020) atoparon que as pemes competitivas e eficientes de Costa Rica presentan unha distribución homoxénea de recursos e capacidades. Atópase unha correlación

positiva entre a innovación e a eficiencia competitiva e entre a antigüidade do negocio e a innovación, así como entre a innovación e o tamaño do negocio en termos de número de empregados. Gupta e Kumar (2023) sinalan que a crise de liquidez e as habilidades técnicas inadecuadas dos empregados son as barreiras máis importantes para a resiliencia das MIPEMES durante a Covid-19.

Dwikat et al. (2023) estudaron como mellorar o desempeño sostible das pemes en Palestina, a través da evidencia empírica cunha mostra de 380 empresas, e atoparon o importante que é o capital humano competente, a flexibilidade estratéxica e a comprensión da contorna turbulenta como ferramentas esenciais en mercados competitivos e axitados. Na investigación de Cardoni et al. (2020), usando un enfoque cuantitativo nunha mostra de 219 pemes de Italia, destacaron a xestión do coñecemento, as actividades de innovación exploratoria e os sistemas de medición do desempeño, como puntos claves para mellorar a toma de decisións, a sustentabilidade e a rendibilidade das empresas.

Os achados da investigación de Sajjad et al. (2022) evidenciaron que a orientación á aprendizaxe afectou significativamente no rendemento das pemes en Paquistán, polo que suxiren adoptar estratexias baseadas en recursos, como capacidades e coñecementos, para que as empresas compitan eficazmente en contornas cambiantes e logren mellorar a súa competitividade e supervivencia. Felzensztein, Crick et al. (2020) atoparon que os directivos das pequenas empresas orientadas ao servizo de Chile, Colombia e Nova Zelandia que posuían capacidades dinámicas facilitaban a súa evolución dos seus modelos de negocio e melloraban o seu rendemento. Na investigación de Luque et al. (2019), constatouse que as pemes do sector agroalimentario teñen máis probabilidades de sobrevivir se están dirixidas por mulleres.

Roffia et al. (2022) atoparon evidencia empírica que apoia unha correlación significativa entre a competencia e habilidades axeitadas dos directivos e o rendemento financeiro das pemes italianas. Os achados da investigación realizada por Rafiki (2020) a pemes de Arabia Saudita evidenciaron que o tamaño da empresa, a experiencia do xerente, a capacitación, o financiamento e as relacións de rede teñen unha relación significativa co crecemento da empresa. Con todo, outros factores como a educación e a idade da empresa non mostraron tal relación significativa, polo que suxire que os directivos necesitan recibir capacitacións relacionadas co negocio.

Estudar os factores que inflúen na rendibilidade das pemes do sector gastronómico durante a pandemia da Covid-19 permitirá comprender os impactos positivos e negativos que afrontan este tipo de empresas durante unha crise.

A partir da literatura científica realizada, a hipótese desta investigación é a seguinte: os factores relacionados co ambiente, tamaño, tecnoloxía, idade, coñecementos e recursos humanos son os que influíron significativamente na rendibilidade das pemes durante a pandemia da Covid-19.

3. METODOLOXÍA

3.1. Selección da mostra

A poboación obxecto de estudo foron os propietarios e propietarias das Pequenas e Medianas Empresas (pemes) do sector gastronómico da cidade de Chillán, Chile.

A base de datos das empresas foi obtida directamente do municipio da cidade de Chillán, a cal contiña un total de 714 empresas rexistradas. Os criterios de inclusión na poboación foron:

- Que declarasen como actividade económica o título gastronómico, xiro de restaurante.

- Que estivesen situadas no raio urbano da cidade de Chillán.
- Que se mantivesen activas durante o período da pandemia (anos 2020 e 2021).
- Que tivesen vendas anuais entre 2.400 UF e 100.000 UF (70.000 USD a 2.900.000 USD).

Con base nos criterios anteriormente sinalados, quedaron un total de 131 empresas, as cales constituíron a poboación deste estudo. Para determinar o tamaño da mostra considerouse un nivel de confianza do 90% e unha marxe de erro do 8%, quedando un total de 59 empresas. Con todo, a enquisa foi enviada por correo electrónico á poboación total, e aplicada presencialmente a aqueles cos que non foi posible contactar por e-mail, ata obter a cantidade de respostas necesarias para alcanzar o tamaño da mostra, polo que se trata dunha mostra por conveniencia.

O instrumento utilizado para a recolección da información foi unha enquisa, validada por profesores da Universidade do Bío-Bío de Chile e da Universidade ESAN de Perú, constituída por 15 preguntas, pechadas e de opción múltiple.

3.2. O modelo

Para estudar como lle afectan as variables independentes á probabilidade de que o rendemento diminúa, definiuse o seguinte modelo por Hair et al. (1999).

