



**Facultad de Economía,  
Empresa y Turismo**  
Universidad de La Laguna

## **MEMORIA DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO**

Evolución del planteamiento estratégico de las PYMES tras el Covid-19

Evolution of the strategic planning of SMEs after Covid-19

Autor/a: Ricardo Correa Miranda

Autor/a: Lola Giménez Malosetti

Autor/a: Jacqueline Páez Pérez

Tutor/a: Dra. Ana María García Pérez

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Facultad de Economía, Empresa, y Turismo

Curso académico 2020-2021

En San Cristóbal de La Laguna, a 9 de junio de 2021.

## **RESUMEN:**

En un contexto de crisis económica, el presente estudio se orienta a determinar cómo ha cambiado la gestión estratégica de las PYMES con respecto a la situación precedente. La investigación se ha servido de un cuestionario, obteniendo información a partir de una muestra de 60 PYMES de la isla de Tenerife, generada a partir de un muestreo no probabilístico y una metodología de cálculo simplificada.

Los resultados indican que la pandemia ha conducido a una mayor interacción de estas empresas con la cadena de suministros, especialmente con clientes, a raíz de una percepción de mayor incertidumbre del entorno, y no encontrando desequilibrios entre el general y específico.

Finalmente se distingue el perfil de las PYMES que, a pesar de todo, muestran mejoras en los resultados, principalmente pequeñas y jóvenes empresas, que se imponen a aquellas cuyas ganancias se han visto afectadas, caracterizadas por ser medianas y longevas empresas.

Palabras clave: PYMES, cadena de suministros, entorno, clientes.

## **ABSTRACT:**

In a recession context, the current investigation is focused on how the strategic management of the SMEs has changed regarding the previous state. The investigation used a survey and got the information from our sample created with 60 SMEs of Tenerife. Created by a non-probabilistic sampling and with calculation methods based on frequencies and arithmetic averages.

The results point out that the pandemic has led to a bigger interaction with the value chain, specially with the customers, on purpose of an also bigger uncertainty of the environment. Not finding instabilities between the specific and the general one.

To conclude, it stands out the SMEs profiles which have improved their results, despite everything, fundamentally the smallest and youngest ones. That interpose with the ones which have the worst results, the medium and oldest ones.

Keywords: SMEs, value chain, environment, customers.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EN RELACIÓN CON LA INCERTIDUMBRE PERCIBIDA:     COMPLEJIDAD Y DINAMISMO .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2. CADENA DE SUMINISTRO: REDES DE COMUNICACIÓN CON CLIENTES Y     PROVEEDORES .....</b>	<b>7</b>
<b>2.3. RELACIÓN ENTRE LAS REDES DE COMUNICACIÓN CON CLIENTES Y     PROVEEDORES Y LA INCERTIDUMBRE DEL ENTORNO.....</b>	<b>8</b>
<b>2.4. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>9</b>
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>10</b>
<b>3.1. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS .....</b>	<b>10</b>
<b>3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO .....</b>	<b>10</b>
<b>3.2.1. Población .....</b>	<b>10</b>
<b>3.2.2. Muestra de estudio.....</b>	<b>11</b>
<b>3.3. OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....</b>	<b>13</b>
<b>3.4. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....</b>	<b>14</b>
<b>4. RESULTADOS .....</b>	<b>15</b>
<b>4.1. EVOLUCIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS, EL ENTORNO, LAS ESTRATEGIAS     Y LOS RESULTADOS DE LAS PYMES.....</b>	<b>15</b>
<b>4.1.1. Cadena de suministros.....</b>	<b>15</b>
<b>4.1.2. El entorno.....</b>	<b>18</b>
<b>4.1.3. Estrategia competitiva .....</b>	<b>20</b>
<b>4.1.4. Análisis de los resultados.....</b>	<b>21</b>
<b>4.2. CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES SEGÚN LA OBTENCIÓN DE MEJORES O PEORES     RESULTADOS TRAS EL COVID-19.....</b>	<b>22</b>
<b>4.3. ANÁLISIS INDIVIDUALIZADO DE LAS RELACIONES CON LA CADENA DE     SUMINISTRO, EL ENTORNO, LAS ESTRATEGIAS Y LOS RESULTADOS EN FUNCIÓN DE     CADA GRUPO DE PYMES.....</b>	<b>25</b>
<b>4.3.1. Cadena de suministros.....</b>	<b>25</b>
<b>4.3.2. El entorno.....</b>	<b>27</b>
<b>4.3.3. Estrategias competitivas .....</b>	<b>28</b>
<b>5. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>29</b>
<b>5.1. CONCLUSIONES.....</b>	<b>29</b>
<b>5.2. LIMITACIONES .....</b>	<b>31</b>

5.3. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....	32
<b>6. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>32</b>
<b>ANEXO 1. Cuestionario .....</b>	<b>36</b>

### ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Clasificación del entorno en función de la incertidumbre percibida .....	6
<b>Tabla 2.</b> Distribución sectorial de las empresas en Canarias .....	11
<b>Tabla 3.</b> Ficha técnica de la metodología utilizada .....	15
<b>Tabla 4.</b> Evolución de la interacción de las PYMES con la cadena de suministro.....	16
<b>Tabla 5.</b> Evolución de la interacción de las PYMES con la cadena de suministro por sectores de actividad.....	18
<b>Tabla 6.</b> Evolución de la incertidumbre del entorno tras la pandemia .....	19
<b>Tabla 7.</b> Evolución de la estrategia competitiva de la empresa .....	21
<b>Tabla 8.</b> Clasificación de la muestra según mejores o peores resultados obtenidos tras el Covid-19.....	23

### ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Clasificación de la muestra según sector de actividad.....	12
<b>Gráfico 2.</b> Clasificación de la muestra según edad.....	12
<b>Gráfico 3.</b> Clasificación de la muestra según tamaño.....	13
<b>Gráfico 4.</b> Evolución de la interacción de las PYMES con clientes y proveedores .....	17
<b>Gráfico 5.</b> Comparativa de la incertidumbre entre el entorno general y específico de la empresa .....	20
<b>Gráfico 6.</b> Variación de resultados de la empresa por ítems.....	22
<b>Gráfico 7.</b> Comparativa de resultados según interacción con la cadena de suministro .....	25
<b>Gráfico 8.</b> Comparativa de resultados según el entorno .....	27
<b>Gráfico 9.</b> Comparativa de resultados según la estrategia competitiva .....	29

### ÍNDICE DE FIGURAS (ILUSTRACIONES)

<b>Figura 1.</b> Entorno general y específico.....	5
<b>Figura 2.</b> Sistema de valor.....	8

## 1. INTRODUCCIÓN

Las PYMES son, por excelencia, el tipo de empresa predominante en España, así como en Canarias, siendo esta la séptima Comunidad Autónoma con mayor número de empresas con 249 o menos trabajadores, aportando un 4,5% al total de PYMES españolas (DIRCE, 2020).

Al igual que el resto de los agentes económicos, han padecido las graves consecuencias socioeconómicas originadas por la pandemia del SARS-CoV-2 (Covid-19, en adelante). La economía canaria ha presenciado comportamientos inauditos de sus principales magnitudes macroeconómicas. En el caso del PIB, este caía hasta un 19,76% en el tercer trimestre de 2020 en términos de variación interanual, pese a que registrara un incremento intertrimestral del 22,4% (CEOE-Tenerife, 2020). No obstante, la comparativa con el segundo trimestre del 2020 no resulta nada convincente, ya que fue en este cuando mayor incidencia tuvieron los efectos del estado de alarma decretado por el gobierno español. Los niveles de paro tampoco resultan nada esperanzadores, cuya tasa asciende, en el cuarto trimestre del 2020, al 25,22% en Canarias (CEOE-Tenerife, 2020), presentando un incremento de 6,44 puntos porcentuales con respecto a ese mismo trimestre del año anterior.

Por el motivo comentado en el párrafo anterior, este trabajo se dispone a analizar cómo afecta a la estrategia de las PYMES canarias esta crisis del Covid-19. Debido a la actualidad del tema, es evidente que la literatura presenta una escasez de estudios al respecto. De igual modo, se pretende realizar una comparación con otras investigaciones para poder desarrollar el principal efecto que tiene esta crisis en este tipo de empresas.

La paralización de la actividad económica genera en las empresas una reducción de la demanda (nacional e internacional) y, por ende, de sus ingresos, dificultad para acceder a insumos importados, reducción o falta de mano de obra, difícil acceso a financiación y procesos productivos que no están ajustados para ser operados de manera remota o automatizada (Cañete, 2020). Las PYMES evidentemente no son una excepción, puesto que lógicamente, por sus propias características, serían las que en primera instancia reciben con mayor fuerza los impactos que conlleva esta nueva pandemia (Huilcapi Masacón et al., 2020).

Estas constituyen un tipo de empresa que presenta gran variedad de singularidades, principalmente provenientes de la falta de recursos con que hacer frente a las grandes organizaciones. Normalmente tienden a aumentar la comunicación interorganizacional para suplir la escasez de medios internos con que tratar la información (Churchill y Lewis, 1983), así como presentan un bajo nivel de formalización de sus procesos productivos. En suma, las elecciones estratégicas de una PYME, según apunta Parnell et al. (2000), contienen un alto componente subjetivo que les alejan de análisis y diagnósticos formales de la misma. Precisamente ahora es cuando resulta interesante abordar el papel de la planificación estratégica, dado que puede marcar la diferencia entre la sostenibilidad y el éxito en determinado plazo o el fracaso e ineludible cierre de operaciones de una empresa (Huilcapi Masacón et al., 2020).

Es por ello que el objetivo principal sobre el que se basa el presente estudio es la evolución del planteamiento estratégico de las PYMES tras el Covid-19, en el que se tendrá en cuenta la evolución de la cadena de suministros, el entorno y las estrategias desarrolladas. Tanto la cadena de suministros, que conlleva la interacción con clientes y proveedores, como el entorno, son factores clave a la hora de obtener resultados en esta investigación.

A continuación, se va a desarrollar el marco teórico en el que se sustenta este trabajo, seguido de una explicación de la metodología empleada para la obtención de los resultados y su posterior análisis. Para finalizar se encuentran las conclusiones que han sido obtenidas, así como las limitaciones detectadas y las posibles líneas de investigación que se podrían desarrollar consecuencia de este estudio de cara al futuro.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EN RELACIÓN CON LA INCERTIDUMBRE PERCIBIDA: COMPLEJIDAD Y DINAMISMO.

La literatura define la incertidumbre percibida como la carencia de información sobre eventos externos a la organización que experimenta el sujeto en función de sus esquemas mentales (Duncan, 1972). La caracterización de la incertidumbre dependerá del marco teórico en que se base nuestro estudio. En lo que a ello respecta, la presente investigación considera la corriente teórica que concibe el entorno como una fuente de información, siendo una cuestión clave cómo las organizaciones extraen, procesan y actúan con la información de dicho entorno, (Yanes-Estévez et al., 2013) e indicando, asimismo, que ello supone un factor esencial que influye en el comportamiento estratégico de los directivos.

De forma previa se precisa una explicación del concepto de entorno empresarial, así como los aspectos que lo componen. Se define, entonces, como el conjunto de factores relevantes externos a la organización. El análisis de dicho entorno comprende la totalidad de los factores físicos y sociales que son tenidos en cuenta directamente con respecto al comportamiento de los individuos en el proceso de toma de decisiones (Duncan, 1972). Estos factores se pueden clasificar en 2 estratos diferentes, entorno general y entorno específico, como se observa en la Figura 1.

**Figura 1. Entorno general y específico.**



Fuente: Elaboración propia. Información recopilada de (Bourgeois, 1980).

El entorno general está compuesto por agentes mucho menos vinculados a la organización y que afectan indirectamente a todas las empresas. Entre sus componentes, se encuentran los factores socioculturales, demográficos o económicos (Bourgeois, 1980). Por su parte, el entorno específico

es el más cercano a la organización e incluye, entre otros, a clientes, competidores y proveedores. Este entorno está constituido por agentes con los que la empresa tiene contacto directo en su día a día, por lo que influyen en las operaciones organizativas cotidianas y contribuyen en el logro de los objetivos (Bourgeois, 1980). En palabras de Daft et al. (1988), este último se espera que cambie con mayor rapidez, que sea más complejo y que se perciba de mayor importancia que el entorno general.

Debido a la consideración de la incertidumbre percibida del entorno, es preciso definir las dimensiones que componen tal incertidumbre, complejidad y dinamismo. La primera hace referencia a la heterogeneidad de eventos externos que son relevantes para la organización (Child, 1972). Cuanto mayor sea el número y diversidad de eventos externos, mayor será la complejidad. Por su parte, el dinamismo alude a la frecuencia de cambios que ocurren en el entorno de las organizaciones. Cuando el dinamismo sea alto, las actividades y eventos externos cambiarán rápidamente por lo que los tomadores de decisiones no tendrán información precisa sobre ellos (Duncan, 1972).

La combinación de diferentes niveles de complejidad (simple-complejo) y dinamismo (estático-dinámico) nos conduce a hablar de 4 tipos de entorno en función de la incertidumbre percibida.

