

MEMORIA DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO

EVOLUCIÓN DEL PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS PYMES DEL SECTOR SERVICIOS TRAS EL COVID 19

EVOLUTION OF THE STRATEGIC APPROACH OF SMES IN THE SERVICES SECTOR AFTER COVID 19

Autor:

D. Javier Fariña Febles

Tutora:

D.^a Vanessa Yanes Estévez

Grado en ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS FACULTAD DE ECONOMÍA,
EMPRESA Y TURISMO

Curso Académico 2020/2021 – Convocatoria de
junio.

San Cristóbal de La Laguna, a 11 de junio de 2021

RESUMEN:

En la situación que el covid19 ha generado, parece razonable realizar un estudio sobre la evolución del planteamiento estratégico de las pymes del sector servicios tras el covid19 en Canarias, analizando la evolución de la cadena de suministros, la incertidumbre, el entorno, las estrategias y los resultados, clasificando a las pymes según sus resultados y, por último, estableciendo relaciones que expliquen las diferencias de resultados entre pymes.

Los datos se han obtenido a través de la realización de 38 encuestas a directivos de pymes de servicios canarias. Tras obtenerlos, se han sometido a un tratamiento estadístico basado en comparación de promedios.

Tras analizar los datos, se concluye que las pymes que mejores resultados han obtenido son aquellas más jóvenes, que han aumentado tanto la innovación como la información y objetivos que comparten y se marcan con sus clientes y proveedores, y que han percibido una mayor incertidumbre del entorno general.

Palabras clave: covid19, pymes de servicios, comportamiento estratégico, Canarias

ABSTRACT:

In the situation that covid19 has generated, it seems reasonable to carry out a study on the evolution of the strategic approach of SMEs in the service sector after covid19 in the Canary Islands, analyzing the evolution of the supply chain, uncertainty, the environment, strategies and results, classifying the SMEs according to their results and, finally, establishing relationships that explain the differences in results between SMEs.

The data were obtained by means of 38 surveys of managers of SMEs in the Canary Islands. After obtaining them, they have been subjected to a statistical treatment based on the comparison of averages.

After analyzing the data, it is concluded that the SMEs that have obtained the best results are those that are younger, that have increased both innovation and the information and objectives that they share and set with their clients and suppliers, and that have perceived greater uncertainty in the general environment.

Keywords: covid19, services SMEs, strategic behavior, Canary Islands.

ÍNDICE DE CONTENIDOS.

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 5 |
| 2. BASE TEÓRICA..... | 5 |
| 2.1. LA EMPRESA Y LA PYME..... | 5 |
| 2.1.2. Las pymes de servicios en Canarias..... | 6 |
| 2.2. EL ANÁLISIS DEL ENTORNO..... | 8 |
| 2.2.1. El entorno general..... | 8 |
| 2.2.2. El entorno específico y las 5 fuerzas competitivas de Porter..... | 9 |
| 2.3. LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES GENÉRICAS..... | 10 |
| 2.4. LA CADENA DE SUMINISTROS..... | 12 |
| 2.4.1. Incertidumbre e interacción entre clientes y proveedores..... | 13 |
| 3. METODOLOGÍA..... | 13 |
| 3.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN..... | 13 |
| 3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO..... | 14 |
| 3.3. OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN..... | 15 |
| 3.3.1. El cuestionario..... | 15 |
| 3.3.1.1. Datos generales..... | 16 |
| 3.3.1.2. Cuestiones sobre la cadena de suministros..... | 17 |
| 3.3.1.3. Cuestiones sobre el entorno de la empresa..... | 17 |
| 3.3.1.4. Cuestiones sobre la estrategia competitiva..... | 18 |
| 3.3.1.5. Cuestiones sobre resultados..... | 18 |
| 4. RESULTADOS Y TRATAMIENTO ESTADÍSTICO..... | 18 |
| 4.1. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO..... | 18 |
| 4.2. RESULTADOS OBTENIDOS: OBJETIVO 1..... | 19 |
| 4.2.1. Cadena de suministros..... | 19 |
| 4.2.2. Análisis de la incertidumbre del entorno..... | 20 |
| 4.2.3. Estrategias implantadas..... | 22 |
| 4.2.4. Resultados obtenidos por las pymes..... | 23 |
| 4.3. RESULTADOS OBTENIDOS: OBJETIVO 2..... | 23 |
| 4.3.1. Clasificación de las pymes de servicios por resultados obtenidos..... | 23 |
| 4.3.2. Relación edad-resultados en las pymes de servicios canarias..... | 24 |
| 4.3.3. Relación tamaño-resultados en las pymes de servicios canarias..... | 25 |
| 4.3.4. Relación innovación-resultados en las pymes de servicios canarias..... | 26 |
| 4.4. RESULTADOS OBTENIDOS: OBJETIVO 3..... | 27 |
| 4.4.1. Evolución de ambos grupos de pymes según la cadena de suministro..... | 27 |
| 4.4.2. Evolución de ambos grupos de pymes según el entorno..... | 28 |
| 4.4.3. Evolución de ambos grupos de pymes según la estrategia implantada..... | 29 |
| 4.4.4. Evolución de los resultados de ambos grupos de pymes..... | 30 |
| 5. CONCLUSIONES..... | 31 |
| 5.1. CONCLUSIONES GENERALES..... | 31 |
| 5.1.1. Conclusiones de las variables explicativas de los resultados..... | 32 |
| 5.1.2. Conclusiones comparativas entre grupos de pymes..... | 33 |
| 5.2. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN..... | 34 |
| 6. BIBLIOGRAFÍA..... | 35 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Pymes de la muestra, por edad..... | 14 |
| Tabla 2. Pymes de la muestra, por tamaño..... | 14 |
| Tabla 3. Interacción con clientes y proveedores..... | 19 |
| Tabla 4. Evolución del entorno..... | 20 |
| Tabla 5. Evolución de las estrategias implementadas..... | 22 |
| Tabla 6. Evolución de los resultados..... | 23 |
| Tabla 7. Pymes en función de edad-resultados..... | 24 |
| Tabla 8. Pymes en función de tamaño-resultados..... | 26 |
| Tabla 9. Pymes en función de innovación-resultados..... | 26 |
| Tabla 10. Comparación de pymes en función de la cadena de suministros..... | 28 |
| Tabla 11. Comparación pymes en función del entorno..... | 29 |
| Tabla 12. Comparación pymes en función de la estrategia implantada..... | 30 |
| Tabla 13. Comparación pymes en función de los resultados obtenidos..... | 31 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

| | |
|---|---|
| Gráfico 1. Tejido empresarial canario en 2020, por tamaño..... | 6 |
| Gráfico 2. Distribución sectorial de las pymes en Canarias..... | 7 |

1. INTRODUCCIÓN

El tejido empresarial canario está compuesto por un 64% de pymes que pertenecen al sector servicios (ISTAC, 2020), dada la importancia del turismo en Canarias y la necesidad de abastecer y cubrir las necesidades de turistas y población autóctona. Con la aparición del virus SARS-CoV-2 (covid19), el mundo se sumergió en un confinamiento estricto, afectando así a la economía mundial y, en este caso, a la economía canaria. Este confinamiento perjudicó especialmente al sector servicios canario, puesto que se cortó el suministro de turistas a las islas, todos los negocios presenciales tuvieron que cerrar de cara al público...Este sector obtenía beneficios dada la gran afluencia de turistas que se desplazaban a las islas año tras año y con el virus, los beneficios han caído en picado.

Por ello, y por la escasez de estudios e investigación referida a las pymes de servicios en Canarias tras el covid19, se ha querido realizar un análisis sobre la evolución del planteamiento estratégico de estas pymes del sector servicios tras este período de pandemia, puesto que se ha considerado interesante saber cómo se han comportado las pymes del sector servicios en Canarias, así como encontrar respuestas sobre que diferencia a las pymes que han obtenido mejores y peores resultados tras este período. Por tanto, también se analizarán cuáles son las características principales de este sector en Canarias.

Para ello, se han realizado encuestas a los directivos de 38 pymes del sector servicios canario, con el fin de obtener datos sobre la cadena de suministros, el entorno, las estrategias y los resultados. Tras obtener los datos, se han realizado los cálculos pertinentes (mayoritariamente medias aritméticas y la comparación de estas) y se han obtenido unos resultados que intentan explicar, de alguna manera, como han evolucionado estas pymes tras el covid19, como se han adaptado a los cambios, que factores son explicativos para que algunas pymes hayan obtenido mejores resultados y otras, peores resultados, que variables son características de pymes que han obtenido peores y mejores resultados, que cambios estratégicos han realizado...

2. BASE TEÓRICA.

A lo largo de la historia, ha habido numerosas aproximaciones sobre diversos conceptos empresariales como: la empresa, las pymes, las estrategias competitivas, el análisis del entorno, la cadena de suministros... y el resto de factores que inciden en el ámbito empresarial y que cada vez son de mayor importancia. Taylor, Porter, Henry Fayol y otros muchos han sido fundamentales para ayudar a entender todo lo que se relaciona con el extenso mundo de la empresa y como gestionarla. Por tanto, para comenzar a darle un contexto teórico al estudio que se va a realizar, y teniendo en cuenta a los diversos “padres” de la administración de empresas (algunos de los cuales se han nombrado anteriormente), cabe definir y desarrollar una serie de conceptos que serán de vital importancia para el entendimiento y explicación del proyecto.

2.1. LA EMPRESA Y LA PYME.

Según la RAE, la empresa es una “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.” La empresa ha tenido un papel

fundamental a lo largo de la historia moderna y se considera uno de los pilares de las economías actuales.

Cabe destacar que las empresas se pueden clasificar según su tamaño en: microempresas, pequeñas empresas, medianas empresas y grandes empresas. En el contexto en el que se va a incidir, destacan las microempresas y las pequeñas y medianas empresas (pymes):

- Microempresa:
 - Tiene entre 0 y 9 trabajadores.
- Pequeña empresa
 - Tiene entre 10 y 49 trabajadores.
- Mediana empresa
 - Tiene entre 50 y 249 trabajadores.