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

Onde P é a probabilidade de que o rendemento permaneza igual e aumente, “ x_{ij} ” son as variables independentes, u os residuos e β_j os coeficientes estimados do efecto marxinal de cada x en $\log\left(\frac{P}{1-P}\right)$. No [Anexo 1](#) preséntanse as variables utilizadas para o modelo. Se se substitúen as variables independentes, a ecuación queda expresada da seguinte forma:

$$\begin{aligned} \log\left(\frac{P}{1-P}\right) = & \beta_0 + \beta_1 \text{Despedimentos} + \beta_2 \text{Impacvendas} + \beta_3 \text{Impacustos} \\ & + \beta_4 \text{Problexral} + \beta_5 \text{Problefinan} + \beta_6 \text{Decisións} + \beta_7 \text{Tamaño} \\ & + \beta_8 \text{Antigüidade} + \beta_9 \text{Cambiostec} + \beta_{10} \text{MediTecno} + \beta_{11} \text{Idade} + \beta_{12} \text{Niveduc} \\ & + \beta_{13} \text{Títuloprof} + \beta_{14} \text{Rechuman} + u_i \end{aligned} \quad (2)$$

Os factores aliñados á teoría da continxencia son o ambiente, o tamaño e a tecnoloxía. Para o factor ambiente ocupáronse as seguintes variables: despedimentos, vendas (impacvendas), custos (impacustos), problemas xerais (problexral), problemas financeiros (problefinan) e as decisións que implementaron as pemes. En relación ao factor tamaño as variables foron: tamaño e antigüidade. Con respecto ao tamaño cabe sinalar que en Chile son consideradas pemes as empresas que teñen vendas anuais entre as 2.400 e as 100.000 UF (Unidade de Fomento, un valor monetario creado en Chile; como referencia 1 UF equivale a 29,17 dólares americanos, valor ao día 07-09-2024). No concernente á tecnoloxía foron: cambios tecnolóxicos (Cambiostec) e medidas que se utilizaron (MediTecno). Con respecto á teoría de recursos e capacidades, engadíronse as variables de educación, como o nivel educativo (niveduc) e título profesional (Títuloprof), idade do propietario da empresa (Idade) e Recursos humanos (Rechuman).

4. RESULTADOS

Descríbense a continuación as características de cada unha das variables analizadas na investigación. A variable dependente é o rendemento, conformado por dous grupos: no grupo 1 atópanse as empresas que diminuíron o seu rendemento e no grupo 2, as empresas que o mantiveron ou aumentaron. Doutra banda, as variables independentes dividíronse en seis categorías: ambiente, tamaño, tecnoloxía, idade, coñecementos e recursos humanos. No factor ambiente atópase: despedimentos, ingresos, custos, problemas, problemas financeiros e decisións. No factor tamaño: tamaño e antigüidade. Factor tecnoloxía: cambios tecnolóxicos e medidas tecnolóxicas. No factor idade: idade. No factor coñecementos: nivel educacional e título profesional.

4.1. Factor Ambiente

4.1.1. Despedimentos

Na [Táboa 1](#) resáltase unha maior presenza de empresas dos grupos 1 e 2 que optaron por despedir entre 1 e 3 traballadores, con maior proporción de empregados despedidos no grupo 2 (50%) en comparación co grupo 1 (39,53%).

Táboa 1. Despedimentos

	Grupo 1		Grupo 2	
	Rendemento diminuíu		Rendemento aumentou	
	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
Mais de 10	6	13,95	1	6,25

4.1.2. Ingresos (ventas)

Na [Táboa 2](#) nótase que no grupo 1 se rexistrou unha proporción máis alta de empresas que experimentaron nos seus ingresos unha diminución maior do 20% (93,02%), en contraste co grupo 2, onde a proporción máis alta estivo nas empresas que tiveron unha diminución dos seus ingresos maior do 20% (31,25%) e menor ou igual do 10% (31,25%).

Táboa 2. Ingresos

	Grupo 1		Grupo 2	
	Rendemento diminuíu		Rendemento aumentou	
	N	%	N	%
Diminuíu máis do 20%	40	93,02	5	31,25

	Grupo 1		Grupo 2	
	Rendemento diminuíu		Rendemento aumentou	
	N	%	N	%
Diminuíu entre 10% e 20%	1	2,33	3	18,75
Diminuíu ≤ 10%	2	4,65	5	31,25
Permanecen iguais	0	0,00	0	0,00
Aumentou, pero non máis do ≤ 10%	0	0,00	1	6,25
Aumentou entre 10% e 20%	0	0,00	1	6,25
Aumentou máis do 20%	0	0,00	1	6,25

4.1.3. Custos

Na [Táboa 3](#) obsérvase que tanto no grupo 1 como no grupo 2 ningunha empresa reduciu os seus custos; pola contra, no 100% das empresas de ambos os grupos os custos aumentaron ou mantivéronse estables. No grupo 1, a maioría das empresas experimentaron un aumento nos seus custos menor ou igual do 10% (37,21%); mentres que no grupo 2, a maior proporción de empresas (50%) aumentaron os seus custos entre 10% e 20%.