**Tabla 1. Clasificación del entorno en función de la incertidumbre percibida**

		Dinamismo	
		Estático	Dinámico
Complejidad	Complejo	Incertidumbre moderadamente baja	Alta incertidumbre
	Simple	Baja incertidumbre	Incertidumbre moderadamente alta

Fuente: Elaboración propia. Información recopilada de Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2015).

Como se observa en la Tabla 1, cada entorno representa un grado de incertidumbre, que resulta de integrar un alto o bajo grado de complejidad (entorno complejo o simple, respectivamente) con un mayor o menor grado de dinamismo (entorno dinámico o estático, respectivamente). Por tanto, tenemos un entorno de baja incertidumbre, caracterizado por un escaso número y diversidad de eventos externos, así como una baja frecuencia de cambio de los mismos. En el lado opuesto se encuentra el entorno de alta incertidumbre, definido por unos altos niveles de complejidad y dinamismo. En los estratos intermedios, se hallan los entornos de incertidumbre moderadamente baja (numerosos y diversos eventos externos-baja frecuencia de cambio) y de incertidumbre moderadamente alta (escasos eventos externos-alta frecuencia de cambio).

Se hace hincapié en que la incertidumbre y el grado de complejidad y dinamismo del entorno no deberían ser considerados como variables constantes en una organización. Por el contrario, dependen de las percepciones de los miembros de la organización y, por lo tanto, puede oscilar el grado en que los mismos difieren en cuanto a sus apreciaciones. Algunos directivos pueden tener una alta tolerancia a las ambigüedades y la incertidumbre por lo que pueden percibir situaciones como menos inciertas que otros con una menor tolerancia. (Duncan, 1972)

Así, como apunta Parnell et al. (2000), una opción estratégica viable estará más determinada por las habilidades cognitivas y perceptuales del directivo que por medidas objetivas de los recursos organizativos o la competitividad del sector. De esta forma, las percepciones de la incertidumbre son fundamentales para la dirección estratégica (Priem, Love y Shaffer, 2002), más aún en el caso de las PYMES dado que sus decisiones están más condicionadas por percepciones de los decisores que por análisis y diagnósticos objetivos y formales sobre la situación. (Parnell et al., 2000).

Por otro lado, Oreja y Yanes (2000) aportan otra manera de clasificar jerárquicamente el entorno, en función del grado de incertidumbre percibida. Se distingue en primer lugar un conjunto de variables sociopolíticas como son la demografía, renta de la demanda y legislación sectorial o laboral, siendo las que proporcionan mayor grado de incertidumbre. En segundo lugar, se encuentran los componentes definitorios de la competencia y el mercado, y finalmente, el medio físico, generan el resto de la incertidumbre. Por tanto, estos autores afirman que la principal fuente de incertidumbre percibida por los directivos viene representada por el conjunto de variables políticas y sociales, resaltando así la importancia del marco institucional y de los recursos humanos, financieros y tecnológicos (Oreja y Yanes, 2005).

## **2.2. CADENA DE SUMINISTRO: REDES DE COMUNICACIÓN CON CLIENTES Y PROVEEDORES**

A la hora de responder a la incertidumbre del entorno las organizaciones han incrementado su nivel de cooperación con clientes y proveedores (Krause y Ellram, 1997), en la línea de los planteamientos teóricos de dirección de la cadena de suministros.

La cadena de suministros se define como la comunicación y relación entre los proveedores, fabricantes, distribuidores, minoristas y clientes desde el proceso de creación de los productos hasta que llegan a los consumidores finales (Kodrat, Sinulingga, et al; 2019). El atractivo y el valor de la información que circula entre los miembros de esta cadena se incrementa cuando nos encontramos ante una pyme y ante un entorno turbulento (Li y Lin, 2006). Otros autores como Yanes-Estévez et al. (2019) afirman también que la adecuada gestión de la información a lo largo de la cadena de suministro cobra incluso más sentido en las empresas que se dedican a los servicios, el sector predominante en este estudio, las cuales, además, se encuentran fragmentadas territorialmente.

En cuanto a estas empresas del sector terciario, respecto a las cuales se incide en menor medida en la literatura acerca del intercambio de información a lo largo de la cadena de suministro, no requieren tantos esfuerzos en actividades relativas a transportes o manipulación física, como en el caso de una empresa industrial. Por tanto, se han de enfocar en aquellas centradas en el manejo de información y el desarrollo de relaciones. (Shing et al., 2014).

Asimismo, para entender la relevancia de los vínculos que mantiene una empresa con sus clientes y proveedores, se hace necesario definir previamente el concepto de cadena de valor. La cadena de valor es un término que permite desagregar las actividades que realiza una empresa para vender un producto o servicio, es decir, dividir la actividad general de una empresa en actividades de “producción de valor”. Tal cadena forma parte de un conjunto más amplio, denominado sistema

de valor, que incluye las cadenas de valor de proveedores (proporcionan factores a la cadena de producción de la empresa) y clientes (canales de distribución) (Maroto, 2014).

El obtener y mantener la ventaja competitiva depende no sólo de comprender la cadena de valor de la empresa, sino cómo encaja esta en el sistema de valor general. (Olmedo y Plazaola, 2018). En palabras de Maroto (2014) este se define como el conjunto de cadenas de valor que se relacionan para llegar a producir un determinado valor al cliente final.

**Figura 2. Sistema de valor.**



Fuente. Adaptación de Olmedo y Plazaola (2018).

### **2.3. RELACIÓN ENTRE LAS REDES DE COMUNICACIÓN CON CLIENTES Y PROVEEDORES Y LA INCERTIDUMBRE DEL ENTORNO.**

Denominamos redes de comunicación con clientes o proveedores a cualquier vínculo o soporte interorganizativo (operacional o relacional) que se establezca a lo largo de la cadena de suministros con el objeto de compartir información. Implícitas en estas redes de comunicación están las tecnologías de la información, que permiten que esta fluya entre todos los integrantes de la cadena de suministros de forma bidireccional, si bien cualquier vínculo interorganizativo, tangible o intangible, permite que fluya la información entre la empresa y su cliente o proveedor (Yanes-Estévez et al. 2013).

Con respecto a la incertidumbre del entorno comentada anteriormente, numerosos trabajos la han considerado como un importante impulsor de la cantidad y calidad de información que fluye a lo largo de la cadena de suministros (p. ej., Álvarez, 1994; Chandra y Kumar, 2000). La incertidumbre del entorno tiende a construir relaciones estratégicas entre los miembros de la cadena de suministros con el objeto de compartir información, incrementar la flexibilidad organizacional y reducir el riesgo asociado a la incertidumbre (Li y Lin, 2006). Grover (1993) opina que la incertidumbre del entorno es un factor importante que promueve la información compartida y la cooperación entre los integrantes de la cadena de suministros. Se pone de manifiesto, entonces, la necesidad por parte del empresario de establecer redes de comunicación externas con clientes o proveedores para facilitar la comprensión de aspectos del entorno complejos. Concretamente, aquellas PYMES que le conceden más importancia a las redes de comunicación externa perciben mayor complejidad del entorno (Yanes-Estévez et al. 2013).

El conocimiento clave en las PYMES parte de una relación cercana con el cliente, obteniendo toda la información valiosa que le sea posible recabar y usarla para la mejora de la organización, sus productos o servicios (Rosero Bustos et al., 2019). Si tomamos en consideración la forma en la

que establecen las redes de comunicación externa los directivos de las PYMES, podríamos decir que van buscando fuentes de información que les generen confianza, como agentes con los que han mantenido alguna relación, con los que comparten algún tipo de vínculo (Lang et al., 1997) o personas con las que interactúan con frecuencia (Smeltzer et al., 1988).

Ante una mayor falta de información sobre su entorno, las PYMES dan importancia a establecer redes de comunicación con sus clientes o proveedores. Asimismo, a medida que tales empresas van ampliando su dimensión, lo hace de igual modo la relevancia de obtener información de la cadena de suministros. (Yanes-Estévez et al. 2013).

#### **2.4. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.**

Teniendo en cuenta el objeto de estudio del presente trabajo, resulta conveniente conceptualizar la estrategia competitiva, así como otros aspectos vinculados al planteamiento estratégico de una empresa. La estrategia competitiva es aquella que se ocupa de la creación de una posición competitiva ventajosa para la unidad de negocios dentro de un sector, segmento o mercado concreto. Por lo tanto, se relacionan con la toma de decisiones en un negocio o unidad estratégica de negocio, y persiguen conseguir posiciones competitivas superiores respecto a los competidores, intentando generar capacidades distintivas con el objetivo de conseguir ventajas competitivas sostenibles (Maroto, 2014). Otros autores como Porter (1985) insisten en que la estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición comprensible en una industria, afrontar de manera eficaz las cinco fortalezas competitivas (clientes, proveedores, competidores, productos sustitutivos, nuevos competidores) y así conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía.

La planificación consiste en la suma de muchas tareas colectivas, en las que se comparte como estrategia una pronta transformación a los cambios con la finalidad de alcanzar nuevas metas y logros (Huilcapi Masacón et al., 2020). En esta línea, la planificación estratégica es un proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra (Valencia y Erazo, 2016). En definitiva, cabe incidir en que se deben transformar dichas estrategias en acciones y resultados.

A pesar de esto, también se ha observado que, con respecto a la planificación estratégica en las PYMES, existe una tendencia a desconsiderar sus propias características, como puede ser la organización formal del proceso, la generación de información, es decir, el uso de modelos de predicción y simulación para anticipar cambios u obtener información prospectiva (Huilcapi Masacón et al., 2020).

En cualquier caso, la estrategia es la actuación que la empresa emprende para lograr una ventaja competitiva, entendida esta como cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir (Guerra y Navas, 2015). Dicha ventaja se puede conseguir, según Porter, básicamente a través de 3 vías: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque, siendo las 2 primeras las más desarrolladas, tanto por la literatura existente como en la práctica habitual (Porter, 1985).

El liderazgo en costes es una estrategia cuyo tema central es la presencia de unos costes del producto o servicio inferiores frente a los de la competencia, si bien otros aspectos como la calidad o el servicio post-venta no deben descuidarse. Esta estrategia se basa en un control exhaustivo

de costes, mediante un conjunto de políticas funcionales como puede ser la construcción de instalaciones eficientes, búsqueda de optimización de costes a partir de la experiencia, control riguroso de gastos fijos y variables, así como minimizar costes relativos a áreas de I+D, promoción de ventas o publicidad. A ello se puede añadir una serie de factores que favorecen tal estrategia como la localización de la empresa, entendida esta como que ofrece un acceso preferencial a materias primas y otros inputs, o la existencia de una cuota de mercado considerable (Porter, 1985).

Por otra parte, la diferenciación se centra en lograr que un producto o servicio se perciba como único, siendo esta una estrategia útil a la hora de alcanzar rendimientos superiores al promedio. Asimismo, se ha de destacar que los clientes desarrollan una gran lealtad a la marca, lo cual provoca una disminución de la sensibilidad al precio. En consecuencia, la diferenciación provoca una disminución del poder de los consumidores, debido a la escasez de alternativas similares. (Porter, 1985)

El enfoque, la tercera estrategia genérica, se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. De ese modo, se diferencia al satisfacer de manera favorable las necesidades de su mercado.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS**

El presente trabajo tiene como objetivo principal, tal y como se indicó anteriormente, analizar la evolución del planteamiento estratégico de las PYMES tras el Covid-19.

Además, se han marcado los siguientes objetivos específicos:

- a) Analizar la evolución de la cadena de suministros, el entorno, las estrategias y los resultados de las PYMES en Canarias tras el Covid-19.
- b) Clasificar a las PYMES según obtengan mejores o peores resultados tras el Covid-19 y analizar las características de cada uno de los dos grupos.
- c) Analizar cómo han evolucionado los aspectos analizados en a) en cada uno de ambos grupos de PYMES.

#### **3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO**

##### **3.2.1. Población**

La población objeto de estudio es la PYME canaria, cuyas cifras reúnen un total de 152.589 empresas en Canarias. Estas representan prácticamente la totalidad del tejido empresarial canario, al ocupar el 99,89% del total de empresas inscritas (DIRCE, 2020). La composición de dichas PYMES por número de empleados es la siguiente: un 95,77% de microempresas (0-9 empleados), un 3,62% de pequeñas empresas (10-49 empleados) y un 0,61% de empresas medianas (50-249 empleados). Incluso se puede ser más preciso, indicando que del total de PYMES, más de la mitad, un 57,53%, no cuentan con empleados. También se puede realizar una distinción de este tipo de empresas según su sector de actividad, encontrando un predominio del sector servicios (63,85%), mientras que el sector comercial ocupa un tercio del total, y

detectándose una menor presencia de empresas del sector de la construcción (11,11%) e industrial (3,71%).

En comparativa con los datos a nivel nacional, no se encuentran apenas diferencias con respecto a la ocupación relativa, puesto que la media española indica que el 99,9% de las empresas son PYMES, lo cual nos lleva a hablar de una atomización del tejido empresarial de España en ellas (DIRCE, 2020). Por otra parte, la distribución sectorial de las PYMES canarias difiere escasamente de la media española, contando la primera con mayor presencia de empresas del sector servicios (63% frente a la media de 60%) en detrimento de un menor porcentaje de la industria y la construcción. En este sentido, no se puede obviar la relevancia del sector turístico en nuestro archipiélago, considerando su aportación del 35% al PIB total del archipiélago, lo que en unidades monetarias asciende a 16.000 millones de euros. Asimismo, abarca el 40% del empleo, dando trabajo a 344.000 personas en la región (Consejo Económico y Social de Canarias, 2020).