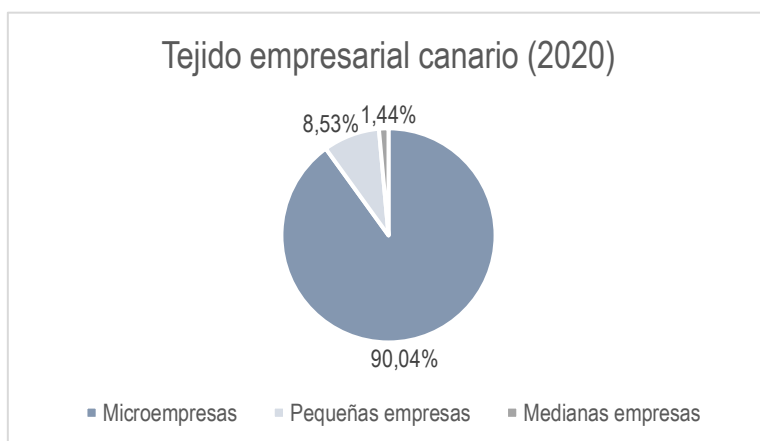
Esta clasificación se ha seguido teniendo en cuenta el Anexo I del Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión. (2014).

Por tanto, teniendo en cuenta estas características, se podría concluir en que una pyme es una “empresa mercantil, industrial, etc., compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación.” (RAE, 2021).

2.1.2. Las pymes de servicios en Canarias.

Al igual que en la Península Ibérica, la mayoría de las empresas que componen el tejido empresarial canario son pymes. Las microempresas son el modelo empresarial más común en Canarias, suponiendo así en 2020, según datos obtenidos del Instituto Canario de Estadística (ISTAC), un total de 58.347 microempresas. Seguidas por las pequeñas empresas con un total de 5.526 empresas, y, por último, las medianas empresas, suponiendo un total de 931 empresas. En total, la suma entre micro empresas y pymes en el año 2020 en Canarias fue de 64.804 empresas.

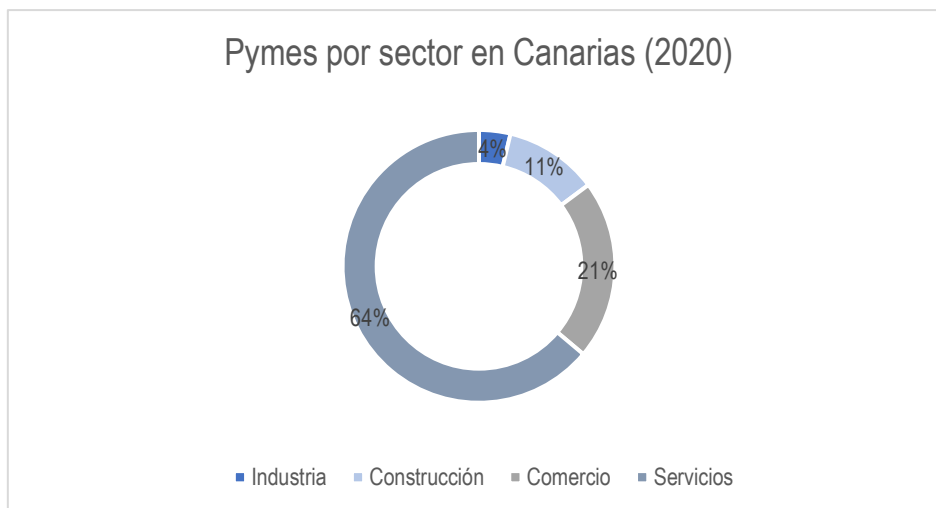
Gráfico 1. Tejido empresarial canario en 2020, por tamaño.



Fuente: elaboración propia en base al ISTAC.

Además, si se realiza una distinción por sectores, se observa que casi un 64% de las pymes canarias se dedican al sector servicios, seguido por un 21% dedicadas al comercio, un 11% dedicadas a la construcción y tan solo un 4% dedicadas a la industria (ISTAC, 2020). La gran importancia del sector servicios en Canarias se explica por ser uno de los mayores destinos turísticos del mundo, con una gran afluencia de turistas cada año, que visitan las islas buscando principalmente un destino de sol y playa. Si bien no todas las pymes del sector servicios están relacionadas con el turismo, la mayoría sí lo están y, por tanto, se genera una necesidad de que existan empresas que ofrezcan servicios de alojamiento turístico, de restauración, excursiones, de ocio en familia etc.

Gráfico 2. Distribución sectorial de las pymes en Canarias.



Fuente: elaboración propia en base al ISTAC.

Si bien es cierto que, objetivamente, es un modelo de negocio insostenible para las islas, puesto que se depende en gran medida del turismo para que la economía canaria funcione y crezca. Los objetivos de Canarias para evitar el declive de este modelo, deberían ser, tal y como comentó el profesor de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Mariano Chirivella, en una entrevista, “la planificación de la reconversión de sus infraestructuras, que sólo se ha efectuado en parte en las grandes aeroportuarias y marítimas; la conformación de nuevos productos turísticos que pongan el énfasis en actividades complementarias de ocio; reorganizar la actividad turística con la rehabilitación de las camas no hoteleras” para atraer a la creciente demanda de turismo senior; y “rentabilizar el enorme esfuerzo que ha hecho Canarias para preservar su medio natural, que puede ser además la base de la recuperación del turismo de interior”. (Vivi, 2015)

Además de que sectores como el industrial y la construcción, están muy poco desarrollados, puesto que no se han fomentado políticas expansivas ni se han destinado inversiones en ellos, como para que los pequeños emprendedores opten por crear empresas que no sean turísticas o se relacionen con el sector servicios. La escasa inversión en el sector de la construcción actualmente, viene dada por el período en el que explotó la burbuja inmobiliaria, en donde se perdieron miles de empleos y se paralizaron numerosas obras, provocando así, junto a otros factores, una crisis nacional en el año 2008, que fue de difícil recuperación.

Un ejemplo reciente de que este modelo no es el más adecuado para el futuro de las islas, es la actual pandemia global, que ha dejado en jaque mate a la economía canaria, ya que el turismo se ha visto extremadamente reducido y consecuentemente, muchos negocios se han visto obligados a cerrar sus puertas puesto que no generaban ingresos. Recuperar los niveles previos tomará años, años en los que Canarias deberá replantear su modelo económico e intentar redirigir y apostar por otras vías de crecimiento. Por ejemplo, si observamos datos procedentes del ISTAC (Instituto Canario de Estadística), se observa que el gasto turístico total en el año 2019, antes de la pandemia, fue de 15.091.458.289 €, en comparación con los datos del gasto turístico total de 2020, tras la pandemia, que fue de 3.397.247.630 €. En 2021 solo hay datos para el primer trimestre, obteniendo un gasto de 477.659.513 €, lo cual es preocupante.

2.2. EL ANÁLISIS DEL ENTORNO.

2.2.1. El entorno general.

Las empresas y pymes en todo el mundo suelen estar condicionadas por un conjunto de factores de carácter económico, político, social y tecnológico, que constituyen lo que se denomina el entorno empresarial. Por tanto, el desempeño en las organizaciones ya no sólo dependerá de su comportamiento interno sino también de las condiciones que se den en el ámbito externo, que marcan o establecen la dirección y estrategias a adoptar. Una de las definiciones más precisas del entorno la da Duncan (1972): "el entorno es la totalidad de factores físicos y sociales que se consideran directamente en la toma de decisiones de los individuos en las organizaciones". El entorno empresarial es cambiante y, por tanto, la directiva en las organizaciones tendrá que estar atenta, mediante el análisis permanente del entorno, a la hora de tomar decisiones empresariales (Hernández,2016).

- Entorno general. Las estrategias no deben surgir de la nada, deben adaptarse al entorno del negocio, y, por tanto, es importante realizar un análisis del entorno general de la sociedad. Para analizar este entorno, se suele utilizar un sistema conocido como el análisis PEST, el cual analiza todos aquellos factores externos a la empresa, que esta no puede modificar, pero si pueden afectar a su desarrollo futuro (Pedros y Gutiérrez, 2012). Estos factores, según Pedros y Gutiérrez (2012) serían:
 - Factores políticos: dentro de este conjunto de factores se encuentran todas aquellas medidas, leyes, políticas, reformas etc. que integran el marco jurídico y de actuación del lugar donde la empresa esté establecida, y por tanto son, habitualmente, de obligado cumplimiento. La empresa debe tener en cuenta estos factores para desarrollar su actividad económica de manera lícita.
 - Factores económicos: abarcan desde subidas de impuestos y épocas de crisis hasta la misma estructura económica del país. Es un factor a tener en cuenta puesto que la economía juega un papel clave en el desarrollo y funcionamiento de las empresas, y estas tienen que estar informadas y anticipar cualquier posible hecho que les afecte para reducir el impacto al mínimo.

- Factores sociales: son las modas, las tendencias actuales, la cultura del país donde esté la empresa, las normas de actuación socialmente aceptadas, religión etc. La empresa tendrá que adaptarse a estos factores para seguir funcionando con normalidad y tener buena imagen de cara a la sociedad.
- Factores tecnológicos: hacen referencia a la constante evolución de la tecnología y la necesidad de la empresa de renovarse tecnológicamente cada cierto tiempo, si no quiere quedarse atrás en el mercado y perder la capacidad que tiene para competir con las demás empresas. Estos factores también están muy relacionados con la capacidad de innovación de la empresa, la cual tiene que ser mejor o igual que la de los competidores para no quedarse atrás.