A relación entre as variables despedimentos e custos está relacionada coa resposta das empresas do sector gastronómico ao considerar unha postura activa fronte a unha contorna de crise; por iso tivéronse que asumir custos fixos asociados ás indemnizacións do persoal, á necesidade de investir en tecnoloxía para substituír a man de obra despedida, implementar as vendas online ou asumir un aumento nos custos operativos debido á reestruturación interna, como o novo proceso de adquisición de custos variables tales como insumos ou materias primas, ademais do custo financeiro implícito no nivel de endebedamento ([Táboa 5](#)). Isto suxire que os despedimentos non sempre implican unha redución inmediata ou significativa do custo operativo, baixo un acontecemento incerto como durante a pandemia, que conseguise transformar o negocio e asegurar a súa sustentabilidade.

Táboa 3. Custos

	Grupo 1		Grupo 2	
	Rendemento diminuíu		Rendemento aumentou	
	N	%	N	%
Diminuíu máis do 20%	0	0,00	0	0,00
Diminuíu entre 10% e 20%	0	0,00	0	0,00
Diminuíu ≤ 10%	0	0,00	0	0,00
Permanecen iguais	3	6,98	1	6,25
Aumentou, pero non máis do ≤ 10%	16	37,21	6	37,50
Aumentou entre 10% e 20%	11	25,58	8	50,00
Aumentou máis do 20%	13	30,23	1	6,25

4.1.4. Problemas

Na **Táboa 4** nótase que todas as empresas tanto do grupo 1 como do grupo 2 afrontaron desafíos durante a pandemia. No grupo 1, as empresas experimentaron 6 problemas, mentres que no grupo 2 tiveron 5 problemas. O principal problema que afrontaron estas empresas en ambos os grupos estivo vinculado á redución de ingresos debido á diminución de clientes, sendo maior no grupo 1 (90,70%) en comparación co grupo 2 (81,25%).

Táboa 4. Problemas

	Grupo 1		Grupo 2	
	Rendemento diminuíu		Rendemento aumentou	
	N	%	N	%
Ningún	0	0	0	0
Diminución de insumos ou materias primas (provedores)	21	48,84	6	37,5
Diminución dos ingresos (clientes)	39	90,70	13	81,25
Diminución da demanda e cancelación de pedidos	6	13,95	1	6,25
Menor dispoñibilidade de fluxo de efectivo	16	37,21	3	18,75
Incremento de atrasos no pago de débedas á empresa por parte de clientes	1	2,33	1	6,25
Menor acceso a servizos financeiros	5	11,63	0	0
Outros	0	0	0	0

4.1.5. Problemas financeiros

Na **Táboa 5** obsérvase que a maioría das empresas tanto do grupo 1 como do grupo 2 tiveron 5 dificultades financeiras durante a pandemia. Principalmente, ambos os grupos afrontaron problemas por alto nivel de endebedamento, en maior medida para o grupo 2 (43,75%) en comparación co grupo 1 (39,53%).

Táboa 5. Problemas financeiros

	Grupo 1		Grupo 2	
	Rendemento diminuíu		Rendemento aumentou	
	N	%	N	%
Ningún	6	13,95	5	31,25
Taxas de xuros elevadas	7	16,28	1	6,25
Non contar con garantías	15	34,88	4	25
Alto nivel de endebedamento	17	39,53	7	43,75
Alto risco por non cumprir cos pagos da débeda	15	34,88	4	25
Menos disposición dos provedores a outorgar crédito	2	4,65	1	6,25

	Grupo 1		Grupo 2	
	Rendemento diminuíu		Rendemento aumentou	
	N	%	N	%
Non ter un bo historial	0	0	0	0
Outros	0	0	0	0

4.1.6. Decisións

Na **Táboa 6** nótase que tanto as empresas do grupo 1 como do grupo 2 tomaron un total de polo menos 8 decisións. En ambos os grupos, a decisión máis comunmente tomada pola maioría das empresas foi solicitarlle axuda económica ao Goberno, con maior predominio no grupo 2 (87,50%) en comparación co grupo 1 (81,40%).