**Tabla 2. Distribución sectorial de las empresas en Canarias**

<b>Sector de actividad</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
Industria	5.677	3,72%
Construcción	16.951	11,10%
Comercio	32.570	21,32%
Otros servicios	97.558	63,87%
<b>Total</b>	<b>152.756</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de DIRCE (2020)

### **3.2.2. Muestra de estudio**

Teniendo en cuenta la complejidad de la situación actual y las limitaciones a la hora de acceder a las empresas debido a la crisis sanitaria, cabe incidir en la imposibilidad de abarcar la totalidad de las PYMES canarias por escasez de recursos y tiempo, a lo que se agregan las dificultades relacionadas con el Covid-19.

Este trabajo se realiza a partir de una muestra que abarca un total de 60 PYMES situadas en Canarias, concretamente en la isla de Tenerife. La representatividad de la muestra se justifica ya que hemos considerado la distribución sectorial de Canarias señalada en la Tabla 2, pese a la utilización de un procedimiento de muestreo no probabilístico, el muestreo por cuotas. Para ello, se dividió a la población en subgrupos, en este caso por sectores de actividad y se seleccionó un nº determinado de elementos para cada subgrupo, atendiendo a la participación relativa del sector en cuestión. Luego, cada elemento fue elegido a conveniencia del investigador. Este método es el indicado para obtener un amplio número de cuestionarios de manera rápida y económica y cuando no es posible aplicar otro tipo de muestreo (Zikmund et al.,2010).

Asimismo, la muestra obtenida ha sido clasificada en función del sector de actividad, edad y tamaño, lo que permite un análisis más profundo de las empresas que la componen. Todo ello se especifica en los gráficos que se exponen a continuación:

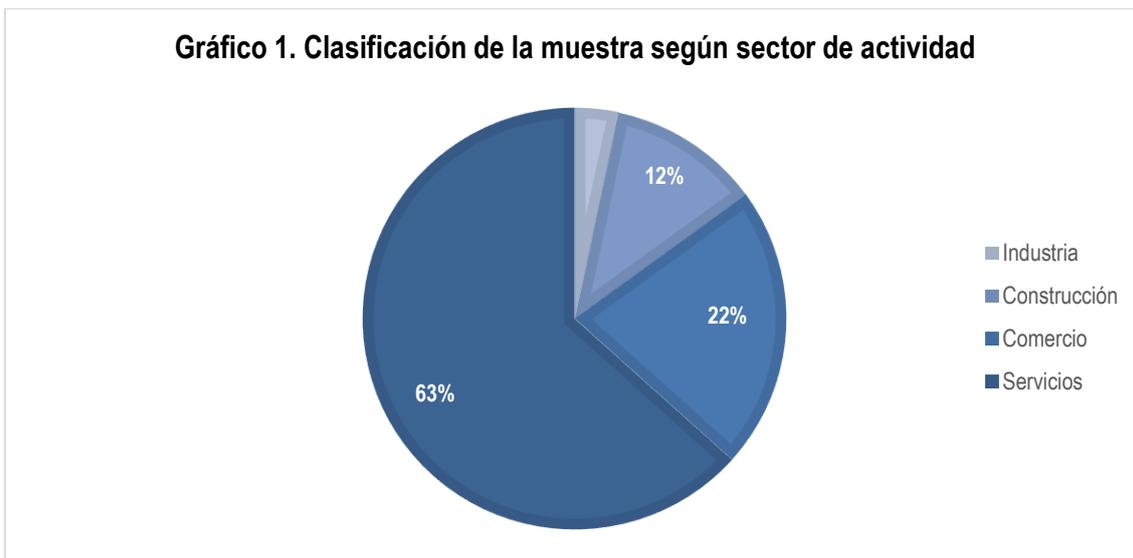


Gráfico 1. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al sector de actividad, más de la mitad de la muestra está formada por empresas del sector servicios, seguido de empresas del sector comercial (que compone un 21,68% del total de la muestra), así como de un 11,67% de empresas de la construcción. En último lugar se encuentra el sector industrial, el cual constituye apenas un 3,33% del total de empresas encuestadas.

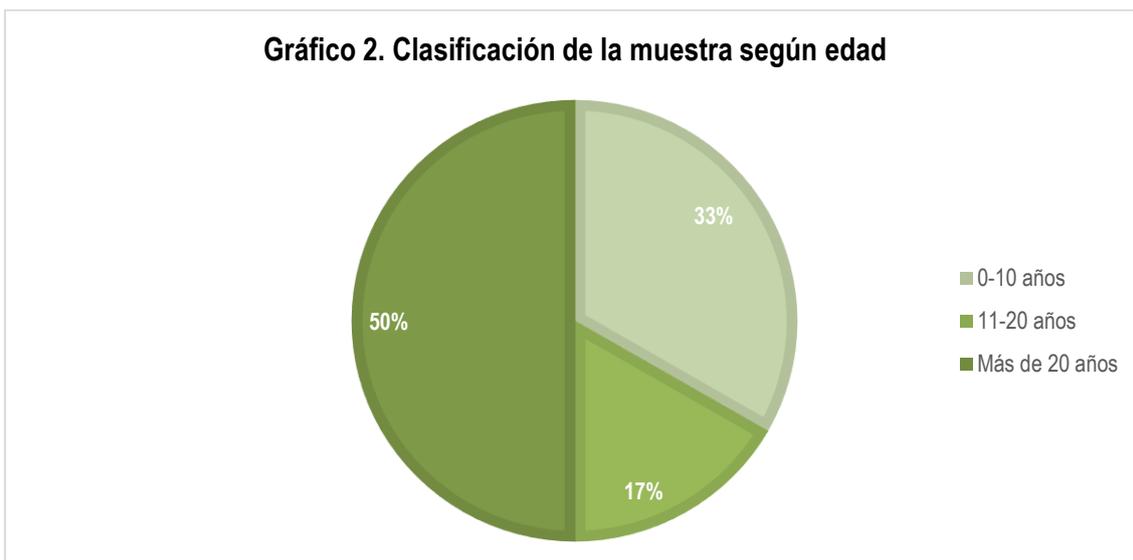


Gráfico 2. Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta la edad (dividida en tres subgrupos), destacan de manera significativa las PYMES con más de 20 años de antigüedad, suponiendo el 50% del total de la muestra. En segundo lugar, hay un 31,67% de empresas que poseen una edad inferior o igual a 10 años. Ocupando el último lugar con un 18,33% de la muestra, aquellas empresas con una edad comprendida entre 10 y 20 años.

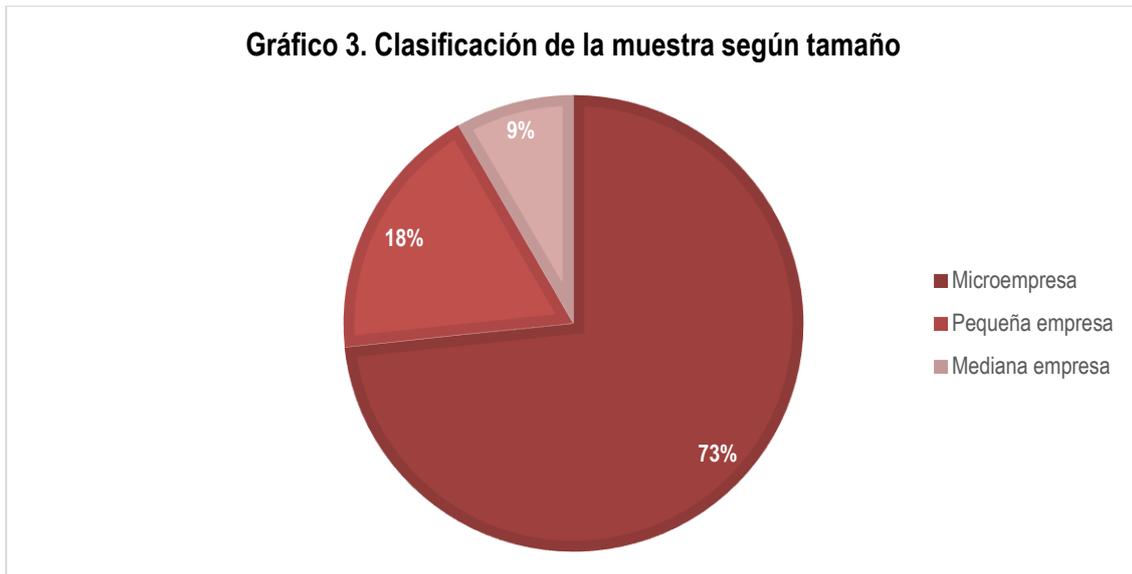


Gráfico 3. Fuente: Elaboración propia.

Respecto al tamaño de las PYMES, destacan las microempresas, que son aquellas que tienen 9 o menos trabajadores, con un 73,33% del total de empresas encuestadas. A este grupo le siguen las pequeñas empresas con un total de entre 10 y 49 trabajadores ocupando un 18,33%. En tercer y último lugar, se encuentran las medianas empresas cuyo número de empleados está comprendido entre 50 y 249 y ocupando un 8,33% de la muestra.

### 3.3. OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La presente investigación es de carácter cuantitativa, por lo que la información ha sido recogida a través de un cuestionario de tipo estructurado.

En primera instancia se debía realizar de manera personal al directivo de las empresas seleccionadas para la muestra, donde fuese posible leerle y explicarle la encuesta en cuestión y poder así anotar las respuestas obtenidas. Se esperaba encuestar a la persona de mayor rango de la empresa ya que es aquella que posee un conocimiento más amplio y detallado de la información requerida. Debido a la situación actual de la pandemia del Covid-19 se ha visto dificultado este desplazamiento de forma presencial al establecimiento y se ha tenido que buscar otras alternativas para la obtención de información. Entre estas alternativas podemos destacar la encuesta telefónica, por correo electrónico o incluso por videollamada. Por lo comentado anteriormente se puede decir que la fuente de información es primaria, es decir, ha tenido que ser elaborada por el investigador para poder desarrollar este estudio. Una de las principales ventajas de este tipo de obtención de información es que cuenta con una mayor fiabilidad, al ser adquirida directamente del objeto de estudio, y posee también un valor añadido, dada la suprema actualidad de los datos recopilados.

En lo que al contenido respecta, la encuesta consta de 12 preguntas, las cuales se encuentran relacionadas con cada uno de los objetivos planteados. En primer lugar, las 8 primeras preguntas son de carácter introductorio, con la finalidad de caracterizar a la PYME en base a diversos parámetros (antigüedad, ubicación de su sede, forma jurídica, carácter familiar, ámbito de actuación, sector de actividad, número de empleados, y beneficios netos). Por su parte, las

preguntas número 9, 10, 11 y 12 se encuentran vinculadas al primer objetivo específico, ya que inciden en la cadena de suministros de la empresa, el entorno, la estrategia competitiva y los resultados de la empresa tras la pandemia. Asimismo, la pregunta número 12 también hace referencia al segundo objetivo específico, ya que pretende estipular si las empresas poseen mejores o peores resultados tras la crisis sanitaria con la finalidad de su posterior clasificación y análisis.

En referencia al bloque introductorio, las primeras cuestiones tratan de especificar el nombre de la empresa, así como su edad, contemplada desde la fecha de fundación hasta la realización de la encuesta. La tercera pregunta indica la ubicación de la sede de la empresa en cuestión, distinguiendo por islas. La cuarta incide en la forma jurídica, especificando entre empresario individual, sociedad anónima, sociedad limitada, cooperativa u otro tipo de forma jurídica a indicar. La quinta pretende especificar si se trata de una empresa de carácter familiar. La sexta recoge los diversos mercados en los que opera la empresa. La séptima pregunta incide en el principal sector de actividad de la empresa en referencia al código de Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) del año 2009. En base a ello, la totalidad de las mismas se han agrupado a su vez en 4 grupos: Industria, servicios, comercio, y construcción. La última pregunta del bloque introductorio trata de recabar información sobre aspectos referentes al último año de actividad disponible, como el número de empleados o el beneficio neto.

A continuación, comienzan las preguntas de mayor relevancia, las cuales constan de la pregunta 9 a la 12, donde en cada una de ellas se realiza una comparativa con la situación previa a la pandemia.

La novena cuestión hace referencia a la cadena de valor adaptada de Vallet-Bellmunt (2010), la cual analiza las interrelaciones de la empresa con sus principales clientes y proveedores. Para ello se contempla si comparte información en mayor o menor medida con los mismos, así como si fija más o menos objetivos, planes o decisiones. La décima pregunta analiza la variación de incertidumbre de la empresa con su entorno tanto general como específico. La undécima hace referencia a la estrategia competitiva de la empresa en base a la definición de Porter (1980). La duodécima y última pregunta nos indica los cambios producidos en distintas variables de resultados, como las ventas, los beneficios o la innovación, tras el Covid-19.