2.2.2. El entorno específico y las 5 fuerzas competitivas de Porter.

Entorno específico está compuesto por aquellos factores o agentes que la empresa si puede modificar o utilizar a su favor (García y Yanes, 2020-2021). Para realizar un análisis del entorno específico se suelen utilizar las 5 fuerzas competitivas de Porter. Porter (1980) sentó las bases de lo que se conoce como las 5 fuerzas competitivas, mediante las cuales la empresa puede analizar y medir sus recursos frente a estas cinco fuerzas competitivas. Son las siguientes:

- Grado de rivalidad actual del sector. La rivalidad presente en un sector se podrá medir a través de:
 - Número de competidores. Las industrias concentradas, es decir, aquellas con pocas empresas y constante interacción de mercado, tienen un menor grado de rivalidad que aquellas industrias fragmentadas, es decir, muchas empresas con una participación de mercado homogénea.
 - Tendencia de crecimiento del sector. Cuanto mayor es el crecimiento de un sector, mayor será la rivalidad en él, es decir, a mayor número de empresas en un sector, más competencia habrá en este por la cantidad de ofertas que se generarán.
 - Barreras de entrada y salida. Las barreras de entrada y salida son aquellas trabas con las que se encuentran las empresas a la hora de introducirse o salir de un mercado. En general, un sector con muchas barreras de entrada y salida no será atractivo, por tanto, cuantas menos barreras de movilidad haya, mayor será la rivalidad.
 - Diferenciación de productos. La diferenciación consiste en ofrecer un producto o servicio diferente al que ya ofertan los rivales. Por tanto, cuanto mayor sea la diferenciación entre productos en el mismo sector, menor será la rivalidad, puesto que un producto o servicio muy diferenciado difícilmente podrá ser sustituido por otra empresa.
 - Diversidad de competidores. Si las empresas competidoras son diferentes, es decir, utilizan políticas y estrategias distintas y diferenciadas, habrá mayor rivalidad, es decir, cuanto más diferentes y diversos sean las empresas en un sector, mayor rivalidad habrá, puesto que al cliente le será difícil elegir entre

empresas tan diferentes, y a las empresas les será complicado diferenciarse aún más entre tanta heterogeneidad.

- El poder de negociación de los clientes. Los clientes pueden someter presión a la empresa en lo que respecta a los precios que estarán dispuestos a pagar por el servicio o producto ofrecido. Si los clientes tienen muchas alternativas de compra, su poder de negociación será alto, ya que tendrán donde elegir, sin embargo, si el número de alternativas de compra es bajo, se reduce el poder de negociación, puesto que se tendrán que adaptar a los precios y condiciones que la empresa imponga. Para contrarrestar el alto poder de negociación de los clientes, las empresas deberán diferenciarse, con el objetivo de aumentar la exclusividad del producto o servicio que se ofrece, y que sea el cliente quien se adapte al precio que se imponga.
- El poder de negociación de los proveedores. La necesidad de que las empresas se abastezcan con bienes necesarios para realizar su actividad esencial hace que los proveedores sean un agente a tener en cuenta. Al igual que los clientes, el poder de negociación de los proveedores dependerá del número de alternativas que tengan las empresas, si hay muchos proveedores la empresa podrá decidir y tendrá cierta holgura, si hay pocos proveedores, la empresa deberá adaptarse a las condiciones de venta de estos.
- La amenaza de nuevos competidores. Las empresas deberán estar informadas de los posibles nuevos competidores que puedan entrar en el mercado para que su incursión en el mercado no les afecte negativamente. La incursión de nuevos competidores en un mercado dependerá de las barreras de entrada y de lo atractivo que sea el sector. Por ello, es importante que las empresas estén constantemente analizando las posibles oportunidades que no se ofrezcan actualmente en el sector en el que se encuentren para que no haya oportunidades de que se introduzcan nuevos competidores y las aprovechen.
- La amenaza de nuevos productos sustitutos. La aparición de nuevos productos o servicios sustitutos hace que el atractivo del sector decrezca, puesto que dejarán de ser productos “exclusivos”. Cuanto más precisa sea la satisfacción de una necesidad, menos amenaza de un nuevo producto sustitutivo habrá. La idea de abarcar la necesidad de la manera más específica posible va relacionada con la necesidad de analizar continuamente el entorno y sus componentes, lo cual es importante para evitar tanto la aparición de productos o servicios sustitutos, como para aumentar la diferenciación y para evitar la intrusión de nuevos competidores.

2.3. LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES GENÉRICAS.

Tal y como señaló Porter, una estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible dentro de un sector, con el objetivo de afrontar eficazmente las 5 fuerzas competitivas (nombradas anteriormente) y con ello, conseguir un gran rendimiento para la compañía. (Porter, 1985).

En lo referente al objeto de estudio de este trabajo, cabe destacar dos estrategias genéricas principalmente: la diferenciación y el liderazgo en costes, ya que son las más utilizadas por las empresas y pymes en la actualidad, junto con la estrategia de enfoque o concentración (no procede analizarla).

- La diferenciación: según Porter (1985), esta estrategia consiste en generar una diferencia en el servicio o producto que ofrece una empresa, ya puede ser en el diseño, en la tecnología, en las características u en otras dimensiones. La finalidad de crear una diferencia en el servicio o producto, es conseguir en la medida de lo posible que sea considerado como único, algo que es de difícil imitación por parte de los competidores, y que solo la empresa que diferencie el servicio o producto pueda ofrecer.
- Liderazgo en costes: esta estrategia, según Porter (1985) consiste en alcanzar una posición de liderazgo dentro del sector en el que se encuentra la empresa, mediante la reducción de los costes globales, conseguida a través de una serie de políticas y medidas funcionales. Sin embargo, es importante recalcar que, para Porter, reducir los costes no debía implicar una reducción extrema de la calidad del servicio ni ningún otro aspecto.

En lo referente a este estudio, donde se analizarán las pymes canarias del sector servicios, cabe destacar la visión de los autores Miles y Snow. Miles y Snow (1978) definen a la estrategia empresarial como un marco de decisiones y acciones que la empresa deberá adoptar para facilitar que una empresa se alinee progresivamente con el entorno que le rodea. Estos autores definen 4 tipos de comportamiento estratégico:

- Comportamiento estratégico defensivo: suelen ser empresas que prefieren un entorno estable y sin cambios. Utilizan estrategias estándares como la utilización de precios competitivos o la diferenciación. Aún así, prefieren no salirse del mercado en el que operan y se centran en mejorar la penetración del mercado actual. No suelen realizar grandes innovaciones. (Miles y Snow, 1978)
- Comportamiento estratégico prospectivo: lo utilizan empresas que se mueven en entornos muy dinámicos, siempre buscando nuevas oportunidades a través de innovación y del desarrollo de nuevos productos. (Rugman & Verbeke, 1987, citado en Yanes et al, 2018)
- Comportamiento estratégico analizador: son empresas que se encuentran entre un comportamiento defensivo y uno prospectivo. Estas empresas intentan minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades para aumentar los beneficios. Al contrario que las defensivas, si intentan moverse a nuevos productos o mercados, pero solo si saben que pueden obtener un beneficio de ese movimiento. (Miles y Snow, 1978).
- Comportamiento estratégico reactivo: son empresas que se caracterizan por no poseer ni utilizar una estrategia definida, dejándose llevar por los cambios o respondiendo a ellos de forma desigual. (Hughes & Morgan, 2008, citado en Yanes et al 2018).

En el caso concreto de las pymes canarias, se sabe que suelen ser pymes que utilizan un comportamiento estratégico analizador. Mientras que las pymes analizadoras crecen, las pymes defensivas decrecen en la misma proporción, dejando así a las pymes prospectivas como un sector minoritario. Este hecho deja entrever que las pymes canarias poco a poco van

dejando de lado la estrategia de liderazgo en costes y optan por una estrategia basada en la innovación y en analizar el entorno para aprovechar aquellas oportunidades que puedan beneficiar a la pyme. (Yanes et al, 2018).

2.4. LA CADENA DE SUMINISTROS.

La cadena de suministros, su planificación y su análisis, ha adquirido una gran importancia en las últimas décadas en el mundo empresarial, y, consecuentemente, en las pymes.

Algunas aproximaciones a la definición de cadena de suministro serían:

- “Una cadena de suministro está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud de un cliente. La cadena de suministro incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle (o menudeo) e incluso a los mismos clientes” (Sunil y Peter, 2008)
- “Una cadena de suministro está formada por todas las partes que intervienen, directa o indirectamente, en el cumplimiento de un pedido del cliente. Dentro de cada organización, como un fabricante, la cadena de suministro incluye todas las funciones que intervienen en la recepción y el cumplimiento de una solicitud del cliente. Estas funciones incluyen, entre otras, el desarrollo de nuevos productos, el marketing, las operaciones, la distribución, las finanzas y el servicio al cliente”. (Small Business Advancement National Center, 2014).

Ambas definiciones hacen referencia a cadenas de suministros de empresas industriales o que ofrecen un producto, pero, según el autor E. Taylor (2014), existen algunas diferencias con la cadena de suministros de una empresa dedicada al sector servicios:

- Las empresas industriales necesitan un input de mano de obra. En el caso de las empresas de servicios, este input se traduce en establecer relaciones entre los distintos agentes de la empresa (proveedores, trabajadores...) y en manipular el flujo de información.
- Las empresas manufactureras o industriales se centran en logística, en optimizar el mover cosas de un lado a otro, cuanto tiempo se tarda... con el fin de reducir costes. Sin embargo, en una empresa del sector servicios no suele haber un producto, sino un servicio, y habitualmente las empresas intentarán mejorar sus servidores (si los tienen), mejorar o instalar nuevos softwares que aceleren el flujo de información por toda la empresa, es decir, optimizarlo.
- En las empresas de fabricación, los productos terminados son materias primas que han sido completamente transformadas, sin embargo, en una empresa de servicios, el producto final es un “acuerdo cerrado”, es decir, ofrecer un servicio y ambas partes, ofertante y demandante, estar de acuerdo, pero sin manifestarse en algo físico, solo en un contrato, una firma o un acuerdo verbal. Ambos casos generan a un cliente satisfecho.

Teniendo en cuenta lo comentado, se puede concluir en que el activo más importante de una empresa de servicios son las personas. No sólo los empleados, sino también las relaciones con otras empresas son extremadamente importantes para el éxito continuado de una empresa. Una empresa de servicios debe esforzarse por mantener contentos a los empleados, a los socios comerciales y a otras personas que rodean a la empresa, así como establecer relaciones con ellos para optimizar la cadena de suministro y el flujo de información. (Taylor, 2014).

2.4.1. Incertidumbre e interacción entre clientes y proveedores.

El hecho de que la empresa se mueva en un entorno cambiante e impredecible genera un factor muy importante para el análisis del entorno empresarial, la incertidumbre. La incertidumbre suele definirse como “la carencia de información sobre eventos externos a la organización que experimenta el sujeto en función de sus esquemas mentales” (Yanes y Oreja, 2005). En el estudio realizado por Yanes, Oreja y García (2013) se expone que, según autores como Booz y Lewis (1997), la reunión de información relevante e importante por medio de la comunicación inter organizativa y el flujo de información consigue reducir el nivel de incertidumbre que percibe la empresa.