Táboa 6. Decisións

	Grupo 1		Grupo 2	
	Rendemento diminuíu		Rendemento aumentou	
	N	%	N	%
Ningún	1	2,33	1	6,25
Participar en actividades de apoio ao emprendemento	17	39,53	3	18,75
Solicitarlle axuda económica ao Goberno	35	81,40	14	87,5
Solicitarlles axuda a cámaras e organizacións empresariais	4	9,30	1	6,25
Redución da cantidade total das remuneracións e/ou prestacións do persoal	2	4,65	1	6,25
Solicitar créditos ou financiamento de emerxencia	19	44,19	3	18,75
Postergar pago de impostos	16	37,21	1	6,25
Solicitar créditos privados	6	13,95	2	12,5
Outros	1	2,33	1	6,25

4.2. Factor Tamaño

4.2.1. Tamaño

Na **Táboa 7** nótase que tanto no grupo 2 como no grupo 1 as empresas predominantemente foron pequenas, sendo o grupo 1 o que mostrou unha proporción máis alta destas empresas (86,05%), en comparación co grupo 2 (81,25%).

Táboa 7. Tamaño

	Grupo 1		Grupo 2	
	Rendemento diminuíu		Rendemento aumentou	
	N	%	N	%
Pequena: 2.400 UF ata 25.000 UF	37	86,05	13	81,25
Mediana: 25.000 UF ata 100.000 UF	6	13,95	3	18,75
Total	43	100	16	100

4.2.2. Antigüidade

Na **Táboa 8** obsérvase que tanto no grupo 2 como no grupo 1 a maioría das empresas tiveron menos de 10 anos desde o seu inicio de operacións, destacando o grupo 1 por ter unha proporción máis elevada de empresas con ese perfil (65,12%), en comparación co grupo 2 (62,50%).

Táboa 8. Antigüidade

	Grupo 1		Grupo 2	
	Rendemento diminuíu		Rendemento aumentou	
	N	%	N	%
Menos de 10 anos	28	65,12	10	62,50
Entre 10 a 20 anos	8	18,60	4	25,00
Mais de 20 anos	7	16,28	2	12,50
Total	43	100	16	100

4.3. Factor Tecnoloxía

4.3.1. Cambios tecnolóxicos

Na **Táboa 9** evidénciase que no grupo 1 e no grupo 2 as empresas tomaron polo menos 6 medidas para facerlle fronte á competencia durante a pandemia. En ambos os grupos, a medida máis comunmente adoptada foi a venda por Internet, con maior predominio no grupo 1 (76,74%) respecto do grupo 2 (68,75%).

Táboa 9. Cambios tecnolóxicos

	Grupo 1		Grupo 2	
	Rendemento diminuíu		Rendemento aumentou	
	N	%	N	%
Lanzamento de novos produtos	3	6,98	1	6,25
Cambios nos procesos de produción	3	6,98	1	6,25

	Grupo 1		Grupo 2	
	Rendemento diminuíu		Rendemento aumentou	
	N	%	N	%
Traballo na casa	0	0,00	0	0,00
Entrega de pedidos a domicilio	27	62,79	9	56,25
Venda de servizos por Internet	33	76,74	11	68,75
Promocións, descontos, rebaixas, pagos diferidos, etc.	7	16,28	4	25
Outros	2	4,65	1	6,25

4.3.2. Medidas tecnolóxicas

Na [Táboa 10](#) obsérvase que no grupo 1 e grupo 2 a maioría das empresas optaron por realizar vendas por Internet e/ou plataformas dixitais TIC, con maior predominio no grupo 2 (56,25 %) en comparación co grupo 1 (48,84%). Tamén se observa que no grupo 1 se implementaron un total de 4 medidas, mentres que no grupo 2 este número foi de polo menos 4.

Táboa 10. Medidas tecnolóxicas

	Grupo 1		Grupo 2	
	Rendemento diminuíu		Rendemento aumentou	
	N	%	N	%
Ningunha medidaa	8	18,60	2	12,5
Vendas por Internet e/ou plataformas dixitais TIC	21	48,84	9	56,25
Implementar quendas de traballo para aumentar a distancia entre o persoal	6	13,95	3	18,75
Ofrecer novos bens ou servizos	4	9,30	0	0
Cambios nos procesos de comercialización	4	9,30	1	6,25
Outros	0	0	1	6,25
Total	43	100	16	100

4.4. Factor Idade

Na [Táboa 11](#) obsérvase que no grupo 1 a maioría das empresas estiveron conformadas por propietarios con idades entre 36 a 45 anos (58,14%), en contraste co grupo 2, onde as empresas tiveron propietarios maiormente con idades entre 46 a 55 anos (50%).