Finalmente, cabe incidir en que prima la tipología de preguntas cerradas, si bien la primera, la segunda, la séptima y la octava son de carácter abierto. De igual modo, también se aprecian dos cuestiones semicerradas, siendo estas la cuatro y la seis. Asimismo, ciertas preguntas se encuentran itemizadas, por lo que se ha empleado una escala Likert de 1 a 3 para poder valorarlas, donde 1 es menos/menor y 3 es más/mayor.

### **3.4. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Al igual que se comentó en el apartado de la muestra, se trata de un estudio no probabilístico. Una vez obtenida la información de las 60 empresas se traspasaron los datos a una hoja de cálculo de Google Drive, estructurada por los ítems integrantes de las preguntas del cuestionario. A efectos del tratamiento cuantitativo, se codificaron los valores de las respuestas numéricamente.

Seguidamente, para poder procesarlos y convertirlos en información se ha empleado la herramienta de Microsoft Office de Excel. Hemos escogido este software ya que se considera una

de las herramientas más apropiadas para el análisis de datos cuantitativos, de forma que nos ha permitido generar tablas, variedad de gráficos y otro tipo de documentación soporte con unas condiciones óptimas.

De manera previa a la discusión de resultados, ha sido necesario realizar unos cálculos previos, como la suma del número de empresas que componen cada subgrupo de sector de actividad, intervalo de edad y tamaño, pudiendo así agrupar unidades muestrales similares. Luego, la metodología de cálculo predominante se basa en la obtención de frecuencias absolutas; relativas, en aras a determinar porcentajes; y medias aritméticas. Se considera este último parámetro suficiente para posibilitar comparaciones, identificar tendencias y otro tipo de conjeturas. No obstante, será objeto de discusión posteriormente dado que otorga la misma ponderación a cada ítem empleado para su cálculo.

A modo de resumen, se muestra la siguiente Tabla que contiene los aspectos más relevantes sobre la metodología empleada, que posteriormente serán explicados con mayor exactitud:

**Tabla 3. Ficha técnica de la metodología utilizada**

<b>Elemento</b>	<b>Tipología</b>
Investigación/Herramienta	Cuantitativa/Cuestionario
Preguntas	Cerradas o semicerradas
Muestreo	No probabilístico
Población	1.582 empresas
Muestra	60 empresas
Ámbito geográfico	Isla de Tenerife
Fecha de realización	Marzo-abril 2021
Tratamiento de información	A través de Excel v19.0

Fuente: Elaboración propia.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. EVOLUCIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS, EL ENTORNO, LAS ESTRATEGIAS Y LOS RESULTADOS DE LAS PYMES**

#### **4.1.1 Cadena de suministros**

En primer lugar, se han analizado los 2 grandes agentes que intervienen en la cadena de suministros de la empresa: clientes y proveedores. Para ello, se han obtenido los datos de la mencionada pregunta nueve del cuestionario, en el que se recogen circunstancias como el intercambio de información y el establecimiento de objetivos o planes tras la pandemia.

En aras a analizar la frecuencia con que cambian tales circunstancias tanto con clientes como con proveedores, se ha obtenido la media aritmética de los 4 ítems, codificados como “Clinf” y Clob”

para intercambio de información y de objetivos con clientes, respectivamente, mientras que para el intercambio de información y de objetivos con proveedores se han empleado los códigos “PRinf” y “PRob”.

Luego, para evaluar la interacción general con clientes, codificada como “Clint”, se ha calculado el promedio de “Clinf” y “Clob”. Asimismo, se ha procedido de igual manera en el caso de los proveedores, obteniendo la variable codificada como “PRint”.

Finalmente, a propósito de conocer la interacción global de las PYMES con la cadena de suministro, se ha hallado nuevamente el promedio de “Clint” y “PRint”.

Antes de proceder a comentar los resultados obtenidos, cabe recordar la valoración de las escalas, aplicable tanto para la citada pregunta 9 como las sucesivas, que oscila entre 1 (menor que antes de la pandemia) y 3 (mayor que antes de la pandemia).

**Tabla 4. Evolución de la interacción de las PYMES con la cadena de suministro**

<b>Pregunta</b>	<b>Item</b>	<b>Media total de la muestra</b>
9.1	Clinf	2,28
9.2	Clob	2,40
	<b>Clint</b>	<b>2,34</b>
9.3	PRinf	2,22
9.4	PRob	2,30
	<b>PRint</b>	<b>2,26</b>
	<b>Promedio (Clint+PRint)</b>	<b>2,30</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en la Tabla 4, la interacción de las PYMES con los clientes es ligeramente superior a la observada con proveedores, especialmente en términos de establecimiento de objetivos. En cualquier caso, las PYMES interactúan ahora en este contexto de pandemia con mayor frecuencia con la cadena de suministro, así lo demuestra la media obtenida en la Tabla. Además, podemos hablar de una cierta tendencia de las PYMES hacia procesos de fijación de objetivos o planes, en lugar del simple intercambio de información. Ello se puede determinar a partir del Gráfico 4, donde se observa el mismo comportamiento tanto con clientes como con proveedores.

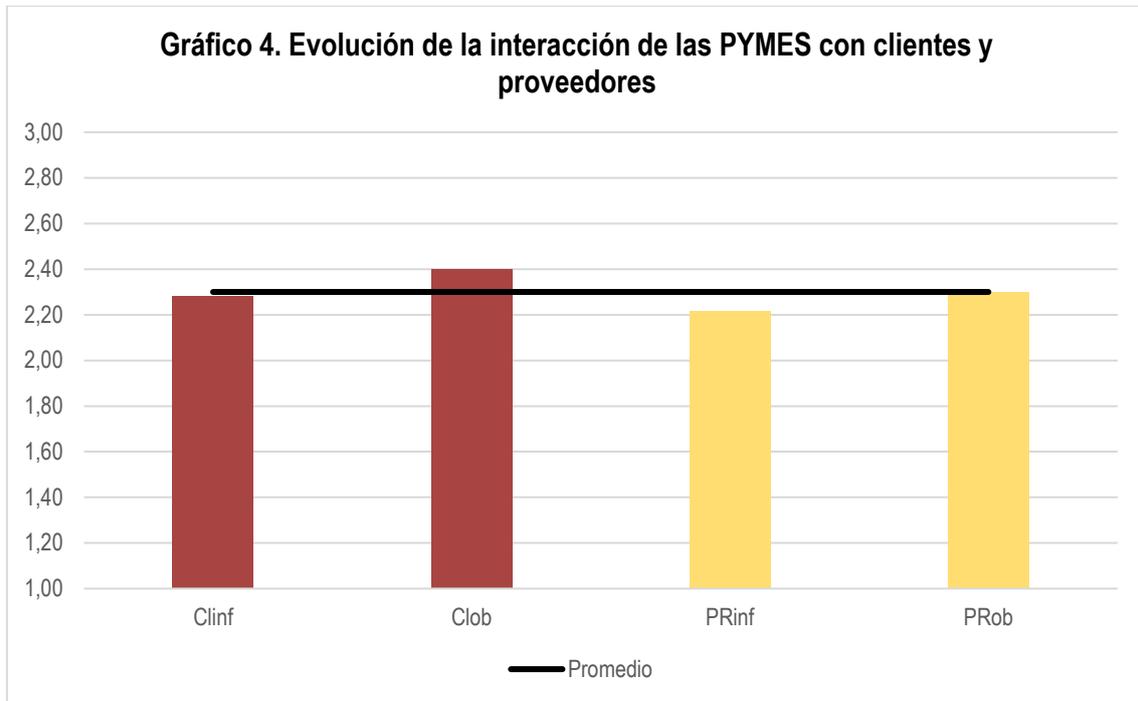


Gráfico 4. Fuente: Elaboración propia.

Es evidente que los efectos de la crisis sanitaria han puesto en peligro la supervivencia de las empresas y, especialmente de las PYMES, quienes obviamente buscan no perder el contacto con su fuente de ingresos, los clientes, así como con sus proveedores. El conocimiento se ha convertido en una variable clave en el entorno empresarial, especialmente en el campo de las PYMES, dado que la incertidumbre percibida por sus directivos ha aumentado aún más. Este último aspecto se comentará en mayor profundidad posteriormente.

En cualquier caso, la incertidumbre derivada del Covid-19 en todos los sentidos pone en cuestión los resultados obtenidos en estudios anteriores, como en Yanes-Estévez et al. (2013), donde se hablaba de que percibir un alto dinamismo no predispone a establecer comunicaciones con clientes o proveedores.

Por tanto, dado que los medios de comunicación verbales para transmitir información se perciben como los métodos de transferencia de conocimiento más sencillos, rápidos y efectivos, especialmente para las PYMES (Riege y Zulpo, 2007), el aumento de la comunicación ha sido más factible. No obstante, cabe señalar que se ha producido en mayor medida con clientes, lo que quizá se deba al alto porcentaje de empresas de servicios en la muestra, puesto que son agentes con los que interactúan con mayor frecuencia en el día a día. Además, los resultados del presente estudio no casan con la mayor parte de la literatura, como por ejemplo los trabajos de Capó-Vicedo et al. (2004) y Corral de Zubielqui et al. (2018), en los cuales se habla de la importancia de intercambiar información principalmente con proveedores para innovar.

**Tabla 5. Evolución de la interacción de las PYMES con la cadena de suministro por sectores de actividad**

<b>Sector de actividad</b>	<b>Clinf</b>	<b>Clob</b>	<b>Clint</b>	<b>PRinf</b>	<b>PRob</b>	<b>PRint</b>	<b>Clint+PRint</b>
Industria	2	2,50	<b>2,25</b>	3	2,50	<b>2,75</b>	<b>2,5</b>
Construcción	2,14	2,29	<b>2,21</b>	2,14	2,29	<b>2,21</b>	<b>2,21</b>
Comercio	2,23	2,23	<b>2,23</b>	2,23	2,31	<b>2,27</b>	<b>2,25</b>
Otros servicios	2,34	2,47	<b>2,41</b>	2,18	2,29	<b>2,24</b>	<b>2,32</b>

Fuente: Elaboración propia.

Luego, en función del sector de actividad, obtenemos un mayor grado de segmentación de la muestra y, por ende, mayor nivel de detalle en el análisis. De la misma forma que lo hacíamos anteriormente, afirmamos que la interacción de las PYMES con la cadena de suministro ha aumentado en todos los sectores de actividad, puesto que todos los valores son superiores a 2. No obstante, cabe destacar que tal aumento ha sido más potente en las empresas industriales, que se diferencian del resto de sectores en estos términos.

Si hacemos hincapié en la distinción entre clientes y proveedores, detectamos que en las empresas de servicios la interacción es mayor con clientes, siendo en ambos la pauta dominante en establecimiento de objetivos y planes. En el resto de los sectores, vemos una notable diferenciación en las empresas industriales en cuanto a vínculos con clientes y proveedores, resaltando, en concreto, el mayor intercambio de información con estos últimos y el producido con clientes. Por su parte, las empresas de comercio y de la construcción presentan similares resultados, si bien en las primeras la interacción es ligeramente mayor, particularmente con los proveedores (destacando nuevamente el establecimiento de objetivos o planes). Mientras tanto, las empresas constructoras no tienen un patrón de comportamiento diferenciado, es decir, han aumentado ligeramente la interacción con la cadena de suministros, pero no se han decantado hacia ningún lado.

#### **4.1.2. El entorno**

En lo que respecta al entorno de la empresa, se han agrupado las diversas variables en función de su pertenencia al entorno general o específico, con la finalidad de evaluar el impacto de la pandemia en la percepción de una mayor o menor incertidumbre por parte de las PYMES. De este modo, se procede a analizar la media aritmética de cada uno de los parámetros, así como una comparación de los valores promedios por grupos de ítems.

**Tabla 6. Evolución de la incertidumbre del entorno tras la pandemia**

<b>Pregunta</b>	<b>Ítem</b>	<b>Media total de la muestra</b>
10.1	Clientes	2,57
10.2	Competidores	2,42
10.3	Proveedores	2,57
<b>Promedio entorno específico</b>		<b>2,52</b>
10.4	Situación económica	2,70
10.5	Situación legal	2,68
10.6	Tecnología	2,22
10.7	Sociocultural	2,58
<b>Promedio entorno general</b>		<b>2,55</b>
<b>Promedio total entorno</b>		<b>2,53</b>

Fuente: Elaboración propia.

En primera instancia, el entorno específico se encuentra comprendido por los clientes, los competidores, y los proveedores, recogidos a través de los ítems 10.1, 10.2, 10.3. Profundizando en el comportamiento individualizado de cada una de las variables en cuestión, si bien es cierto que las tres generan una mayor incertidumbre tras la pandemia, cabe precisar ciertas disparidades. Tanto los clientes como los proveedores poseen valores muy próximos al valor 3, lo que implica una mayor percepción de incertidumbre respecto a los mismos tras la pandemia. Sin embargo, el resultado obtenido en cuanto a los competidores se encuentra por debajo del promedio del entorno específico (2,52), pudiendo ser esto un indicio de que la pandemia no ha ocasionado variaciones tan significativas en la percepción de la incertidumbre generada por dicho ítem. A este respecto, cabe tener en cuenta que las PYMES ya soportan elevadas presiones competitivas, por lo que es de esperar que, tras una situación de gran complejidad y dinamismo como la actual, estas se mantengan. Asimismo, también se debe tener en cuenta el gran efecto que poseen los propietarios en la gestión de las mismas y en su comportamiento estratégico. Recordemos que sus decisiones se ven condicionadas en mayor medida por las percepciones que por análisis y diagnósticos objetivos sobre la situación (Parnell et al., 2000). En virtud de lo anteriormente expuesto, se concluye que los decisores han tendido a percibir una mayor incertidumbre por parte de los clientes y proveedores basándose en su visión personal y en sus impresiones, lo cual puede encontrarse ligado a la relevancia de dichos agentes en la cadena de suministro.