En cuanto a las pymes, que son el objeto de estudio de esta investigación, se puede evidenciar que ese flujo de información nombrado anteriormente, gana importancia en este tipo de empresas, que suelen tener recursos escasos en materia de procesamiento y análisis de la información. (Booz y Lewis 1997, citado en Yanes et al, 2013). A su vez, se ha demostrado que las pymes que hacen uso de manera coordinada de una cadena de suministros, pueden generar una ventaja en el futuro, con respecto a sus competidores (Petrick et al, 2016), así como aquellas pymes que utilizan las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC), como herramienta complementaria para la cadena de suministros, podrán ver aumentada y mejorada su actuación empresarial. (Moriones et al, 2013, citado en Singh y Kumar, 2020).

Para hacer frente a la incertidumbre, las empresas han optado por aumentar su nivel de cooperación con clientes y proveedores con el objetivo de compartir información, incrementar la flexibilidad organizacional etc. (Li y Lin, 2006, citado en Yanes et al, 2013).

La relación con los clientes y proveedores es muy importante (Singh y Kumar, 2020), ya que, la participación del cliente en actividades de la empresa como marketing o ventas, genera una correlación importante con el rendimiento financiero de las pymes (Kumar et al, 2016).

Para compartir la información con clientes y proveedores, las empresas deben implementar redes de comunicación que utilicen tecnologías de la información, como podrían ser EDI, MRPI, MRPII, DRP, DPP, EPOS, Intranet, Internet... (Yanes et al, 2013), ya que como se nombró anteriormente, podría ser beneficioso para la pyme.

3. METODOLOGÍA.

3.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Antes de explicar la metodología pertinente a este estudio, cabe señalar cual es el objetivo general y los objetivos específicos más adecuados para poner un contexto al trabajo metodológico realizado:

A) El objetivo general es analizar la evolución del planteamiento estratégico de las PYMES del sector servicios tras el Covid-19, en Canarias.

B) Los objetivos específicos son los siguientes:

- Analizar la evolución de la cadena de suministros, el entorno, las estrategias, y los resultados de las pymes en Canarias tras el Covid19.
- Clasificar a las pymes según obtengan mejores o peores resultados (tras el Covid19 y analizar las características (edad, sector, tamaño) de cada uno de los dos grupos.
- Analizar cómo han evolucionado los aspectos analizados anteriormente en cada uno de ambos grupos de pymes.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO.

La población que se ha elegido para el análisis del estudio son las pymes de servicios en Canarias, las cuales a fecha 1/01/2020 (datos más recientes) se situarían en 97.558 empresas activas, lo que supondría el 63,87 % del tejido empresarial canario, ya que hay un total de 152.756 empresas en Canarias. (ISTAC, 2020)

En cuanto a la muestra, cabe destacar que, debido a la imposibilidad de llegar al total de la población de pymes de servicios en Canarias por limitaciones de tiempo y recursos, se procedió a la selección de una muestra de 38 empresas que es representativa de la población de pymes del sector servicios en Canarias. La elección de estas 38 empresas no siguió ninguna regla, fue prácticamente aleatoria, teniendo en cuenta quizás la cercanía de las mismas respecto al encuestador y la facilidad de contacto con las empresas.

A continuación, se presentará una tabla donde se clasificará a las 38 pymes de la muestra por edad y tamaño, así como se destacarán las características más relevantes.

Tabla 1. Pymes de la muestra, por edad.

| PYMES CANARIAS SEGÚN SU EDAD | | |
|------------------------------|--------|------------|
| | NÚMERO | PORCENTAJE |
| (A) 0-10 años | 13 | 34,21% |
| (B) 10-20 años | 8 | 21,05% |
| (C) Más de 20 años | 17 | 44,74% |
| TOTAL | 38 | 100% |

Fuente: elaboración propia

Tabla 2. Pymes de la muestra, por tamaño.

| PYMES CANARIAS SEGÚN SU TAMAÑO | | |
|---|--------|------------|
| | NÚMERO | PORCENTAJE |
| Microempresas (0-9 trabajadores) | 29 | 76,32% |
| Pequeñas empresas (10-49 trabajadores) | 4 | 10,53% |
| Medianas empresas (50-249 trabajadores) | 5 | 13,16% |
| TOTAL | 38 | 100% |

Fuente: elaboración propia

Respecto a la edad, se puede observar que, en la muestra de 38 pymes de servicios escogidas, destacan pymes con más de 20 años (17 de las 38), seguidas por pymes de entre 0-10 años y, por último, pymes de entre 10-20 años. Este hecho genera un contraste explicable, puesto que, si se extrapola la información de la tabla, al total de pymes de servicios que existen en Canarias, se observa que el 44,74% de las pymes de servicios son pymes antiguas, creadas a mediados y finales del siglo pasado, cuando la situación económica para las pymes era más favorable y la competencia no era tan alta como en la actualidad. Además, casi el 34,21% de estas pymes son pymes jóvenes, con pocos años, coincidiendo con el período de recuperación económica tras la crisis mundial del 2008. Cabe destacar que casi el 21,05 % de las pymes de servicios fueron creadas en el período 2000-2010, período en el que hubo grandes dificultades económicas tanto en España como en el mundo, dificultando así que las personas emprendieran un negocio, generando una disminución en el ritmo y calidad de vida de la población, por ello, pocas pymes fueron creadas en este período.

Respecto al tamaño de esta muestra de 38 pymes de servicios, y en concordancia con las características del tejido empresarial español y canario, destaca que el 76,32% de las pymes de servicios son microempresas, es decir, de entre 0 y 9 trabajadores, seguidas de las medianas empresas (entre 50 y 249 trabajadores), que suponen un 13,16% y, por último, las pequeñas empresas (entre 10 y 49 trabajadores), con un escaso 10,53%. El hecho a destacar es la gran abundancia de microempresas dentro del sector servicios, que deja entrever que la mayoría de pymes son muy pequeñas, con pocos recursos, y probablemente de carácter familiar (26 de las 38 pymes analizadas tienen un carácter familiar). El hecho de que la mayoría sean microempresas concuerda con la poca capacidad de crecimiento e innovación presente en el tejido empresarial canario. Además, el gobierno español y canario no implementan ni ayudas ni subvenciones al emprendimiento, es más, se aplican numerosas trabas que conllevan a las personas a no innovar ni emprender.

3.3. OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

En primer lugar, se debe reconocer la dificultad de realizar encuestas presenciales en esta situación de pandemia global, donde las personas son más cuidadosas con el entorno que les rodea. El proceso de realización de encuestas abarcó desde el 15 de marzo hasta el 8 de abril, del 2021, por lo que los datos obtenidos son recientes y cuentan con cierta riqueza y comparabilidad. Este proceso consistió en concertar una cita (a través de e-mail o teléfono), ya sea presencial o telemática, con el directivo de la empresa en cuestión. En muchos casos, las empresas no contestaron, por lo que fue una ardua tarea conseguir 38 encuestas, ya que el número de empresas contactadas fue algo mayor.

3.3.1. El cuestionario.

La información sobre el estudio realizado se ha obtenido mediante la creación y difusión de un cuestionario, realizado a los directivos de las empresas escogidas. El cuestionario se ha proporcionado a los directivos de manera presencial o telemática con el fin de recabar la mayor

información posible, mejorar el feedback y resolver dudas, pero siempre respetando las medidas sociosanitarias impuestas por la pandemia. Dicho cuestionario consta de 12 preguntas, mayoritariamente cerradas y politómicas, aunque también hay abiertas y alguna multirrespuesta, por lo que hay cierta variedad en las preguntas con el fin de recabar la mayor información posible.

3.3.1.1. Datos generales.

Las primeras 8 preguntas son de carácter general, con el fin de recabar la información más esencial sobre las pymes que se analizaron.

Las dos primeras cuestiones hacen referencia al nombre de la empresa y a la fecha de fundación de la misma. Ambas son preguntas abiertas.

La cuestión tres es una politómica cerrada, y se pretende conocer la sede de la empresa en cuestión. Consta de 7 opciones, coincidiendo con el número de islas que existen en Canarias (Tenerife, La Palma, La Gomera, El Hierro, Gran Canaria, Lanzarote y Fuerteventura).

La cuarta, es politómica semicerrada, puesto que deja opción a escribir otra alternativa diferente a las propuestas. Esta cuestión busca conocer la forma jurídica de la empresa y posee 5 alternativas, que son las 5 formas jurídicas más comunes entre las pymes: empresario individual, sociedad anónima, sociedad limitada, cooperativa y "otra forma jurídica", a proponer por el encuestado.

La pregunta número cinco, se trata de una dicotómica, donde el encuestado deberá señalar si la empresa tiene carácter familiar o no, es decir, si más del 50 % de la propiedad de la empresa pertenece a una o varias familias.

La sexta pregunta es multirrespuesta, ya que se quiere conocer los mercados a los que la empresa atiende y abarque. Consta de 7 opciones, que son: mercado local, insular, provincial, regional, nacional, países de la UE y, otros países.

En lo referente a la séptima cuestión, es abierta, en donde el encuestado tiene que establecer el sector principal de actividad de su empresa, según el código CNAE 2009. Es una pregunta abierta, pero se acota, puesto que, aunque existan tres sectores principales de actividad, el que coincide con la finalidad de la encuesta será el sector servicios.

La octava y última pregunta dentro de este bloque de datos generales es una cuestión donde se busca conocer tanto el número de empleados como el beneficio neto en el último ejercicio, si bien es cierto que no ha sido obligatorio contestar a la pregunta del beneficio neto por cuestiones personales o cualquier motivo.

Se han completado las preguntas 1, 2, 3, 4, y 8 (anteriormente explicadas) con la información del SABI. Las preguntas 5 y 6 se han formulado al entrevistado. La pregunta 7 se ha completado considerando el CNAE 2009 (con 4 dígitos). La edad se ha calculado desde la fecha de fundación

hasta la realización de la encuesta (en años). Los datos económicos de la pregunta 8 se han expresado en euros, no en miles de euros.