Táboa 11. Idade

	Grupo 1		Grupo 2	
	Rendemento diminuíu		Rendemento aumentou	
	N	%	N	%
20 a 35 anos	3	6,98	0	0
36 a 45 anos	25	58,14	5	31,25
46 a 55 anos	10	23,26	8	50,00
56 a 65 anos	5	11,63	3	18,75
Mais de 65 anos	0	0	0	0
Total	43	100	16	100

4.5. Factor Coñecementos

4.5.1. Nivel educativo

Na **Táboa 12** móstrase que no grupo 1 e no grupo 2 houbo unha maior proporción de empresas cuxos donos completaron a educación media, destacándose unha proporción maior no grupo 1 (32,56%) en comparación co grupo 2 (25%).

Táboa 12. Nivel educativo

	Grupo 1		Grupo 2	
	Rendemento diminuíu		Rendemento aumentou	
	N	%	N	%
Ensino básico completo	1	2,33	1	6,25
Ensino medio completo	14	32,56	4	25
Ensino profesional completo	9	20,93	3	18,75
Ensino técnico medio completo	8	18,61	2	12,5
Ensino técnico superior completo	9	20,93	5	31,25
Posgraduado	2	4,651	1	6,25
Total	43	100	16	100

4.5.2. Título profesional

A **Táboa 13** mostra que tanto no grupo 1 como no grupo 2 houbo unha maior predominancia de empresas cuxos propietarios non tiñan títulos profesionais relacionados coa área de ciencias empresariais, cunha proporción máis alta no grupo 1 (93,02%) en comparación co grupo 2 (81,25%).

Táboa 13. Título profesional relacionado coas ciencias empresariais

	Grupo 1		Grupo 2	
	Rendemento diminuíu		Rendemento aumentou	
	N	%	N	%
Non	40	93,02	13	81,25
Si	3	6,977	3	18,75
Total	43	100	16	100

4.6. Factor Recursos Humanos

Na **Táboa 14** pódese notar que no grupo 1 e no grupo 2 as empresas adoptaron un total de 4 medidas. En ambos os grupos obsérvase que a medida máis frecuentemente adoptada foi a diminución da xornada de traballo, con maior proporción de empresas situadas no grupo 1 (67,44%) en comparación co grupo 2 (62,50%).

Táboa 14. Recursos humanos

	Grupo 1		Grupo 2	
	Rendemento diminuíu		Rendemento aumentou	
	N	%	N	%
Non adoptou medidas	4	9,30	2	12,5
Diminución xornada de traballo	29	67,44	10	62,50
Flexibilidade de horario	28	65,12	7	43,75
Vacacións anticipadas	7	16,28	2	12,5
Bonos de incentivos	0	0	0	0
Outros	3	6,98	1	6,25

4.7. Análise do modelo

No modelo de regresión loxística binaria, a variable dependente foi o rendemento da empresa, codificada en SPSS como 0 se o rendemento diminuíu, e como 1 se o rendemento da empresa permaneceu igual ou aumentou. SPSS modelou a categoría 1, é dicir, a probabilidade de que o rendemento permaneza igual ou aumente, en función das variables independentes listadas a continuación, cuxos valores se codificaron da seguinte maneira.

Táboa 15. Variables incluídas no modelo de regresión loxística binaria

Variabes	Tipo	Valores codificados en SPSS
Antigüidade	Discreto	Anos
Tamaño da empresa	Dicotómica	0: Pequena e 1: Mediana
Despedimento	Dicotómica	0: > 3 e 1: <= 3
Cambios tecnolóxicos	Discreto	Nº de medidas
Decisións	Discreto	Nº de decisións

Variabes	Tipo	Valores codificados en SPSS
Problemas xerais	Discreto	Nº de problemas xerais
Problemas financeiros	Discreto	Nº de problemas financeiros
Medidas Tecnolóxicas	Dicotómica	0: Non adoptou e 1: Si adoptou
Idade	Dicotómica	0: <= 45 anos e 1: > 45 anos
Nivel educativo	Dicotómica	0: Ensino básico, medio e técnico 1: Ensino profesional e Posgraduado
Título propietario	Dicotómica	0: Non e 1: Si
Recursos humanos	Discreto	Número de medidas adoptadas para motivar

Con estas variables axustouse o modelo de regresión loxística binaria excluindo as variables explicativas, onde se observou unha clasificación correcta do 72,90%, tal e como se observa na [Táboa 16](#).

Táboa 16. Axuste global do modelo nulo: Porcentaxe de clasificación correcta

Observada	Rendemento	Prognosticada		Porcentaxe correcto
		Rendemento		
		Grupo 01	Grupo 02	
Grupo 01	43	0	100	
Grupo 02	16	0	0	
Porcentaxe global				72,90

Nota: o punto de corte aplicado ás probabilidades foi de 0,5. Grupo 01: rendemento diminuíu; Grupo 02: rendemento permaneceu igual ou aumentou

Na [Táboa 17](#) preséntanse os estatísticos R^2 de Cox e Snell cun valor de 0,30, o que significa que o 30% da variación da variable dependente se explica polas variables incluídas no modelo. O R^2 de Nagelkerke é unha versión corrixida do R^2 de Cox e Snell, e que no noso modelo adquire un valor de 0,43, é dicir, que as variables independentes explican o 43% das diferenzas entre as empresas que diminuíron o seu rendemento (grupo 1) e as que o aumentaron (grupo 2).