Por otro lado, el entorno general se encuentra formado por la situación económica, la situación político-legal, la tecnología, y las características socio-culturales, recogidos a través de los ítems 10.4, 10.5, 10.6, 10.7. De forma reiterada, todas las variables en cuestión poseen una media muy próxima a 3, exceptuando a la tecnología. La media obtenida es de 2.22, concluyendo que las

PYMES perciben la misma incertidumbre en cuanto a la misma tanto antes como después de la pandemia, por lo que no es un parámetro significativo en lo que a ello respecta. Esto se corresponde con las características de las pequeñas y medianas empresas, teniendo en cuenta que la relevancia que poseen los aspectos tecnológicos para las mismas es mucho menor debido a sus limitaciones en cuanto a recursos respecta.

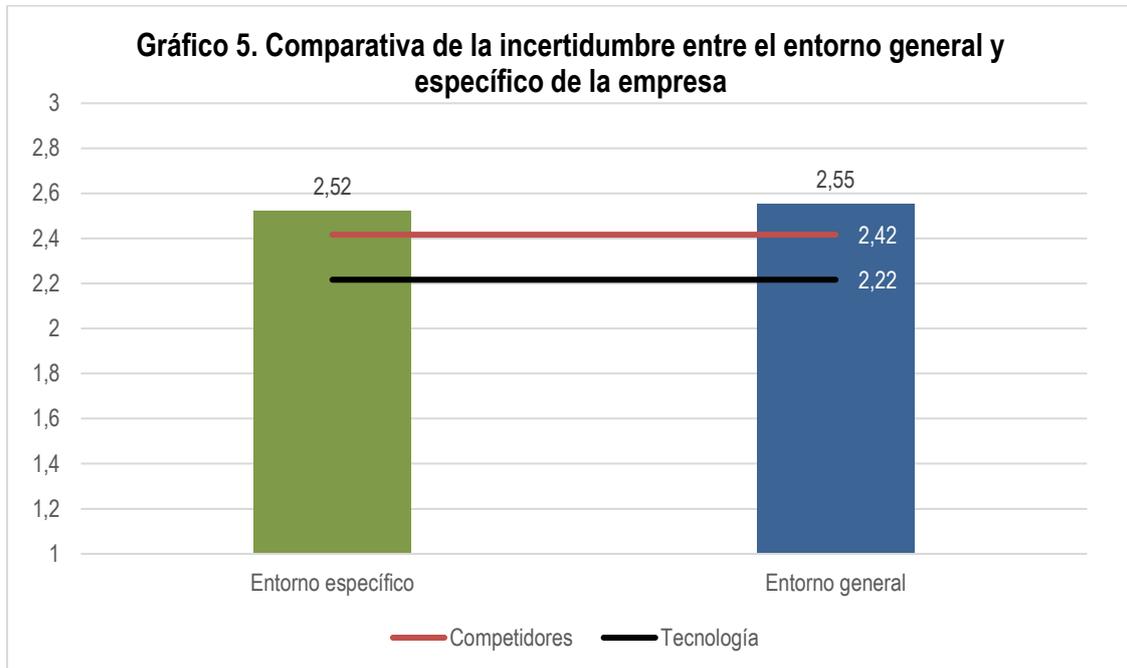


Gráfico 5. Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, tal y como ilustra el Gráfico 5, la conclusión derivada del análisis precedente es que no existen diferencias significativas entre ambos tipos de entornos. No sólo poseen comportamientos similares en cuanto a las variables que los conforman, sino que sus valores promedios son muy próximos entre sí. De hecho, se podría afirmar que ambos poseen una media muestral total de 2.5, lo que implica que de forma generalizada las PYMES perciben una mayor incertidumbre del entorno tras la pandemia.

#### 4.1.3. Estrategia competitiva

En relación a la estrategia competitiva llevada a cabo por las empresas podemos diferenciar dos variables: la reducción de costes y la diferenciación de productos. Esta cuestión hace referencia a la pregunta 11 del cuestionario donde se analiza el grado en el que han variado estas dos variables en la actualidad.

En la siguiente tabla podemos apreciar que tras la situación del Covid-19, ambas estrategias han sido desarrolladas en mayor medida por las PYMES, obteniendo una media por encima del 2, y siendo ligeramente más destacable la diferenciación de sus productos por parte de éstas con un valor de 2,53.

**Tabla 7. Evolución de la estrategia competitiva de la empresa**

<b>Pregunta</b>	<b>Ítem</b>	<b>Media total de la muestra</b>
11.1	Reducción de costes	2,48
11.2	Diferenciación de productos	2,53
<b>Promedio estrategia competitiva</b>		<b>2,51</b>

Fuente: Elaboración propia.

La primera estrategia, reducción de costes, ha podido ser utilizada por las empresas como consecuencia de la variación de sus resultados puesto que al obtener menos beneficios se ven obligadas a disminuir también, en la medida de lo posible, sus costes. Por otro lado, la segunda estrategia, diferenciación de productos, es llevada a cabo por las PYMES debido al descenso de la demanda, donde éstas buscan la oportunidad de llegar a nuevos mercados y conseguir nuevos clientes.

También cabe destacar que la estrategia de reducción de costes requiere elevadas inversiones en activos tangibles mientras que la diferenciación de productos las requiere en capacidades. Esto nos sugiere que sean más PYMES las que desarrollen esta segunda estrategia debido al menor coste y sobre todo tras esta merma de sus beneficios. Permitiéndoles también enfocarse a determinados nichos de mercado y ampliar su demanda como se comentó anteriormente. Esta situación en la que destaca la diferenciación como estrategia clave de las PYMES no se ha visto modificada tras la pandemia, como podemos observar en el estudio llevado a cabo por Camisón et al. (2010).

#### **4.1.4. Análisis de los resultados**

A partir de la pregunta 12 se lleva a cabo un análisis de los resultados, segmentando los mismos en 4 variables clave: las ventas, los beneficios, la innovación y el número de productos/servicios y mercados que atienden las PYMES. A partir de esta información se ha procedido a realizar una media aritmética de cada una de ellas con el fin de distinguir qué variable se ha visto más afectada tras la pandemia.

A excepción de las preguntas anteriores, esta cuestión utiliza la escala de forma inversa, siendo el valor 1 el que representa incremento de tales variables mientras que el 3 indica disminución<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> En el Gráfico 6 aquellos ítems cuyos valores son próximos a 1 indican mejores resultados y los próximos a 3 indican peores

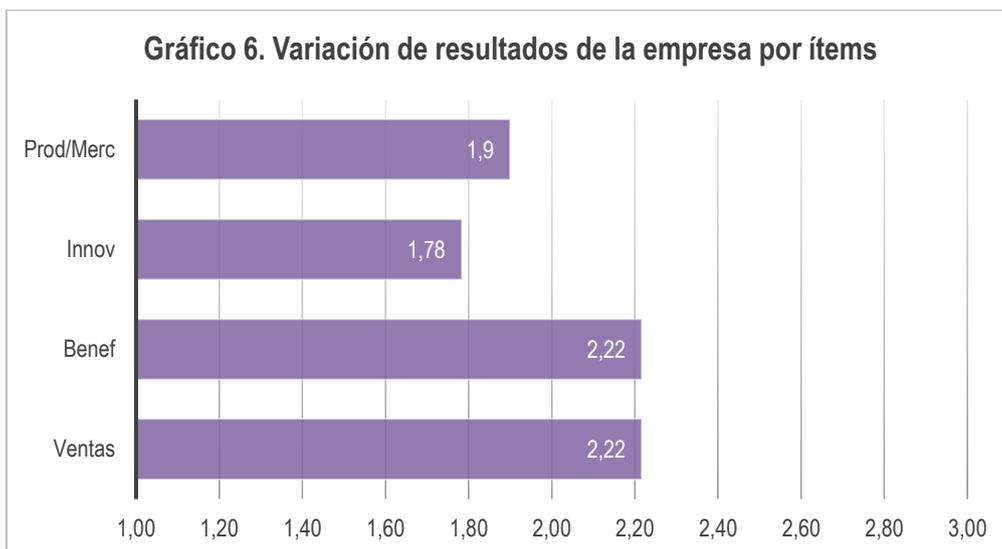


Gráfico 6. Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar claramente en el gráfico anterior que las ventas y los beneficios se han visto más afectados en esta situación actual, obteniendo unos valores situados por encima de la media de 2,22. En relación a las otras dos variables, innovación y número de productos/servicios y de mercados podemos apreciar que se acercan más al valor 1 donde nos indica que obtienen mejores resultados posiblemente consecuencia del desarrollo de las dos ventajas competitivas comentadas anteriormente. O quizá se pueda deber, por ejemplo, en el caso de la innovación, a cambios en las interacciones con clientes y proveedores, tal y como apuntaba Yanes-Estévez et al. (2019), siendo aquellas PYMES que intercambian más información con estos agentes quienes obtienen mejoras en términos de innovación, fenómeno que se produce igualmente en nuestro estudio.

#### 4.2. CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES SEGÚN LA OBTENCIÓN DE MEJORES O PEORES RESULTADOS TRAS EL COVID-19

Para el cumplimiento del segundo objetivo marcado, nos hemos centrado nuevamente en la pregunta 12. En este caso, hemos procedido a segmentar la muestra en función de la obtención de mejores o peores resultados tras la crisis originada por el Covid-19. Ello se ha realizado de una manera muy simplificada, esto es, comparando la media aritmética de los valores obtenidos individualmente por los encuestados en dicha pregunta con el valor promedio de la muestra para la misma, siendo este igual a 2,03.

De esta forma, cabe recordar que aquella empresa que se sitúe por debajo de tal valor supondrá que ha obtenido mejoras significativas en cuanto a resultados, puesto que la pregunta 12 utiliza una escala inversa, donde el valor 1 representa mayor y el 3 menor.

Con objeto de mostrar visualmente la segmentación de la muestra en 2 grupos, el primero formado por aquellas empresas que han obtenido mejores resultados (33 empresas) y el segundo por las que han obtenido peores resultados (27 empresas), se ha elaborado la Tabla que se muestra a continuación, clasificando a su vez por criterios de edad, sector de actividad y tamaño:

**Tabla 8. Clasificación de la muestra según mejores o peores resultados obtenidos tras el Covid-19<sup>2</sup>**

Sector de actividad	Mejores resultados		Peores resultados		Total	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Industria	0	0%	2	100%	2	100%
Construcción	7	100%	0	0%	7	100%
Comercio	6	46,2%	7	53,8%	13	100%
Otros servicios	20	52,6%	18	47,4%	38	100%
<b>Total</b>	<b>33</b>		<b>27</b>		<b>60</b>	

Edad	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
0-10 años	15	78,95%	4	21,05%	19	100%
10-20 años	8	72,7%	3	27,3%	11	100%
Más de 20 años	10	33,33%	20	66,67%	30	100%
<b>Total</b>	<b>33</b>		<b>27</b>		<b>60</b>	

Tamaño	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Microempresa	23	52,27%	21	47,73%	44	100%
Pequeña	8	72,73%	3	27,27%	11	100%
Mediana	2	40%	3	60%	5	100%
<b>Total</b>	<b>33</b>		<b>27</b>		<b>60</b>	

Fuente: Elaboración propia.

En relación al sector de actividad al que pertenece cada empresa (servicios, comercio, industria y construcción) podemos apreciar casi la misma proporción de empresas dedicadas al sector servicios y al comercio que se encuentran por encima y por debajo de la media. En ambos sectores no se detecta un patrón de comportamiento claro a la hora de distinguir entre los segmentos de mejores o peores resultados. Sin embargo, los otros dos sectores sí que muestran un comportamiento totalmente opuesto. El sector industrial lo encontramos posicionado por encima del 2,03 lo que nos indica que a raíz del Covid-19 estas empresas han obtenido peores resultados. En nuestro caso concreto, las empresas encuestadas han tenido un decrecimiento tanto a nivel

<sup>2</sup> Clasificación a partir del valor promedio señalado anteriormente 2,03 (cada unidad muestral cuyo promedio individual sea inferior o superior a este será considerada en "mejores resultados" o "peores resultados", respectivamente).

económico como en el desarrollo de sus estrategias. Por otro lado, el sector de la construcción se ha visto favorecido tras la pandemia puesto que todas las empresas encuestadas se sitúan por debajo de la media. Esto lo vemos reflejado en que han conseguido mantener sus resultados anteriores, e incluso alguna, mejorarlos.