3.3.1.2. Cuestiones sobre la cadena de suministros.

Este bloque temático consta de una pregunta principal, la número 9 (de carácter explicativo, no hay que responderla), que se divide en 5 sub preguntas. Todas las sub preguntas, a excepción de la primera, son escalas diferenciales semántico, del 1 al 3, donde 1 significa “menos/menor” y 3 significa “más/mayor”. (Pregunta adaptada de Vallet-Belmunt (2010))

Las tres primeras sub preguntas hacen referencia a la información que comparte y los objetivos que ser marca la empresa con sus principales clientes, tras el covid19.

La primera sub pregunta es una cuestión dicotómica donde se pregunta si los clientes son otras empresas o directamente el consumidor final.

La segunda sub pregunta abarca si la empresa encuestada ha variado la cantidad de información que comparte con sus clientes, tras la pandemia y, la tercera sub pregunta, si ha variado la cantidad de objetivos fijados, el número de planes o la toma de decisiones que realiza con sus clientes, tras la pandemia.

La cuarta y quinta sub pregunta hacen referencia a la información que comparte y los objetivos que ser marca la empresa con sus principales proveedores, tras el covid19.

La cuarta sub pregunta abarca si la empresa encuestada ha variado la cantidad de información que comparte con sus proveedores, tras la pandemia y, la quinta sub pregunta, si ha variado la cantidad de objetivos fijados, el número de planes o la toma de decisiones que realiza con sus proveedores, tras la pandemia.

3.3.1.3. Cuestiones sobre el entorno de la empresa.

Los aspectos del entorno por los que se pregunta la incertidumbre es una adaptación de dos autores:

- Duncan (1972): clientes, proveedores, competidores, socio-político y tecnológico.
- Daft et al (1988): clientes, económico, competidores, socio-cultural, tecnológico y regulatorio.

En cuanto a la dimensión por la que se pregunta “incertidumbre”, se ha elegido porque es la principal característica del entorno. La gran mayoría de los autores es la que consideran más importante, si bien la desglosan en Dinamismo y Complejidad, aunque dado el objetivo de esta investigación no se han desglosado.

Este bloque temático consta de una pregunta principal, la número 10 (de carácter explicativo, no hay que responderla), que se divide en 7 ítems. Todos los ítems, son escalas diferenciales semántico, del 1 al 3, donde 1 significa “menor” y 3 significa “mayor”.

La pregunta 10 hace referencia a si la empresa ha variado sus niveles de incertidumbre respecto a varios aspectos del entorno, tras la pandemia. Por tanto, los ítems se corresponden con esos aspectos del entorno: clientes, competidores, proveedores, situación económica, situación político-legal, tecnología y, características socio-culturales.

3.3.1.4. Cuestiones sobre la estrategia competitiva.

Esta pregunta se basa en la propuesta de Porter (1980) de estrategias genéricas de diferenciación y costes. Este bloque temático consta de una pregunta principal, la número 11 (de carácter explicativo, no hay que responderla), que se divide en 2 sub preguntas. Las dos sub preguntas, son escalas diferenciales semántico, del 1 al 3, donde 1 significa “menor” y 3 significa “mayor”.

La primera sub pregunta hace referencia a si la empresa pone más énfasis en reducir costes ahora o antes de la pandemia y la segunda, si la empresa busca diferenciar sus productos o servicios ahora más que antes de la pandemia.

3.3.1.5. Cuestiones sobre resultados.

La cuestión que hace referencia a los resultados, se ha abordado con una perspectiva subjetiva (por ejemplo, Benos, Kalogeras, Verhees, Sergaki, y Pennings, 2016) y en términos relativos (por ejemplo, Sengupta, Heiser, y Cook, 2006). Se ha adoptado, también, un indicador multi-ítem que recoge alguna de las principales magnitudes económicas y no económicas, como son las ventas, beneficios, innovación y gama de productos.

Este bloque temático consta de una pregunta principal, la número 12 (de carácter explicativo, no hay que responderla), que se divide en 4 ítems. Los ítems, son escalas diferenciales semántico, del 1 al 3, donde 1 significa “más” y 3 significa “menos”.

La pregunta 12 indica que la empresa reflexione sobre cuál de los siguientes ítems han variado, con respecto a la situación antes de la pandemia. Por tanto, los ítems serían: ventas, beneficios, innovación y, número de productos/servicios y mercados.

4. RESULTADOS Y TRATAMIENTO ESTADÍSTICO.

4.1. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO.

Para la obtención y análisis de los resultados que se detallarán a continuación, se han utilizado los datos proporcionados por las encuestas previamente realizadas a un total de 38 pymes del sector servicios canario. El tratamiento estadístico ha consistido en el volcamiento de los datos de la encuesta en una plantilla de Microsoft Excel, y posteriormente se ha realizado un análisis de los promedios de los ítems de cada concepto y el promedio total para cada variable, así como la utilización de gráficos y tablas resumen con el objetivo de facilitar la comprensión de la información expuesta por parte del lector.

4.2. RESULTADOS OBTENIDOS: OBJETIVO 1.

4.2.1. Cadena de suministros.

Una vez analizadas las medias de las variables que se van a estudiar, se procederá a presentar los resultados obtenidos, en formato tabla, de la variable cadena de suministros e incertidumbre.

Tabla 3. Interacción con clientes y proveedores.

| CADENA DE SUMINISTROS | | |
|-----------------------|---|---------------------|
| PREGUNTA | FACTOR A ANALIZAR | MEDIA TOTAL MUESTRA |
| 9.1 | Clientes información. (CInf) | 2,34 |
| 9.2 | Clientes objetivos. (Clob) | 2,47 |
| | Interacción con clientes (media entre CInf y Clob) | 2,41 |
| 9.3 | Proveedores información. (PRInf) | 2,18 |
| 9.4 | Proveedores objetivos. (PRob) | 2,29 |
| | Interacción con proveedores (media entre PRInf y PRob) | 2,24 |
| | MEDIA | 2,33 |

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la tabla 3, se han resumido las preguntas 9.1-9.4 (las referentes a la cadena de suministros) y se han presentado las medias totales de estas preguntas en función de las respuestas de las 38 pymes. Por tanto, para los ítems 9.1 y 9.2, los referentes a los clientes, se aprecia que tanto la información que las pymes comparten con los clientes, como los objetivos que marcan respecto a estos, han variado positivamente, aunque de escasa manera.

En general, la interacción con los clientes ha mejorado con respecto a antes de la pandemia, hecho que se preveía, puesto que las pymes han tenido que adaptarse a las condiciones socio-sanitarias tan adversas, gestionando sus pymes de la mejor manera posible y, consecuentemente, aportando mayor información a los clientes y marcando ciertos objetivos con ellos. Un ejemplo de esta nueva información son las medidas de aforo, la distancia de seguridad, los horarios limitados etc. Esta información es de suma importancia puesto que las personas buscarán ir a lugares donde más cómodos se encuentren, que mejor conozcan antes de ir, en definitiva, podría ser beneficioso este aumento del flujo de información con los clientes.

En cuanto a los proveedores, (ítems 9.3 y 9.4), se aprecia que tanto la información que comparten con ellos, como los objetivos que se marcan, han aumentado tras la pandemia, pero a un menor nivel que la interacción con los clientes. Este hecho se puede explicar con la importancia que las empresas les dan a los clientes, considerándolos la base fundamental del negocio. Además, teniendo en cuenta el sector en el que se encuentran estas pymes, es lógico pensar que los

clientes resulten más importantes que los proveedores, y en general que se interesen más por ellos, ya que el sector servicios va extremadamente relacionado con la satisfacción de necesidades de los clientes y no tanto con los proveedores.

Cabe destacar una tendencia de las pymes a mejorar los objetivos que establecen antes que la información que comparten, ya que tanto con los clientes como con los proveedores se ve esta tendencia. Este hecho puede ser explicado por la falta de herramientas y de conocimientos de los directivos de las pequeñas empresas canarias, que están tecnológicamente muy poco desarrolladas y no suelen utilizar medios para transmitir información, como bien podrían ser las redes sociales, herramienta sumamente importante para comunicar y promocionar una pyme a un público objetivo, así como para darles la información sobre cambios en aforos, horarios y demás aspectos que afectan a las pymes y a los clientes tras el covid19. En cambio, el planteamiento de objetivos es mucho más fácil para un empresario promedio, ya que no tendrá que aprender ningún conocimiento, puede marcar objetivos incluso por intuición u observación.

Por tanto, se puede concluir que la interacción general con la cadena de suministros ha mejorado algo tras la pandemia, suponiendo así un ligero avance para las pymes canarias, las cuales no se encuentran muy desarrolladas en lo que a intercambio de información se refiere. En definitiva, las pymes han tenido que esforzarse para no perder sus negocios, y por ello han mejorado sus relaciones con los clientes y proveedores.

4.2.2. Análisis de la incertidumbre del entorno.

Tras analizar las medias de las variables que se van a estudiar, se presentan los resultados obtenidos, en formato tabla, de la incertidumbre percibida del entorno, tanto general como específico.

Tabla 4. Evolución del entorno.

| ENTORNO | | |
|-----------------|---|---------------------|
| PREGUNTA | FACTOR A ANALIZAR | MEDIA TOTAL MUESTRA |
| 10.1 | Clientes | 2,55 |
| 10.2 | Competidores | 2,53 |
| 10.3 | Proveedores | 2,58 |
| | Evolución media entorno específico | 2,55 |
| 10.4 | Situación económica | 2,76 |
| 10.5 | Situación político-legal | 2,76 |
| 10.6 | Tecnología | 2,11 |
| 10.7 | Características socio culturales | 2,61 |
| | Evolución media entorno general | 2,56 |
| TODO EL ENTORNO | MEDIA | 2,56 |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 4, se presentan los datos de la incertidumbre percibida por las pymes de la muestra, de las distintas variables del entorno general y específico.