Táboa 17. Axuste global do modelo proposto: Porcentaxe de desviación explicada

Paso	Logaritmo da verosimilitude -2	R cadrado de Cox e Snell	R cadrado de Nagelkerke
1	48,28 ^a	0,30	0,43

Nota: A estimación terminou no número de iteración 50 porque as estimacións de parámetro cambiaron en menos de 0,001.

Un dos indicadores utilizados no modelo de regresión loxística é a construción dunha Táboa de 2x2, onde se comparan os valores observados cos prognosticados polo modelo. Na [Táboa 18](#) obsérvase que o modelo con 14 variables explicativas logrou unha clasificación correcta do 83,10%, mentres que na [Táboa 15](#) se observou que o modelo, sen considerar as variables explicativas, alcanzou unha clasificación correcta do 72,90%. Isto significa que a incorporación das variables explicativas causou un aumento do 10,20% na precisión da clasificación.

Táboa 18. Axuste global do modelo proposto: Porcentaxe de clasificación correcta

Observada	Prognosticada			Porcentaxe correcto
	Rendemento		Porcentaxe correcto	
	Grupo 01	Grupo 02		
Rendemento	Grupo 01	40	3	93
	Grupo 02	7	9	56,30
Porcentaxe global				83,10

Nota: el punto de corte aplicado ás probabilidades foi de 0,5. Grupo 01: rendemento diminuíu; Grupo 02: rendemento permaneceu igual ou aumentou.

Na **Táboa 19** detállase a estimación dos parámetros do modelo que incorpora todas as variables analizadas no estudo. Obsérvase que, das 14 variables explicativas consideradas, ningunha mostrou efectos significativos no rendemento da empresa. Ademais, as variables de vendas e custos mantivéronse constantes, polo que se omitiron no modelo. É dicir, as vendas só mostraron unha diminución, mentres que os custos aumentaron ou se mantiveron estables.

Táboa 19. Parámetros estimados no modelo proposto

	B	Erro estándar	Wald	gl	Valor p	exp ^(B)
Antigüidade	-0,02	0,04	0,23	1	0,63	0,98
Tamaño	1,55	1,38	1,26	1	0,26	4,70
Despedimentos	2,00	1,11	3,25	1	0,07	7,40
Impacvendas	-	-	-	-	-	-
Impacustos	-	-	-	-	-	-
Cambiostec	0,46	0,42	1,21	1	0,27	1,58
Decisións	-0,75	0,49	2,41	1	0,12	0,47
Problexral	-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
Idade	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. O modelo óptimo

O modelo de regresión loxística volveuse analizar, esta vez utilizando o método de selección de variables cara adiante de Wald, no cal se contrasta a entrada de variables explicativas ao modelo baseándose na significación do estatístico de puntuación e contrasta a eliminación

destas variables explicativas baseándose na probabilidade do estatístico de Wald. O estatístico de Wald exprésase da seguinte forma.

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

Segundo a táboa da porcentaxe de clasificación correcta, logrouse un índice de 78%. Na **Táboa 20** preséntanse os coeficientes de determinación R^2 de Cox e Snell cun valor de 0,17, o que indica que o 17% da variación na variable dependente se explica polas variables do modelo. Ademais, o coeficiente de determinación R^2 de Nagelkerke ten un valor de 0,24, sinalando que as variables independentes explican o 24% da diferenza entre as empresas do grupo 1 e do grupo 2.

Táboa 20. Axuste global do modelo óptimo: Porcentaxe de desviación explicada

Paso	Logaritmo da verosimilitude -2	R cadrado de Cox e Snell	R cadrado de Nagelkerke
1	58,11 ^a	0,17	0,24

Nota ^a: a estimación terminou no número de iteración 6 porque as estimacións de parámetro cambiaron en menos de 0,001.

A análise da proba de Hosmer-Lemeshow (**Táboa 21**) evidenciou un valor p de 0,30, indicando que non se atopou unha discrepancia significativa entre as frecuencias observadas e as esperadas conforme ás probabilidades preditas polo modelo de regresión loxística. Noutras palabras, este modelo axustouse satisfactoriamente aos datos.