En lo que a la edad de la empresa respecta, cabe destacar que se trata de una variable estadísticamente significativa en relación a los resultados obtenidos tras la pandemia. Tal como ilustra la tabla superior, las empresas de más de 20 años de antigüedad conforman notablemente el segmento de PYMES que poseen peores resultados. En contraposición, las empresas de mayor juventud lideran el segmento cuyos resultados han mejorado tras la crisis sanitaria, siendo estas mayoritariamente de menos de 10 años, y de 10 a 20 años en menor medida. Las evidencias anteriores revelan una relación inversamente proporcional entre los resultados obtenidos y la antigüedad de la empresa, lo cual puede deberse a la etapa del ciclo de vida en la que se encuentran los grupos de PYMES en cuestión. En base a este supuesto, las empresas de mayor edad se encuentran en una etapa de madurez, lo cual puede desembocar en declive si se tiende al estancamiento o no se saben adaptar adecuadamente a un entorno tan dinámico como el actual. Por su parte, las empresas de menor edad se encuentran en una etapa de crecimiento, lo cual les permite ser más flexibles a la hora de ir adaptando su enfoque empresarial a las nuevas necesidades del entorno.

En lo referido al tamaño de la empresa, comencemos por aquellas de menor número de empleados, las microempresas. Se detecta que un 52,27 % de estas empresas se sitúan por debajo de la media, de forma que obtienen mejores resultados tras la pandemia, mientras que la minoría restante dice haber cosechado peores registros en términos de ventas, beneficios, innovación, así como número de productos/servicios y mercados.

Por su parte, la pequeña empresa es el tipo de PYME que encuentra mayores diferencias, ya que casi tres cuartas partes de las empresas de entre 10-49 empleados afirma haber registrado mejoras en este sentido. Finalmente, se señala que, de las empresas medianas, un 60% ha padecido un empeoramiento de sus resultados.

Resulta curioso que sean aquellas empresas de menor dimensión, microempresas y pequeñas empresas, las que tienden a una mejora en términos medios de sus resultados, destacando especialmente a estas últimas. Cabe destacar la aportación de Yanes-Estévez et al. (2013), que menciona que son estas empresas quienes, ante una mayor falta de información sobre su entorno, dan mayor importancia a establecer redes de comunicación con sus clientes o proveedores. A este respecto, quizás haya sido este tipo de empresa quien ha mantenido un mayor vínculo con la cadena de suministro durante y tras el parón económico originado por el Covid-19, lo que le ha permitido mantener su red de contactos y, por ende, su potencial fuente de ingresos.

Debemos tener en cuenta, en el análisis de estos resultados, los cuatro ítems que lo componen (ventas, beneficios, innovación y número de productos y mercados). Nuestro estudio no considera el resultado de una empresa desde un punto de vista estrictamente numérico, sino que contiene otros aspectos como la implantación de mejoras en los procesos productivos y los productos/servicios o la ampliación del ámbito de actuación. Por ello, puede existir una empresa clasificada en el segmento de mejores resultados, no precisamente por sus ganancias económicas sino por sus avances en la forma de fabricar su producto o prestar su servicio, o la digitalización

de sus ventas, entre otros. Entendemos que estas actuaciones van a producir, sino inmediatamente, efectos a largo plazo en términos económicos.

### 4.3. ANÁLISIS INDIVIDUALIZADO DE LAS RELACIONES CON LA CADENA DE SUMINISTRO, EL ENTORNO, LAS ESTRATEGIAS Y LOS RESULTADOS EN FUNCIÓN DE CADA GRUPO DE PYMES.

Llegados a este punto, se pretende establecer una comparativa más detallada a raíz de la segmentación realizada en el punto anterior. Es decir, hemos subdivido la muestra en los 2 grupos obtenidos (mejores resultados-peores resultados) y se ha procedido a realizar los cálculos de manera análoga al punto 4.1.

#### 4.3.1. Cadena de suministros

En primer lugar, se procede a comparar los valores obtenidos en la pregunta 9, concretamente en los ítems codificados como “Clinf”, “Clob”, “PRinf”, “PRob”, así como las interacciones promedias “Clint” y “PRint”, para los 2 segmentos establecidos en la muestra: mejores resultados frente a peores resultados. A efectos de determinar relaciones de dependencia u otro tipo de vínculos, se establece una confrontación de tales valores con los obtenidos en la pregunta 4.1 para toda la muestra, denominados como “Promedio”.

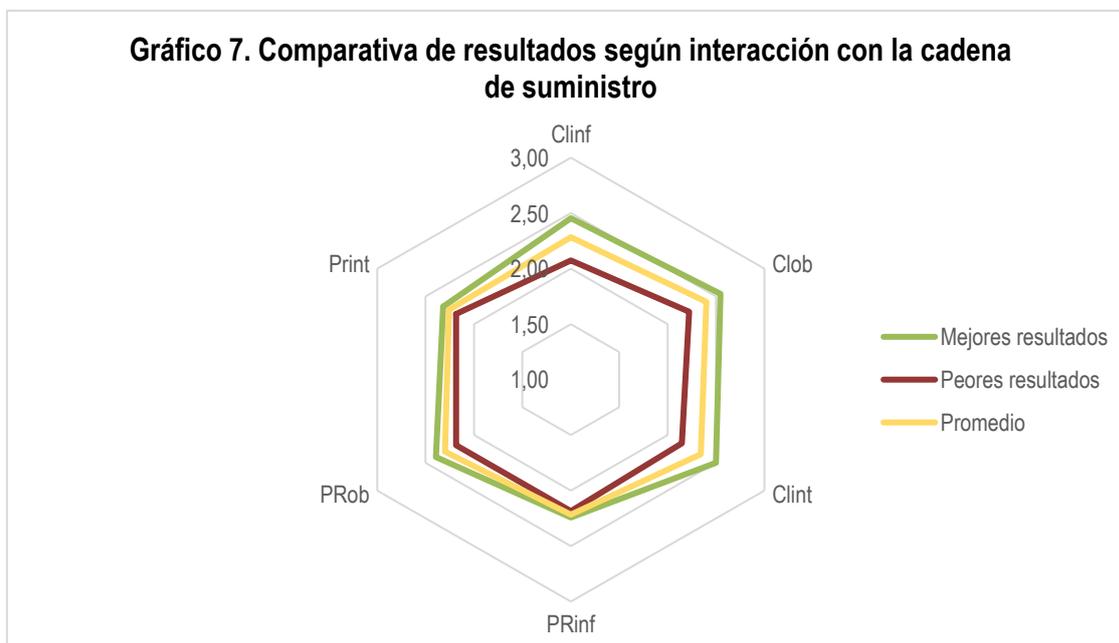


Gráfico 7. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en el Gráfico 7, el grupo de mejores resultados supera al otro en todos los sentidos, es decir, muestra un mayor aumento de la relación con la cadena de suministro, ya sea con clientes o proveedores, tanto en términos de intercambio de información como de establecimiento de objetivos.

Sin embargo, se detallan algunos registros destacables. En los ítems de proveedores la brecha se reduce, obteniendo valores muy similares entre ambos grupos y, por ende, cercanos al promedio,

especialmente en el apartado de intercambio de información. En el lado opuesto, encontramos diferencias significativas en cuanto a interacción con clientes, precisamente en el trasvase de información. En este punto, mientras que la interacción ha aumentado notablemente en aquellas empresas que obtienen mejores resultados, en el otro grupo apenas ha variado.

Por tanto, podemos detectar, a simple vista, que la relación con la cadena de suministro tiene consecuencias significativas para los resultados de una empresa. Si bien es cierto que alguna variable puede no tener su influencia directa en los mismos, en términos promedios, se aprecia que ante una mayor interacción con la cadena de suministro, las empresas parecen obtener mejores registros de ventas, beneficios, innovación o número de productos/mercados atendidos.

En el caso concreto del intercambio de información con proveedores, se podría decir que tal variable no posee una influencia significativa. En primer lugar, vemos que es de las variables que menos ha aumentado con respecto a la situación previa a la crisis Covid-19. Luego, tal y como se mencionó anteriormente, los valores obtenidos por ambos segmentos son muy parecidos, casi iguales al “Promedio”. A la vista de los resultados, deducimos que la transferencia de datos o pareceres con proveedores sigue teniendo los mismos efectos en el devenir de una empresa. A este respecto, hemos de considerar los trabajos de Capó-Vicedo et al. (2004) y Corral de Zubielqui et al. (2018), en los cuales se habla de la importancia de intercambiar información principalmente con proveedores para innovar. Por tanto, se determina que la crisis del coronavirus no ha removido especialmente esta afirmación como sí lo ha hecho con otros apartados.

Si nos centramos en el lado de los clientes, fuente directa de ingresos de una empresa, podríamos atribuirle de manera similar a todos sus ítems la consideración de factores claves para la consecución de mejores o peores resultados. Es obvio que mantener un cierto vínculo con aquellos agentes que adquieren tus bienes o servicios es importante en condiciones normales. Pero, ante un entorno tan cambiante y turbulento como el presente, lo es aún más.

Del apartado del intercambio de información se puede extraer que aquellas empresas que se han visto sobrepasadas por la pandemia (peores resultados), no han sabido reaccionar con rapidez y certeza, aumentando el contacto con los clientes, lo que posiblemente haya contribuido a mermar sus resultados. A este respecto, cabe suponer que en esas empresas predomine con cierta probabilidad una cultura empresarial más arraigada, donde se le conceda menor importancia a asuntos tan actuales como la tecnología. Esta se ha convertido en imprescindible dada la situación sanitaria actual, donde hemos pasado de relaciones cara a cara a otras en las que prima el mundo virtual. Con objeto de no realizar más conjeturas, este último aspecto se analizará en mayor profundidad en el siguiente punto.

En definitiva, se puede determinar como supuesto general que la crisis del Covid-19 ha marcado una diferencia importante en la cadena de suministro, donde aquellas empresas que le han dado mayor importancia a establecer relaciones con clientes han visto muy mejorados sus resultados con respecto a las otras.

### 4.3.2. El entorno

A continuación, se procede a realizar una comparativa entre las variables del entorno general y específico, ya mencionadas previamente, en relación a los dos segmentos obtenidos de la muestra. Para tal efecto, se ha llevado a cabo una segmentación en función de si la empresa ha obtenido mejores o peores resultados tras la crisis sanitaria, procedimiento sobre el que ya se ha incidido con anterioridad. Por consiguiente, y siguiendo una dinámica análoga, se plantea realizar un análisis de los promedios de las variables del entorno (clientes, competidores, proveedores, situación económica, situación legal, tecnología y situación sociocultural) teniendo en cuenta el promedio total obtenido en el apartado 4.1. y los segmentos de la muestra.



Gráfico 8. Fuente: Elaboración propia.

En primera instancia, se observa que las empresas que obtienen mejores resultados tienden a percibir una mayor incertidumbre del entorno, encontrándose estas por encima del promedio en cada una de las variables analizadas. Mientras tanto, a pesar de que en ciertos aspectos la brecha entre ambos segmentos disminuye respecto al promedio, las empresas que obtienen peores resultados tienden a encontrarse en una posición inferior a la media. Partiendo de los supuestos anteriores, cabe reiterar que la percepción de un mayor o menor grado de incertidumbre se encuentra influenciado en gran medida por las percepciones de cada propietario. Por tanto, cuanto mayor es la incertidumbre percibida, mayor será la atención que el individuo preste a dichas variables, lo cual desembocará en acciones enfocadas a ajustar sus estrategias, sus recursos, y sus capacidades con la finalidad de contrarrestar esos altos niveles de complejidad y dinamismo. De esta forma, una mayor percepción de incertidumbre por parte del individuo, así como las acciones que esto conlleva, son claves a la hora de determinar que ciertas empresas obtengan mejores resultados durante una situación tan delicada como la actual.

Se plantea entonces, analizar con mayor detenimiento las variaciones en la percepción de la incertidumbre en función de cada una de las variables del entorno. Asimismo, cabría precisar que

los valores próximos a 1 indican una menor percepción de incertidumbre tras el Covid-19, los valores próximos a 2 indican que no ha sufrido variaciones significativas, y los próximos a 3 indican que la percepción de la incertidumbre respecto a dichas variables es mayor tras la pandemia.

En cuanto al entorno específico, se observan grandes diferencias entre los segmentos analizados. Las empresas que obtienen mejores resultados perciben una mayor incertidumbre tras la pandemia respecto a los clientes, los proveedores, y los competidores, siendo esta muy próxima a 3 para cada una de las variables. Sin embargo, las empresas que han obtenido peores resultados afirman percibir la misma incertidumbre tanto antes como después de la pandemia, ya que sus valores se encuentran muy próximos a 2. Por tanto, se observa de nuevo una clara relación entre la percepción de una mayor incertidumbre y los resultados obtenidos.