En primer lugar, los ítems 10.1-10.3 hacen referencia a la incertidumbre percibida por los clientes, competidores y proveedores. Las pymes canarias, en general, han visto aumentada la incertidumbre percibida por parte los clientes, de los competidores y de los proveedores, prácticamente de igual manera, ya que toman valores muy similares, es decir, la incertidumbre percibida del entorno específico ha aumentado. Este hecho se explica por los cambios de comportamiento de consumo de los clientes, los cuales se preocupan por la situación de pandemia y han reducido el consumo de servicios que antes de la pandemia si realizaban, como ir de vacaciones, salir a comer a un restaurante, ver deportes de forma presencial etc. Este hecho, sumado a la amenaza de posibles nuevos competidores que entran en el mercado tras la pandemia, mucho mejor preparados que aquellas pymes a las que les han afectado esta situación de incertidumbre y no han sabido adaptarse, ha generado un aumento de la incertidumbre. Si bien es cierto que la situación económica no permite a muchos emprendedores instaurar nuevas pymes de servicios en Canarias en este período de recesión, los pocos que lo hacen, están muy bien preparados para adaptar el nuevo modelo de negocio a la pandemia, y, por tanto, son un problema para las pymes que han pasado este período de incertidumbre intentando no hundirse.

En cuanto a los proveedores, las pymes también han percibido mayor incertidumbre puesto que en este período tan cambiante, las relaciones con estos agentes del entorno específico pueden truncarse o debilitarse, y perder las ventajas competitivas creadas a partir de ellos.

Los ítems 10.4-10.7 engloban tanto la situación económica, como la político-legal, así como la tecnología y las características socioculturales, es decir, el entorno general. Las dos primeras toman el mismo valor, esto es obvio por la gran relación entre economía, política y legislación, van totalmente de la mano, y, en lo referente a la incertidumbre, ha aumentado tras la pandemia. En cuanto a la tecnología, las pymes de servicios no han visto variada prácticamente la incertidumbre que perciben de esta variable, por razones de falta de desarrollo de estas, ya que las pymes canarias no están excesivamente familiarizadas con las nuevas tecnologías y, por tanto, no perciben ni más ni menos incertidumbre tras la pandemia. Por último, la incertidumbre percibida de las características socioculturales también ha aumentado bastante tras la pandemia, ya que, tras el covid19, se ha implantado una nueva forma de comportamiento social, más prudente y precavida. Los clientes se interesan por lugares abiertos, con pocas personas y que cumplan las medidas protocolarias pertinentes, esto ha producido un cambio sociocultural por el cual las pymes perciben mayor incertidumbre.

Por tanto, se concluye que el entorno general y el específico toman los mismos valores en cuanto a incertidumbre se refiere, factor que se explica porque la pandemia ha supuesto infinidad de trabas y problemas para las pymes. En el caso específico canario, teniendo en cuenta que la mayoría de las pymes de servicios basan su actividad en la gran afluencia turística que experimentan las islas año tras año, la incertidumbre generada tras la pandemia se fundamenta en los cambios constantes de medidas sociosanitarias tomadas por los gobiernos, así como los cambios de comportamiento y culturales mencionados anteriormente. Las nuevas medidas

sociosanitarias impiden viajar a los turistas a las islas, impiden abrir a los negocios hasta ciertas horas, exigen realizar inversiones en seguridad y distanciamiento a las pymes, y son medidas que se varían semana tras semana, por lo que las pymes no pueden adaptarse constantemente y la incertidumbre es inmensa. Además de que la situación económica es pésima tras la pandemia, con una crisis latente que está afectando globalmente y va a ser de difícil recuperación.

4.2.3. Estrategias implantadas.

Una vez analizadas las medias de las variables que se van a estudiar, se procederá a presentar los resultados obtenidos, en formato tabla, de las estrategias genéricas que se han tenido en cuenta en este estudio.

Tabla 5. Evolución de las estrategias implementadas.

| ESTRATEGIAS | | |
|-------------|------------------------------------|---------------------|
| PREGUNTA | FACTOR A ANALIZAR | MEDIA TOTAL MUESTRA |
| 11.1 | Liderazgo en Costes | 2,42 |
| 11.2 | Diferenciación | 2,53 |
| | Evolución media estrategias | 2,47 |
| TODO | MEDIA | 2,47 |

Fuente: elaboración propia.

La tabla 5 muestra los datos obtenidos al analizar las tendencias de reducción de costes y de diferenciación tras la pandemia por parte de las pymes. Las pymes de servicios canarias han concluido que el énfasis en reducir costes tras la pandemia y en diferenciarse es mayor, es decir, hacen más énfasis en la utilización de estas dos estrategias. Las pymes buscan ahora más que nunca la implantación de estas medidas. En el caso de la reducción de los costes, se tiene que dar principalmente porque los beneficios se han visto extremadamente reducidos, y por tanto los costes tienen que bajar para no entrar en números aún más negativos y poder continuar con la actividad. A su vez, el papel de la diferenciación es muy importante tras la pandemia, ya que las pymes deben saber diferenciarse, ofrecer servicios exclusivos y de gran calidad, a un precio asequible para el consumidor medio, investigar a los competidores y ofrecer aquello que los demás no ofrezcan, en general, saber atraer al cliente, que, tras la pandemia, se piensa aún más que servicios escoger, que lugares visitar... en función de las condiciones sanitarias. La diferenciación va muy ligada a la innovación que han tenido que realizar las pymes de servicios canarias, puesto que una manera de diferenciar a la empresa, en este período de covid19, es ofreciendo un servicio seguro, con protocolo de limpieza, adaptado a las normas sociosanitarias, con buena publicidad por redes sociales etc.

4.2.4. Resultados obtenidos por las pymes.

Una vez analizadas las medias de las variables que se van a estudiar, se procederá a presentar los resultados obtenidos, en formato tabla, de los resultados que han obtenido las pymes tras el covid19.

Tabla 6. Evolución de los resultados.

| RESULTADOS | | |
|-------------|-----------------------------|---------------------|
| PREGUNTA | FACTOR A ANALIZAR | MEDIA TOTAL MUESTRA |
| 12.1 | Ventas | 2,32 |
| 12.2 | Beneficios | 2,26 |
| 12.3 | Innovación | 1,76 |
| 12.4 | Producto/mercado | 1,97 |
| | Evolución resultados | 2,08 |
| TODO | MEDIA | 2,08 |

Fuente: elaboración propia

En la tabla anterior, se presentan los datos de diversas variables que engloban a los resultados de una empresa. Teniendo en cuenta las ponderaciones, se puede extraer que tanto las ventas como los beneficios se han visto ligeramente reducidos, esto se explica por el cierre total de la actividad de estas empresas de servicios Canarias durante el confinamiento, así como por la situación de crisis generada tras la pandemia, con restricciones y trabas que imposibilitan la ganancia económica de la mayoría de empresas de este sector, así como por el corte de la afluencia de turistas a Canarias, cuya economía se basa principalmente en este sector de actividad.

Estos datos contrastan con el aumento de la innovación y la creación u oferta de más servicios o productos, ya que las empresas de este sector han tenido que reinventar su modelo de negocio para adaptarlo a las condiciones de la pandemia, intentando ofrecer el mismo servicio, pero de manera innovadora y segura, así como intentar diversificar sus productos y servicios, introducirse en otros mercados etc. Este hecho se relaciona con la disminución de los beneficios y las ventas, ya que, al innovar, indirecta o directamente hay que realizar una inversión monetaria en la gran mayoría de los casos y esto genera que, en la situación generada por la pandemia, donde los beneficios de las empresas han empeorado exponencialmente, así como sus ventas, se hayan generado unos gastos realmente necesarios para intentar mantener la actividad económica de las empresas. Si bien es cierto que las pymes pueden innovar a través de la utilización de redes sociales como herramienta de publicidad, cuyo coste es ínfimo.

4.3. RESULTADOS OBTENIDOS: OBJETIVO 2.

4.3.1. Clasificación de las pymes de servicios por resultados obtenidos.

Para clasificar a las pymes según sus resultados tras el covid19 se ha comparado el promedio de los resultados de cada pyme (promedio de los ítems de la pregunta 12) con el promedio de los resultados para el total de la muestra. De esta manera, las pymes cuyo valor promedio de resultados haya sido inferior a la media para el total de la muestra, han formado el grupo 1 (pymes con peores resultados tras el covid19) y aquellas pymes, cuyo promedio de resultados haya sido superior al promedio de resultados para el total de la muestra, han formado el grupo 2 (pymes con mejores resultados tras el covid19).

Tras calcular el promedio o “nota de corte” que se ha establecido para la división de las empresas, se ha obtenido una clasificación. Las empresas cuya media de resultados se haya encontrado por debajo de este valor formarán el grupo 1 (pymes con peores resultados tras el covid19) y las que se encuentren por encima, formarán el grupo 2 (pymes con mejores resultados tras el covid19). El grupo 1 está compuesto por 18 pymes, y el grupo 2, por 20 pymes.

4.3.2. Relación edad-resultados en las pymes de servicios canarias.

Una vez establecido el porcentaje de pymes en cada uno de los grupos, se han determinado las características descriptivas de las pymes que forman cada uno de ellos, por edad y tamaño. En este apartado se analizará la edad:

Tabla 7. Pymes en función de edad-resultados

| EDAD | Pymes peores | | Pymes mejores | | TOTAL | |
|----------------|--------------|---------|---------------|---------|-------|---------|
| | Núm. | (%) | Núm. | (%) | Núm. | (%) |
| 0 a 10 años | 4 | 22,22% | 9 | 45,00% | 13 | 34,21% |
| 11 a 20 años | 3 | 16,67% | 4 | 20,00% | 7 | 18,42% |
| Más de 20 años | 11 | 61,11% | 7 | 35,00% | 18 | 47,37% |
| TOTAL | 18 | 100,00% | 20 | 100,00% | 38 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Lo primero que hay que destacar es que, de las 38 empresas analizadas en el sector de servicios canario, 20 forman el grupo de mejores pymes y los 18 restantes forman el grupo de peores pymes, por lo que hay cierto sesgo entre estos dos grupos. Además, se aprecia que casi un 48% del total de la muestra analizada son pymes canarias longevas, de más de 20 años de antigüedad, lo que evidencia la ya conocida característica de antigüedad y falta de innovación del tejido empresarial canario, en el sector servicios. Esta antigüedad se explica por el boom del turismo que se produjo en Canarias hace más de 20 años, donde las pymes empezaron a enfocarse en ofrecer servicios turísticos y orientarlos hacia el turismo. Con la gran afluencia de turistas en esos años, las empresas conseguían unos beneficios muy buenos, además de por la escasa competencia en ese momento, competencia que sería creciente hasta la actualidad.