Táboa 21. Axuste global do modelo óptimo: Proba de Hosmer-Lemeshow

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

Tamén se calculou a porcentaxe de clasificación correcta partindo dun modelo onde non se consideraron variables explicativas e cuxa clasificación correcta foi do 72,90% (**Táboa 15**). Ao incorporar as dúas variables explicativas no modelo óptimo, alcanzouse unha clasificación correcta do 78% (**Táboa 22**). É dicir, a inclusión destas dúas variables explicativas introduciu unha mellora do 5,10% na precisión da clasificación.

Táboa 22. Axuste global do modelo óptimo: Porcentaxe de clasificación correcta

Observada		Prognosticada		Porcentaxe correcta
		Rendemento		
		Grupo 01	Grupo 02	
Rendemento	Grupo 01	39	4	90,70
	Grupo 02	9	7	43,80
Porcentaxe global				78

Nota: el punto de corte aplicado ás probabilidades foi de 0,5. Grupo 01: rendemento diminuíu; Grupo 02: rendemento permaneceu igual ou aumentou.

Na **Táboa 23** preséntanse os parámetros estimados no modelo óptimo. Os resultados indican que os despedimentos e a toma de decisións inflúen no rendemento das empresas. En

concreto, o $\exp(\beta)$ de despedimentos igual a 1,65 significa que a vantaxe das empresas de pertencer ao grupo 2 é 5,22 veces maior cando o despedimento de traballadores é menor ou igual a tres traballadores, en comparación con aquelas empresas que despíden 4 ou máis traballadores. Así mesmo, o $\exp(\beta)$ de decisións igual a -0,71 significa que a vantaxe das empresas de pertencer ao grupo 2 é 0,49 veces menor por cada unidade adicional de decisións adoptada, en comparación con aquelas empresas que adoptan un número de decisións inferior nunha unidade.

Táboa 23. Parámetros estimados no modelo óptimo

	B	Erro estándar	Wald	gl	Valor p	$\exp(\beta)$
Despedimentos (≤ 3)	1,65	0,74	5,00	1	0,03	5,22
Número de decisións	-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 no paso 1: Despedimentos. Variables especificadas no paso 2: Decisións.

5. DISCUSIÓN

Na **Táboa 23** pódese observar que unicamente dúas variables resultaron significativas, despedimentos e decisións, ambas as dúas correspondentes ao factor ambiente. As empresas do grupo 2, que mantiveron ou aumentaron o seu rendemento, foron aquelas que tiñan menos despedimentos de traballadores (**Táboa 1**), medida implementada na investigación de [Păunescu e Mátyus \(2020\)](#).

No que respecta a cada decisión adicional que sostivo a empresa, tivo un 49% de menor probabilidade de pertencer ao grupo 2, o cal se pode ver reflectido na **Táboa 7** na opción de solicitarlle axuda económica ao Goberno, sendo esta a que resultou cunha maior porcentaxe. Tal resultado aseméllase á investigación de [Neise et al. \(2021\)](#) e á de [Felzensztein, Saridakis et al. \(2022\)](#).

[Ahinful et al. \(2023\)](#) sinalan que é importante para as pemes considerar os factores internos e a contorna ao analizar o seu desempeño e á hora de tomar decisións de xerencia futuras. Así mesmo, [Crozier \(1990\)](#) argumenta que a estratexia é unha ferramenta do actor para modificar o ambiente e incide na estrutura da organización. Para [Almanza et al. \(2019\)](#), o enfoque de recursos e capacidades permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades e ameazas para as pemes, e constituír unha fonte de vantaxe competitiva.

6. CONCLUSIÓNS

O liderado na dirección dos recursos humanos da industria gastronómica ten unha relación positiva coa rendibilidade da empresa, como se constatou nos resultados. Tamén se constatou que cantos menos despedimentos se realizaban a rendibilidade mantíñase ou aumentaba durante a pandemia da Covid-19. Así mesmo, os programas de apoio do Goberno foron fundamentais para a supervivencia e a rendibilidade das pemes do sector gastronómico de Chile.

Os achados desta investigación contribúen á literatura ao recoñecer o elemento humano como un recurso valioso e as decisións oportunas para xerar a rendibilidade das pemes do sector gastronómico nun contexto continxente. Desde a perspectiva da teoría de continxencia,

os factores tamaño e tecnoloxía non influíron significativamente na rendibilidade deste tipo de empresas. Mediante o enfoque de recursos e capacidades, obsérvase que o factor humano é unha peza clave no desenvolvemento da súa capacidade de innovación e na consecución de vantaxes competitivas.

A limitación do noso estudo radica en considerar unicamente o sector gastronómico, polo que se poderían abordar outros sectores e observar se existen similitudes ou diferenzas nos resultados que permitan buscar unha explicación.

A investigación é de utilidade para os académicos porque pon en consideración un estudo cuantitativo que sustenta a necesidade de seguir explorando os efectos da pandemia na xestión das pemes do sector gastronómico. En canto aos xerentes, examínase a revisión doutras variables para tomar decisións, considerando que o ambiente é cambiante baixo o ámbito interno e externo, e que afecta á rendibilidade, á calidade e aos recursos humanos da peme.