En lo que respecta al entorno general, se observa de forma reiterada el patrón precedente, las empresas que obtienen mejores resultados perciben una mayor incertidumbre en cuanto a la situación económica, legal, y socio-cultural. Sin embargo, destaca el comportamiento de la variable "Tecnología", en la cual los segmentos alcanzan una gran proximidad al promedio. Esto podría encontrarse sumamente relacionado con las características mencionadas con anterioridad en referencia al comportamiento de las PYMES y sus limitaciones en términos de recursos, lo cual da lugar a que de forma generalizada la incertidumbre percibida por una variable no tan trascendente para las mismas sea menor. Sin embargo, cabe puntualizar que la tecnología ha sido clave en una situación como la actual, de forma que también cabe considerar que existan PYMES que hayan optado por modificar sus estrategias con la finalidad de apostar en mayor medida por la misma debido a una mayor percepción de incertidumbre. De esta forma no sólo desarrollan nuevas ventajas competitivas respecto a sus competidores, sino que ligado a la ambigüedad causal derivada de la implantación de estrategias al respecto, dichas empresas podrían llegar a obtener mejores resultados tras la pandemia, hipótesis que concuerda con lo anteriormente expuesto.

### **4.3.3. Estrategias competitivas**

A través de la pregunta 11 del cuestionario, planteamos conocer si las empresas en cuestión, tras la pandemia, han decidido cambiar su estrategia competitiva. Distinguimos entre la diferenciación y el liderazgo en costes, mencionadas anteriormente.

Como podemos apreciar en el Gráfico 9, hemos segmentado a las empresas en aquellas que han obtenido mejores y peores resultados. A su vez, hemos rescatado el promedio calculado previamente en el apartado 4.1.3 de estrategia competitiva. Recordemos que para la estrategia de liderazgo en costes se había obtenido un resultado de 2,48 y, para la diferenciación, 2,53. Esto nos sugiere que las empresas han optado por desarrollar en mayor medida ambas estrategias tras la situación del Covid-19.

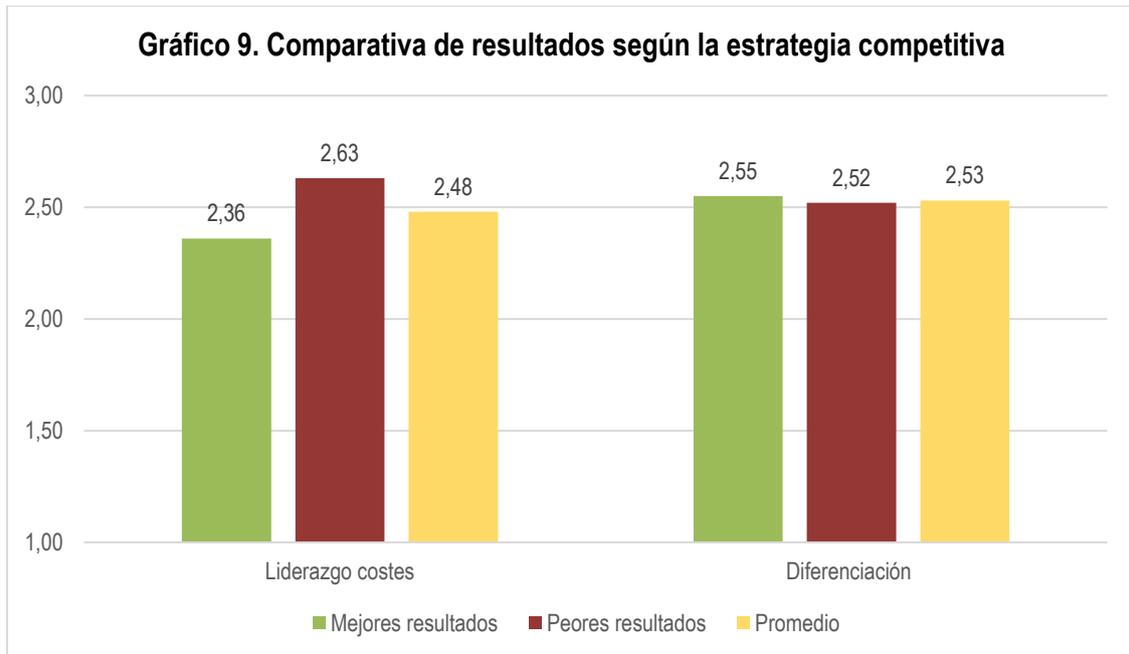


Gráfico 9. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la estrategia de liderazgo en costes podemos ver claramente que se ha implementado en mayor medida en aquellas empresas que han obtenido peores resultados. Siendo algo totalmente lógico ya que aquellas empresas que ven, por ejemplo, reducidos sus beneficios, van a optar por intentar reducir a su vez sus costes, en aras a no empeorar los agravios económicos generados por la situación actual.

Por otro lado, en relación a la estrategia de diferenciación no se aprecia una diferencia tan marcada entre las empresas con mejores y peores resultados, sino que ambos segmentos han optado por desarrollar dicha estrategia.

Además, si se comparan las dos estrategias, se puede apreciar que las empresas con mejores resultados son las que se han decantado un poco más por desarrollar esta última, la diferenciación, siendo igualmente la discrepancia entre ambas estrategias mínimamente significativa. El hecho de que estas empresas con mejores resultados se hayan inclinado por la segunda estrategia podemos relacionarlo indirectamente con los resultados obtenidos de la variable innovación en la pregunta 12. Esto se traduce en que la mayoría de las PYMES encuestadas han optado por incrementar o mantener dicha innovación en su empresa siendo clave para la diferenciación de la misma donde esta intenta conseguir que sus productos o servicios tengan determinadas características que los consumidores valoran y sean, a su vez, destacables en cuanto a sus competidores.

## 5. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

### 5.1 CONCLUSIONES

Partiendo de los resultados obtenidos, cabe destacar que el empresario desempeña un papel clave, y más aún en mayor medida en las pequeñas y medianas empresas. De hecho, parte de

los aspectos analizados en la presente investigación suelen recaer sobre el empresario, siendo este quien toma la mayoría de las decisiones estratégicas, objeto de estudio principal. Asimismo, es quien percibe la incertidumbre del entorno, al mismo tiempo que establece las redes de comunicación con clientes o proveedores (Surowiec, 2015). En este sentido, a la hora de analizar diferencias en el planteamiento estratégico entre PYMES de grandes similitudes, no se puede obviar las diversas percepciones del entorno por parte del directivo.

Teniendo en cuenta la perspectiva anterior, es conveniente contrastar el comportamiento de las PYMES y sus empresarios en respuesta al Covid-19 en comparación con lo obtenido en investigaciones previas. En primera instancia, en este contexto de pandemia las PYMES interactúan en mayor medida con la cadena de suministros, lo cual puede estar relacionado con que tanto los clientes como los proveedores generan actualmente una mayor incertidumbre. Por consiguiente, se observa como la percepción de una mayor complejidad y dinamismo respecto a dichos agentes ha dado lugar a un incremento de interacción y comunicación con los mismos. Sin embargo, en el estudio realizado por Yanes-Estévez et al. (2013) se afirma que percibir un alto dinamismo no da lugar a que se establezcan mayores comunicaciones con clientes o proveedores. Esto se puede considerar opuesto a lo observado en nuestra investigación, aunque no se posee un análisis en profundidad que permita determinar si realmente la incertidumbre derivada del Covid-19 proviene exclusivamente del dinamismo.

A su vez, Capó-Vicedo et al. (2004) y Corral de Zubielqui et al. (2018) inciden en la importancia de intercambiar información principalmente con los proveedores para innovar. Nuevamente, como bien se observa, esto no concuerda con lo obtenido en la presente investigación. De hecho, el agente de mayor relevancia sobre el que se incide son los clientes, aumentando en mayor medida la comunicación con los mismos y siendo este aspecto núcleo fundamental de innovación.

De igual modo, los resultados obtenidos en referencia al entorno tampoco concuerdan con las evidencias expuestas en la literatura precedente. Como bien se hizo referencia en el marco teórico, Daft et al. (1988) afirma que el entorno específico tiende a poseer una mayor complejidad. Sin embargo, en términos de incertidumbre, en la presente investigación se ha obtenido que no existen diferencias significativas entre ambos tipos de entorno, siendo sus promedios de gran proximidad entre sí.

Por otra parte, el presente estudio ha permitido desarrollar una caracterización de las PYMES en base a los resultados obtenidos tras la pandemia. De este modo, se pueden observar de forma sintetizada los aspectos que caracterizan a las empresas que han obtenido mejores y peores resultados. En cuanto a las primeras, las empresas que han obtenido resultados óptimos se caracterizan por ser generalmente pequeñas empresas de menos de 10 años, lo cual les permite poseer una mayor adaptabilidad a las variaciones características de una situación como la actual. Asimismo, estas perciben una mayor incertidumbre del entorno, por lo que inciden en el aumento de la relación con la cadena de suministros y le dan una gran importancia a establecer relaciones con sus clientes. Finalmente, y en base a lo anteriormente expuesto, es concordante que la estrategia seguida por las mismas sea la diferenciación. En contraposición, las empresas que han obtenido peores resultados tras la crisis sanitaria se caracterizan por ser de una antigüedad superior a los 20 años, así como un tamaño mediano. La estrategia seguida por las mismas es generalmente la de liderazgo, lo cual puede encontrarse relacionado con que la incertidumbre percibida por las mismas no ha variado tras la pandemia. Finalmente, cabría destacar que respecto

a los sectores no se han obtenido resultados suficientemente concluyentes como para afirmar su pertenencia a alguna de las caracterizaciones anteriores.

Por tanto, y teniendo en cuenta que la pandemia ha dado lugar a un nuevo entorno caracterizado por una gran complejidad y dinamismo, se aprecia el gran valor que poseen los resultados alcanzados. Estos plasman las variaciones acaecidas en la actualidad respecto a consideraciones previas sobre las PYMES, y han permitido crear una caracterización de las empresas que han obtenido mejores y peores resultados tras el Covid-19, información de gran utilidad sobre el tejido empresarial canario.

## 5.2. LIMITACIONES

Las limitaciones del presente trabajo quedan definidas básicamente por la singularidad de la metodología empleada.

En primer lugar, se indica que el tipo de muestreo escogido lleva aparejado una serie de limitaciones propias (desconocimiento del error muestral, generación de sesgos), a lo que se suma la caracterización de la muestra resultante. Pese a su correcta distribución sectorial, la escasa dimensión y la procedencia de las empresas encuestadas hace discutible la extrapolación de resultados a otras regiones. Por ejemplo, serían válidas futuras objeciones acerca de conclusiones derivadas en este trabajo sobre empresas industriales, puesto que su representatividad es mínima.

Asimismo, hemos de recalcar otra limitación metodológica relativa a la realización de cálculos. Cada ítem tiene la misma ponderación a la hora de obtener la media en la que hemos basado nuestra clasificación, lo que puede llevar a cuestionar alguna de las conclusiones expuestas. A este respecto, resaltamos que el factor innovación puede no resultar igual de relevante para todas las PYMES, con distintos tamaños, sectores de actividad y edades.

Por otra parte, el carácter de la investigación es íntegramente cuantitativo, lo que implica una baja profundización sobre el tema en cuestión, dada la simplicidad del proceso de obtención de información. Habría sido interesante complementar la investigación con una técnica cualitativa, ya sea reunión de expertos o dinámica de grupo, con objeto de conocer opiniones, sensaciones o conjeturas de diferentes personalidades, no exclusivamente directivos de las PYMES, involucrando a las administraciones públicas y otros stakeholders en la investigación.

Por último, la presencia de una serie de factores coyunturales limita en cierto modo el trabajo de investigación. El carácter tan inmediato provoca que la información obtenida no esté tan mesurada, es decir, es posible que las PYMES y, por ende, sus directivos se encuentren recuperándose del shock económico provocado por la pandemia. Entonces quizás sus respuestas se vean condicionadas por la situación vivida durante el parón que supuso el confinamiento.

El último factor a reseñar es la escasez de recursos, especialmente económicos, y de tiempo, que no nos ha permitido profundizar tanto como se deseaba. Una mayor disposición de capital o de herramientas avanzadas para tratamiento de la información habría contribuido a aliviar las restantes limitaciones, reduciendo su impacto.

### 5.3. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Este estudio se podría ampliar en un futuro con algunas líneas de investigación relacionadas con el curso de la presente. Por tanto, a las anteriormente expuestas se plantean los ejemplos siguientes:

- En el cuestionario de nuestro trabajo, en cuanto a la cadena de suministros, solo nos hemos centrado en la variación de la cuantía de la información intercambiada antes y después de la pandemia. Sin embargo, un aspecto interesante a analizar más a largo plazo podría ser qué tipo de información es la principal en dicho intercambio pudiendo distinguir tal y como hicimos ahora entre clientes y proveedores y obtener así un resultado significativo para cada variable.
- Otra propuesta es indagar más en profundidad en aquellos sectores donde tenemos menos información (como es la industria y la construcción) con el fin de conseguir unos resultados más fiables y que se puedan generalizar, ya que, teniendo en cuenta el número de estas empresas que conforman la muestra los resultados no han sido del todo concluyentes.
- La tercera línea de investigación que proponemos es realizar el mismo estudio a nivel nacional y comparar si los resultados de las PYMES de las diferentes CCAA varían en relación a los obtenidos en el archipiélago. Ya que claramente, cómo se ha comentado anteriormente, esta situación supone una limitación en las empresas de las islas, por ejemplo, con la cadena de suministros. Y realizar así una comparación entre las islas y las demás comunidades de situadas en la Península Ibérica con el fin de obtener un patrón para cada una.
- Por último, la siguiente línea de investigación propuesta consiste en realizar un análisis detallado entre el entorno general y específico, distinguiendo entre complejidad y dinamismo. Esto se plantea debido a que en nuestro estudio no se han encontrado diferencias significativas analizando la incertidumbre, una variable agregada, por lo que se hace necesario profundizar en la misma.