Continuando el análisis, se destaca que, prácticamente el 62% de las pymes que forman el grupo de empresas con peores resultados tras el covid19, son empresas de bastante antigüedad, más de 20 años, lo que puede indicar que el hecho de ser una empresa antigua ha sido perjudicial tras la pandemia, y que sus resultados se han visto más afectados que los de empresas de menor longevidad. Este hecho puede explicarse por la falta de innovación y de inversión de las empresas más antiguas, más familiares, que se han mantenido a lo largo de los años ofreciendo prácticamente el mismo servicio que en sus comienzos, sin realizar cambios significativos que atraigan a más clientes y mejoren el servicio. Por tanto, se puede concluir en que, en general, las pymes más longevas en el sector servicios canario han obtenido peores resultados tras el covid19.

En cuanto al grupo de pymes con mejores resultados tras el covid19, cabe destacar un contraste significativo, puesto que el 45 % de las pymes con mejores resultados tras la pandemia han sido aquellas de menor antigüedad, entre 0 y 10 años, pero seguidas de un 35% de ellas que son de bastante antigüedad, más de 20 años, lo que genera un contraste. El hecho de que empresas jóvenes obtengan mejores resultados va ligado a la habitual innovación de estas empresas, que han nacido en la última década, con todas las ventajas que proporcionan las tecnologías de la información, es decir, que estas empresas y sus directivos han conseguido ofrecer un servicio innovador o atractivo y se han adaptado mejor a los cambios producidos tras la pandemia.

Por el contrario, que el 35% de las pymes con mejores resultados sean muy antiguas, conlleva a pensar que estas han pasado por crisis, como la que se manifestó en el año 2008, por muchos cambios socioculturales y, consecuentemente, han tenido que reinventarse a lo largo de tiempo, pasar de familia en familia, y, aun así, las que lo consiguen, siguen operando hoy en día y con los mejores resultados. Ser una pyme antigua no indica necesariamente que obtenga mejores resultados, ya que es necesario un proceso de innovación y mejora año tras año que no todas consiguen, y que no suele ser característico del tejido empresarial canario.

En este caso, se puede concluir con la idea de que, de las empresas analizadas, las pymes con peores resultados o que más se han visto afectadas tras el covid19 han sido aquellas más antiguas y con menos capacidad de adaptación, y, por el contrario, las que han obtenido mejores resultados o se han visto menos afectadas por el covid19 son las más jóvenes, pero también aquellas antiguas que han sabido innovar y adaptarse a lo largo de los años.

4.3.3. Relación tamaño-resultados en las pymes de servicios canarias.

Una vez establecido el porcentaje de pymes en cada uno de los grupos, se han determinado las características descriptivas de las pymes que forman cada uno de ellos, por edad y tamaño. En este apartado se analizará el tamaño:

Tabla 8. Pymes en función de tamaño-resultados.

| TAMAÑO (empleados) | Pymes peores | | Pymes mejores | | TOTAL | |
|--------------------|--------------|----------------|---------------|----------------|-----------|----------------|
| | Núm. | (%) | Núm. | (%) | Núm. | (%) |
| MICRO EMPRESAS | 14 | 77,78% | 15 | 75,00% | 29 | 76,32% |
| PEQUEÑA EMPRESAS | 1 | 5,56% | 3 | 15,00% | 4 | 10,53% |
| MEDIANA EMPRESAS | 3 | 16,67% | 2 | 10,00% | 5 | 13,16% |
| TOTAL | 18 | 100,00% | 20 | 100,00% | 38 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 8, 29 de las 38 pymes analizadas son microempresas, es decir, que tienen de 0 a 9 trabajadores, hecho que se explicará a continuación.

Al analizar la tabla 8, no se obtienen datos explicativos de la diferencia de resultados entre los dos grupos de pymes. Uno de los datos que se puede destacar es que tanto las pymes con peores resultados como las pymes con mejores resultados, están compuestas en su mayoría por microempresas, siendo algo normal puesto que el tejido empresarial del sector servicios canario está compuesto principalmente por microempresas, de entre 0 y 9 trabajadores, y de carácter pequeño, es decir, pequeños negocios, quizás más tradicionales. Por tanto, la diferencia entre obtener mejores resultados y peores debe de estar atribuida a otra variable diferente del tamaño de la pyme, como podría ser la innovación, la cual se va a tratar a continuación.

4.3.4. Relación innovación-resultados en las pymes de servicios canarias.

Una vez establecido el porcentaje de pymes en cada uno de los grupos, se han determinado las características descriptivas de las pymes que forman cada uno de ellos. En este apartado se analizará la innovación implantada por las pymes de servicios canarias.

Tabla 9. Pymes en función de innovación-resultados.

| Innovación | Pymes peores | | Pymes mejores | | TOTAL | |
|-----------------------------|--------------|----------------|---------------|----------------|-----------|----------------|
| | Núm. | (%) | Núm. | (%) | Núm. | (%) |
| Aumento de innovación | 5 | 27,78% | 12 | 60,00% | 17 | 44,74% |
| Mantenimiento de innovación | 5 | 27,78% | 8 | 40,00% | 13 | 34,21% |
| Reducción de innovación | 8 | 44,44% | 0 | 0,00% | 8 | 21,05% |
| TOTAL | 18 | 100,00% | 20 | 100,00% | 38 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia.

Como se comentó anteriormente, el tamaño no presentó diferencias esclarecedoras entre las pymes con mejores y peores resultados tras el covid19, por tanto, se ha tomado la variable innovación como posible factor explicativo y se analizará a continuación.

Como se observa en la tabla 9, casi un 45 % de las pymes analizadas ha decidido aumentar la innovación tras este período de covid19, seguidas por aquellas que han mantenido esta variable, es decir, que no han innovado, pero tampoco han disminuido su innovación.

En el grupo de pymes con peores resultados tras la pandemia, observamos que casi un 45% de ellas han reducido su innovación tras este período de covid19, esto se explica quizás por la falta de capital necesario para invertir en inversión, puesto que, al obtener peores resultados, han decidido innovar menos para ahorrar gastos, pero esto es un error porque, como se detallará a continuación, innovar es muy importante para obtener buenos resultados.

En el grupo de pymes con mejores resultados tras la pandemia, destaca que el 60 % de ellas han decidido aumentar su innovación, siendo conscientes de que, tras este período de covid19, la innovación es necesaria, para destacar entre los competidores, para atraer a más clientes, en general, para adaptarse mejor a esta situación tan difícil y poder conseguir, consecuentemente, mejores resultados. Otro hecho a destacar es que ninguna de las empresas que han obtenido mejores resultados ha decidido reducir su innovación, es más, las únicas pymes que han decidido reducir su innovación, pertenecen al grupo que ha obtenido peores resultados tras el covid19, lo cual indica que una reducción de la innovación va a conllevar a obtener peores resultados, sobre todo si los competidores del mismo sector si innovan.

Este hecho se ha visto respaldado por la necesidad de innovar tras la pandemia, de crear nuevas formas de negocio como el reparto de comida a domicilio o las tiendas electrónicas. Otras innovaciones que las pymes analizadas han tenido que hacer son las obligatorias para su funcionamiento en época de pandemia, como podrían ser la instauración de dispensadores de geles, la utilización de termómetros digitales para controlar la temperatura de todo el que entre en el establecimiento, la creación de espacios al aire libre para poder continuar con su actividad, la utilización de redes sociales... Es posible pensar que aquellas pymes que no han implantado medidas de innovación adaptadas al período en el que se encuentra el mundo, no hayan obtenido los mejores resultados.

4.4. RESULTADOS OBTENIDOS: OBJETIVO 3.

4.4.1. Evolución de ambos grupos de pymes según la cadena de suministro.

Una vez establecido el porcentaje de pymes en cada uno de los grupos, se han determinado las características descriptivas de las pymes que forman cada uno de ellos. En este apartado se analizará la cadena de suministros, es decir, la interacción con clientes y proveedores.

Tabla 10. Comparación de pymes en función de la cadena de suministros.

| CADENA DE SUMINISTROS | | | | |
|-----------------------|---|---------------------|---------------|--------------|
| PREGUNTA | FACTOR A ANALIZAR | MEDIA TOTAL MUESTRA | PYMES MEJORES | PYMES PEORES |
| 9.1 | Clientes información (CInf) | 2,34 | 2,55 | 2,11 |
| 9.2 | Clientes objetivos (Clob) | 2,47 | 2,65 | 2,28 |
| | Interacción con clientes (media entre CInf y Clob) | 2,41 | 2,6 | 2,19 |
| 9.3 | Proveedores información (PRinf) | 2,18 | 2,2 | 2,17 |
| 9.4 | Proveedores objetivos (PRob) | 2,29 | 2,3 | 2,18 |
| | Interacción con proveedores (media entre PRinf y PRob) | 2,24 | 2,25 | 2,22 |
| | MEDIA | 2,33 | 2,43 | 2,21 |

Fuente: elaboración propia.

Al observar la tabla 10, se ve la clara diferencia entre las pymes que han obtenido mejores resultados y las que han obtenido peores resultados y cuál es la razón. Las pymes de este sector que han obtenido mejores resultados han conseguido aumentar la interacción con los clientes en gran medida (aumento de la información que comparten y de los objetivos que se marcan), considerando así que estas pymes le dan bastante importancia tras el covid19 al flujo de interacción entre empresa y clientes, y fruto de ello son los mejores resultados. Esta información que comparten va en relación con la utilización de redes sociales, como medio para difundir las medidas pertinentes, como podrían ser el uso de la mascarilla, los horarios limitados por el toque de queda, ofertas especiales, horarios de un posible servicio a domicilio etc. En contraste, las pymes con peores resultados tras el covid19, han conseguido aumentar también su interacción con clientes, pero en menor medida, acercándose a un punto intermedio donde prácticamente no han variado su interacción.

Sin embargo, la interacción con los proveedores toma un valor similar en ambos grupos, dando a entender que la interacción con este agente de la cadena de suministros, no ha supuesto un factor diferencial para que las pymes del sector servicios canario hayan obtenido mejores o peores resultados. El único dato a destacar es el ligero contraste en los objetivos que se marcan con los proveedores, siendo superior en el caso de las pymes con mejores resultados.