No ámbito empresarial, pódense construír para o futuro relacións causa-efecto mediante modelos cuantitativos que relacionen ambas as teorías (continxente e de recursos e capacidades) e que poidan moderarse polas variables presentadas no estudo realizado.

Desde as teorías consideradas neste estudo, propónse analizar os factores que inciden na rendibilidade das pemes, cun enfoque de xénero, para coñecer a probabilidade de supervivencia fronte a un panorama continxente.

Agradecementos

Os autores agradecen aos revisores anónimos os seus valiosos comentarios, que contribuíron significativamente a mellorar o artigo.

Contribución dos autores

Conceptualización, A. H. e E. R.; Metodoloxía A. H. e E. R.; Software, A. H. e F. E. B.; Adquisición de datos, C. I. C. e N. A. C.; Análise e interpretación, A. H., E. R., M. C. e F. E. B.; Redacción- Preparación do borrador, A. H., E. R., M. C. e F. E. B.; Redacción-Revisión & Edición, A. H., E. R., M. C. e F. E. B. Todos os autores leron e están de acordo coa versión publicada do 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 Nº 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 dependentes e independentes

Nomenclatura		Codificación		Descrición	
Rendemento	1. Diminuíu	2. Aumentou ou permaneceu igual		Rendibilidade da empresa	
Despedimentos	10 a máis	7 a 9	4 a 6	1 a 3 0	Despedimento de persoal
Impacvendas	Diminuíu máis do 20% entre 10% e 20% Diminuíu, pero non máis do 10% Permanecen iguais	Diminuíu	Aumentou, pero non máis do 10% Aumentou entre 10% e 20% Aumentou máis do 20%	Impacto nas vendas	
Impacustos	Aumentou máis do 20% entre 10% e 20% Aumentou, pero non máis do 10% Permanecen iguais	Diminuíu máis do 20% entre 10% e 20% Diminuíu, pero non máis do 10%	Diminuíu	Impacto nos custos	
Problexral	Ningún Diminución de insumos ou materias primas (provedores) Diminución dos ingresos (clientes) Diminución da demanda e cancelación de pedidos Menor dispoñibilidade de fluxo de efectivo	Incremento de atrasos no pago de débedas á empresa por parte de clientes Menor acceso a servizos financeiros Outros		Número de problemas xerais	
Problefinan	Ningún Taxas de xuro elevadas Non contar con garantías Alto nivel de endebedamento Alto risco por non cumprir cos pagos da débeda	Menos disposición dos provedores a outorgar crédito Non ter un bo historial Outros		Número de problemas financeiros	
Decisións	Ningunha Participar en actividades de apoio ao emprendemento Solicitarlle axuda económica ao Goberno Solicitarlles axuda a cámaras e organizacións empresariais	Redución da cantidade total das remuneracións e/ou prestacións do persoal Solicitar créditos ou financiamento de emerxencia Postergar pago de impostos Solicitar créditos privados Outros		Número de decisións adoptadas	
Tamaño	1. Pequena	2. Mediana		Pequena (2.400 UF a 25.000 UF) Mediana (25.000 UF a 100.000 UF)	
Antigüidade	1. Menos de 10 anos	2. Entre 10 a 20 anos	3. Mais de 20 anos	Anos desde o inicio de actividade da empresa	
Cambios tec	Lanzamento de novos produtos Cambios nos procesos de produción Traballo na casa	Entrega de pedidos a domicilio Venda de servizos por Internet Promocións, descontos, rebaixas, pagos diferidos etc. Outros		Cambios tecnolóxicos Número de medidas adoptadas)	
MediTecno	Ningunha medida quendas de traballo para aumentar a distancia entre o persoal Vendas por Internet e/ou plataformas dixitais TIC	Implementar Ofrecer novos bens ou servizos Cambios nos procesos de comercialización Outros		Medidas tecnolóxicas	
Idade	1. 20 a 35 anos	2. 36 a 45 anos	3. 46 a 55 anos	4. 56 a 65 anos	Idade do propietario da empresa
Niveduc	Ensino básico completo medio completo medio completo superior completo	Ensino técnico Ensino técnico	Ensino profesional completo Posgraduado		Nivel educativo do propietario da empresa
Títuloprof	1. Non	2. Si		Título profesional relacionado coas ciencias empresariais	

Nomenclatura		Codificación	Descripción
Rechuman	Non adoptou medidas	Vacacións anticipadas xornada de traballo horario Bonos de incentivos medidas	Diminución Flexibilidade de Outras Recursos humanos (Número de medidas adoptadas)