### 6. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, D. (1994). Solving the puzzle of industry's cubic cube-effective supply chain management. *Logistics Focus*, 2(4), 2–4.
- Benos, T., Kalogeras, N., Verhees, F. J., Sergaki, P.; Pennings, J. M. (2016). Cooperatives' organizational restructuring, strategic attributes, and performance: the case of agribusiness cooperatives in Greece. *Agribusiness*, 32(1), 127-150. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/agr.21429>
- Bourgeois, L. J. (1980). Strategy and Environment: A Conceptual Integration. *Academy of Management Review*, 5(1), 25–39. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288844>
- Camisón, C., Boronat-Navarro, M., & Villar López, A. (2010). Estructuras organizativas, estrategias competitivas y ventajas estratégicas de las PYME. *Economía Industrial*, 375, 89–100. Recuperado de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/375/89.pdf>

- Cañete, N. (2020). *Coronavirus: ¿Cómo apoyar desde el sector de fomento a la innovación y las pymes?* Puntos sobre la i. Recuperado de <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/innovacion-coronavirus-pymes-emprendimientos/>
- Capó Vicedo, J., Masiá Buades, E.J. y Expósito Langa, M. (2004). La gestión del conocimiento en las redes PYMEs, el caso del cluster textil valenciano. *Economía industrial*, 355-356, 305-316. Recuperado de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/355/4PAG%20305-315.pdf>
- Carrión Maroto, J. (2014). *Estrategia: de la visión a la acción*. ESIC.
- CEOE-Tenerife. (2020). *Informe de Coyuntura de Canarias y Persepectivas Cuarto Trimestre de 2020* (N.º 103). Corporación 5. Recuperado de <https://ceoe-tenerife.com/wp-content/uploads/2021/01/CORPORACION-5-Informe-de-Coyuntura-4T2020.pdf>
- Chandra, C., y Kumar, S. (2000). Supply chain management in theory and practice: a passing fad or a fundamental change?. *Industrial Management and Data Systems*, 10(3), 100–113. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/02635570010286168>
- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6(1), 1–22. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/003803857200600101>
- Churchill, N., y Lewis, V. (1983). The five stages of business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30–50. Recuperado de <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>
- Consejo Económico y Social de Canarias. (2020). Informe Anual de 2020 del CES de Canarias. (Nº27). Recuperado de <http://www.cescanarias.org/documents/attachments/1607005406/INFORME%20ANUAL%202020.pdf>
- Corral de Zubielqui, G., Lindsay, N., Lindsay, W., & Jones, J. (2018). Knowledge quality, innovation and firm performance: a study of knowledge transfer in SMEs. *Small Business Economics*, 53(1), 145–164. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0046-0>
- Daft, R. L., Sormunen, J., & Parks, D. (1988). Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study. *Strategic Management Journal*, 9(2), 123–139. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/smj.4250090204>
- DIRCE. (2020). *Retrato de la PYME. Datos a 1 de enero de 2020*. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Dirección General de Industria y de la Pyme, Directorio Central de Empresas, Madrid. Recuperado de <http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato-PYME-DIRCE-1-enero-2020.pdf>
- Duncan, R. (1972). Characteristics of organizational environment and perceived environment uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17, 313–327. Recuperado de [https://www-jstor-org.accedys2.bbtk.ull.es/stable/2392145?origin=crossref&sid=primo&seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www-jstor-org.accedys2.bbtk.ull.es/stable/2392145?origin=crossref&sid=primo&seq=1#metadata_info_tab_contents)

- Grover, V. (1993). An empirically derived model for the adoption of customer-based inter-organizational systems. *Decision Sciences*, 24(3), 603–639. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1993.tb01295.x>
- Guerras Martín, L.A, y Navas López, J.E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, 5ª edición. Aranzadi
- Huilcapi Masacón, N. U., Troya Terranova, K. T., & Ocampo Ulloa, W. L. (2020). Impacto del COVID-19 en la planeación estratégica de las pymes ecuatorianas. *Recimundo*, 4(3), 76–85. Recuperado de [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.76-85](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.76-85)
- Johnson, G., y Scholes, K. (2000). *Dirección estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones*. 7ª edición. Pearson Educación.
- Kodrat, K.F., Sinulingga, S., Napitupulu, H., Hadiguna, R.A. (2019). Analysis of the Effect of Supply Chain on Small and Medium Enterprises Performance in Medan (Case study on Leather Shoes SMEs). *International conference on industrial and manufacturing engineering* (1), 2. Recuperado de <https://doi.org/10.1088/1757-899x/505/1/012024>
- Krause, D. R., & Ellram, L. M. (1997). Critical elements of supplier development The buying-firm perspective. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 3(1), 21–31. [https://doi.org/10.1016/s0969-7012\(96\)00003-2](https://doi.org/10.1016/s0969-7012(96)00003-2)
- Lang, J., Calantone, R., & Gudmundson, D. (1997). Small firm information seeking as a response to environmental threats and opportunities. *Journal of Small Business Management*, 35(1), 11–23.
- Li, S., & Lin, B. (2006). Accessing information sharing and information quality in supply chain management. *Decision Support Systems*, 42(3), 1641–1656. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.02.011>
- Olmedo, F.O y Plazaola, N. (2018). Cadena de valor. *Estrategia Magazine*, 19. Recuperado de <https://studylib.es/doc/384637/cadena-de-valor---estr%40tegia-magazine>
- Oreja, J.R., y Yanes-Estévez, V. (2000). La estructuración estratégica del entorno sobre la base de la incertidumbre percibida: un análisis comparativo entre sectores. X Congreso Nacional de Acede 2000. Oviedo.
- Oreja Rodríguez, J. R., y Yanes-Estévez, V. (2005). La incertidumbre percibida del entorno como condicionante del riesgo estratégico asumido por el decisor. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 25, 5-28. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2162948>
- Parnell, J. A., Lester, D. L., & Menefee, M. L. (2000). Strategy as a response to organizational uncertainty: an alternative perspective on the strategy-performance relationship. *Management Decision*, 38(8), 520–530. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/00251740010352811>
- Porter, M. E. (1985). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Compañía Editorial Continental.
- Priem, R. L., Love, L. G., & Shaffer, M. A. (2002). Executives' Perceptions of Uncertainty Sources: A Numerical Taxonomy and Underlying Dimensions. *Journal of Management*, 28(6), 725–746. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/014920630202800602>
- Porter, M. (1980): *Competitive Strategy*. Nueva York: Free Press.

- Quezada-Sarmiento, P.A., Mayancela, R., Chango – Cañaveral, P.M., Salas Alvarez, W.T., Suárez Morales, L., y Rosero Bustos, G.(2019). Análisis de la relación entre gestión de calidad, gestión del conocimiento basado en Cuerpos de Conocimiento e innovación en las pymes. *14th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*. Recuperado de <https://doi.org/10.23919/CISTI.2019.8760620>
- Riege, A. & Zulpo, M. (2007). Knowledge transfer process cycle: between factory floor and middle management. *Australian Journal of Management*, 32(2), 293-314. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/031289620703200207>
- Sengupta, K., Heiser, D.R. & Cook, L.S. (2006). Manufacturing and service supply chain performance: a comparative analysis. *Journal of Supply Chain Management*, 42(4), 4-15. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2006.00018.x>
- Shing, C.K., Nadarajah, G. & Naradajan, S. (2014). Service supply chain in Malaysia: feasibility towards sustainable system. *International Journal of Supply Chain Management*, 3(4), 2051-3771. Recuperado de <https://ojs.excelingtech.co.uk/index.php/IJSCM/article/view/1007/590>
- Smeltzer, L. R., Fann, G. L., & Nikolaisen, V. N. (1988). Environmental scanning practices in small business. *Journal of Small Business Management*, 26(3), 55–62. Recuperado de <https://www.proquest.com/docview/221002430?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Surowiec, A. (2015). Supply chain management practices in SME sector. *Research Papers of Wroclaw University of Economics*, 398, 432-440. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.15611/pn.2015.398.41>
- Valencia, G., y Erazo, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las pymes. *Revista Publicando*, 3(8), 335-344. Recuperado de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/245>
- Vallet-Bellmunt, T. (2010). Las relaciones en la cadena de suministro no son peligrosas. *Universia Business Review*. Segundo trimestre, 12-33. Recuperado de <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/736>
- Yanes-Estévez, V., García-Pérez, A. M., & Oreja-Rodríguez, J. R. (2013). La importancia de las redes de comunicación con clientes o proveedores en función de la incertidumbre percibida del entorno. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 22(1), 39–52. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.redde.2012.07.006>
- Yanes-Estévez, V.; García-Pérez, A.M.; Oreja-Rodríguez, J.R. (2019). Arcs of communication and small- and medium-sized enterprise performance. *Journal of Advances in Management Research*, 16(4), 625-644. <https://doi.org/10.1108/jamr-09-2018-0079>
- Yanes-Estévez, V.; Oreja-Rodríguez, J.R (2003): *La incertidumbre percibida del entorno como condicionante de las decisiones estratégicas. Un análisis de la empresa en Canarias*. FydeCajaCanarias.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2010). *Business research methods*. Reino Unido: South-Western, Cengage Learning.

## ANEXO 1. CUESTIONARIO

### DATOS DE LA EMPRESA

1. Nombre de su empresa:
2. Fecha de fundación de su empresa:
3. Isla en la que está ubicada la sede de su empresa:

1. Tenerife	<input type="checkbox"/>
2. La Palma	<input type="checkbox"/>
3. La Gomera	<input type="checkbox"/>
4. El Hierro	<input type="checkbox"/>
5. Gran Canaria	<input type="checkbox"/>
6. Lanzarote	<input type="checkbox"/>
7. Fuerteventura	<input type="checkbox"/>

4. Forma jurídica de su empresa:

1. Empresario individual	<input type="checkbox"/>
2. Sociedad anónima	<input type="checkbox"/>
3. Sociedad limitada	<input type="checkbox"/>
4. Cooperativa	<input type="checkbox"/>
5. Otra forma jurídica:	<input type="checkbox"/>

5. ¿La mayoría de la propiedad de su empresa (más del 50%) pertenece a una o más familias, alguno de cuyos miembros participa también en su gestión?: Sí  No
6. Mercados a los que atiende su empresa con su negocio o actividad principal, debiendo señalar tantos como abarque su empresa:

1. Local	<input type="checkbox"/>
2. Insular	<input type="checkbox"/>
3. Provincial	<input type="checkbox"/>
4. Regional	<input type="checkbox"/>
5. Nacional	<input type="checkbox"/>
6. País/es de la Unión Europea	<input type="checkbox"/>
7. Otros países:	<input type="checkbox"/>

7. Sector de actividad principal de su empresa (código del CNAE 2009) .....

8. Complete el siguiente cuadro con los datos de su empresa respecto al último año disponible:

	Año .....
1. Número de empleados	
2. Beneficio neto (después de intereses e impuestos)	

### CADENA DE SUMINISTROS DE LA EMPRESA

9. ¿Las interrelaciones con sus principales clientes/proveedores son ahora menores, iguales o mayores que antes de la pandemia?	Menos/menor		Más/mayor
	1	2	3
<b>PRINCIPALES CLIENTES:</b> (marque si son <input type="checkbox"/> empresas o <input type="checkbox"/> consumidor final)			
1. ¿Comparte menos, igual o más ideas e información, que antes de la pandemia, con sus principales clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Fija objetivos, establece planes o toma decisiones en menor medida, en igual medida o en mayor medida, que antes de la pandemia, con sus principales clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>PRINCIPALES PROVEEDORES:</b>			
3. ¿Comparte menos, igual o más ideas e información, que antes de la pandemia, con sus principales proveedores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Fija objetivos, establece planes o toma decisiones en menor medida, en igual medida o en mayor medida, que antes de la pandemia, con sus principales proveedores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### ENTORNO DE LA EMPRESA

10. ¿Percibe ahora menor, igual o mayor incertidumbre de los siguientes aspectos del entorno que antes de la pandemia?	Menor		Mayor
	1	2	3
1. Los clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Los competidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Los proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. La situación económica general del país y/o región	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. La situación político-legal del país y/o región	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. La tecnología	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Las características socio-culturales de la sociedad actual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA

11. Piense en cómo intenta su empresa en la actualidad lograr sus objetivos y cómo lo hacía antes de la pandemia	Menor		Mayor
	1	2	3
1. El énfasis que pone ahora la empresa en la reducción de costes es menor o mayor que antes de la pandemia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. El énfasis que pone ahora la empresa en la diferenciar de sus productos/servicios es menor o mayor que antes de la pandemia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## RESULTADOS DE LA EMPRESA

12. De los siguientes aspectos de la empresa ¿cuáles han aumentado, se han mantenido o han disminuido con respecto a la situación de la empresa antes de la pandemia?	Más		Menos
	1	2	3
1. Ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Beneficios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Innovación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Número de Productos/servicios y número de mercados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

-----X-----  
**MUCHAS GRACIAS**