4.4.2. Evolución de ambos grupos de pymes según el entorno.

Una vez establecido el porcentaje de pymes en cada uno de los grupos, se han determinado las características descriptivas de las pymes que forman cada uno de ellos. En este apartado se analizará la incertidumbre percibida del entorno, tanto general como específico.

Tabla 11. Comparación pymes en función del entorno.

| ENTORNO | | | | |
|-----------------|---|---------------------|---------------|--------------|
| PREGUNTA | FACTOR A ANALIZAR | MEDIA TOTAL MUESTRA | PYMES MEJORES | PYMES PEORES |
| 10.1 | Clientes | 2,55 | 2,45 | 2,67 |
| 10.2 | Competidores | 2,53 | 2,55 | 2,5 |
| 10.3 | Proveedores | 2,58 | 2,45 | 2,72 |
| | Evolución media entorno específico | 2,55 | 2,48 | 2,63 |
| 10.4 | Situación económica | 2,76 | 2,8 | 2,72 |
| 10.5 | Situación político-legal | 2,76 | 2,95 | 2,56 |
| 10.6 | Tecnología | 2,11 | 2,1 | 2,11 |
| 10.7 | Características socio culturales | 2,61 | 2,75 | 2,44 |
| | Evolución media entorno general | 2,56 | 2,65 | 2,46 |
| TODO EL ENTORNO | MEDIA | 2,56 | 2,57 | 2,55 |

Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior, se ha analizado el entorno específico y general, encontrando diferencias entre los dos grupos de pymes. La primera diferencia significativa que se observa se encuentra en el entorno específico, donde las pymes que han obtenido peores resultados tras la pandemia, han percibido mayor incertidumbre por parte de los agentes del entorno específico, en comparación con las pymes que han obtenido mejores resultados, las cuales han percibido más incertidumbre también, pero en menor medida que el otro grupo. Este hecho por sí solo no es explicativo de los resultados, si bien es cierto que una pyme con mejores resultados será capaz de adaptarse mejor a los cambios y percibir menos incertidumbre por parte del entorno específico.

En cuanto al entorno general, destaca que, en este caso, las pymes con mejores resultados han percibido más incertidumbre del entorno general que las pymes con peores resultados. Este hecho podría indicar que aquellas pymes que han obtenido mejores resultados se preocupan más por aquellos factores generales como la situación económica, la tecnología... sin embargo, las pymes con peores resultados perciben más incertidumbre del entorno específico, es decir, se preocupan más por cuestiones específicas. Esto lleva a pensar que es beneficioso para las pymes, en este período post covid19, preocuparse más por el entorno general que por el específico, puesto que debido a las circunstancias socio-sanitarias globales, es mejor estar preparado para cambios generales que para cambios específicos.

4.4.3. Evolución de ambos grupos de pymes según la estrategia implantada.

Una vez establecido el porcentaje de pymes en cada uno de los grupos, se han determinado las características descriptivas de las pymes que forman cada uno de ellos. En este apartado se analizará la estrategia genérica implantada.

Tabla 12. Comparación pymes en función de la estrategia implantada.

| ESTRATEGIAS | | | | |
|-------------|------------------------------------|---------------------|---------------|--------------|
| PREGUNTA | FACTOR A ANALIZAR | MEDIA TOTAL MUESTRA | PYMES MEJORES | PYMES PEORES |
| 11.1 | Liderazgo en Costes | 2,42 | 2,30 | 2,56 |
| 11.2 | Diferenciación | 2,53 | 2,55 | 2,50 |
| | Evolución media estrategias | 2,47 | 2,43 | 2,53 |
| TODO | MEDIA | 2,47 | 2,43 | 2,53 |

Fuente: elaboración propia.

En este caso, se observan diferencias poco significativas entre los dos grupos. En primer lugar, las pymes con peores resultados han puesto más énfasis en la estrategia de liderazgo en costes, es decir, en ofrecer un servicio igual que el de los competidores, pero a un menor coste, sin embargo, aquellas con mejores resultados han puesto menos énfasis en la realización de esa estrategia. La explicación de este hecho se debe a que, al obtener peores resultados tras el covid19, las pymes han decidido y pensado que reducir los costes es una buena opción para conseguir aumentar los beneficios o simplemente para atraer a más clientes, pero, en base a los datos obtenidos, poner tanto énfasis en este hecho no supone la mejor opción.

En cuanto a la diferenciación, ambos grupos han presentado valores similares, lo que indica que la mayoría de empresas analizadas ha apostado, en cierto modo, por diferenciarse, por crear y ofrecer un servicio difícilmente imitable, único. Este hecho se da por la necesidad de atraer clientes en la nueva situación post covid19, donde estos escogen cuidadosamente donde emplear su dinero y su tiempo de ocio, por tanto, la empresa con mayor diferenciación conseguirá atraer a más clientes. Si bien es cierto que, en los datos obtenidos, se observa que la estrategia implantada no ha supuesto mejores o peores resultados, lo cual es curioso, ya que, como se ha nombrado en apartados anteriores, la diferenciación va ligada a la innovación, y en ese aspecto, las pymes si han obtenido mejores resultados innovando, por tanto, se encuentra cierta incoherencia en los resultados obtenidos.

4.4.4. Evolución de los resultados de ambos grupos de pymes.

Una vez establecido el porcentaje de pymes en cada uno de los grupos, se han determinado las características descriptivas de las pymes que forman cada uno de ellos. En este apartado se analizarán los resultados obtenidos por cada grupo de pymes.

Tabla 13. Comparación pymes en función de los resultados obtenidos.

| RESULTADOS | | | | |
|-------------|-----------------------------|---------------------|---------------|--------------|
| PREGUNTA | FACTOR A ANALIZAR | MEDIA TOTAL MUESTRA | PYMES MEJORES | PYMES PEORES |
| 12.1 | Ventas | 2,32 | 1,8 | 2,89 |
| 12.2 | Beneficios | 2,26 | 1,85 | 2,72 |
| 12.3 | Innovación | 1,76 | 1,4 | 2,72 |
| 12.4 | Producto/mercado | 1,97 | 1,55 | 2,17 |
| | Evolución resultados | 2,08 | 1,65 | 2,44 |
| TODO | MEDIA | 2,08 | 1,65 | 2,44 |

Fuente: elaboración propia.

Para concluir con el análisis de este punto, se realizará un análisis de las variables que influyen en los resultados de estos dos grupos de pymes. En primer lugar, las pymes que han obtenido mejores resultados, han conseguido aumentar/mantener sus ventas y sus beneficios tras este período de pandemia global, lo cual es un mérito para estas empresas, basado en todas las variables comentadas en apartados anteriores, además, han aumentado la innovación, hecho que es muy importante por lo ya comentado anteriormente, y también han conseguido aumentar el número de servicios que ofrecen y el número de mercados, es decir, diversificarse con el objetivo de abarcar más cuota de mercado y obtener mejores resultados.

En cuanto a las pymes con peores resultados tras el covid19, se da todo lo contrario, han disminuido tanto las ventas como los beneficios sustancialmente, indicadores de que la economía general de estas pymes se ha visto severamente perjudicada. Así mismo, también han reducido en gran medida la innovación que realizaban antes de la pandemia, hecho muy explicativo de los malos resultados, así como han reducido o mantenido los servicios que ofrecían antes del virus.

5. CONCLUSIONES.

5.1. CONCLUSIONES GENERALES

Tras analizar los resultados obtenidos para el total de la muestra, se han obtenido diversas conclusiones, las cuales se van a presentar a continuación:

- En general, teniendo en cuenta el total de la muestra analizada, se concluye que, tras el covid19, se han mejorado las relaciones con los distintos agentes de la cadena de suministros, es decir, las pymes de servicios canarias, han aumentado la información que comparten con sus clientes y proveedores, así como los objetivos que establecen respecto a ellos.
- Al igual que en punto anterior, la incertidumbre que perciben estas empresas acerca de los distintos agentes del entorno, tanto específico como general, ha aumentado, puesto que la situación post covid19 ha generado un entorno altamente inestable, cambiante,

obligando a las pymes canarias a adaptarse a los cambios impuestos por el virus y por las constantes medidas sociosanitarias.

- En cuanto a la implantación de estrategias por parte de las pymes tras el covid19, se denota un aumento en la consecución de estrategias, específicamente de diferenciación y de liderazgo en costes, viéndose ligeramente más implantada la diferenciación. Hecho explicado en apartados anteriores, por la gran necesidad de las pymes de ofrecer un servicio diferente y adaptado a la situación actual.
- Los resultados obtenidos por las pymes de la muestra se han visto empeorados tras el covid19, tanto las ventas como los beneficios han disminuido. A su vez, la innovación que han realizado estas empresas ha aumentado ligeramente y la oferta de nuevos servicios o la intrusión en nuevos mercados prácticamente no ha variado.

5.1.1. Conclusiones de las variables explicativas de los resultados.

Tras separar a la muestra de pymes en dos grupos según sus resultados, se han obtenido las siguientes conclusiones:

- En lo referente a la antigüedad, se concluye que las pymes de servicios canarias de la muestra con mayor edad, han obtenido peores resultados tras el covid19 que aquellas más jóvenes. En contraposición, un estudio donde analizaron las empresas del sector industrial, concluye en que las empresas más jóvenes deberían tener una estructura de endeudamiento y una peor estructura de costes, por lo que sus resultados deberían ser peores (Sánchez y García, 2003). Hay que contextualizar que es un estudio bastante antiguo, que analiza empresas de otro sector al propuesto en esta investigación, por lo que podría haber cambios y argumentos que apoyen los resultados obtenidos en este trabajo.
- En lo referente al tamaño, no se han obtenido resultados suficientemente explicativos para que las pymes hayan obtenido mejores o peores resultados respecto a esta variable. Sin embargo, en el mismo estudio mencionado anteriormente, también se analiza el factor tamaño, y se concluye en que, en una situación económica expansiva, las empresas de mayor tamaño se veían beneficiadas con unos mejores resultados (Sánchez y García, 2003). Por tanto, sí podría existir una relación explicativa entre tamaño y resultados que en esta investigación no se ha evidenciado. Hay que tener en consideración que en el período en el que se ha realizado el estudio, las pymes se enfrentan a una situación económica recesiva, es decir, que está empeorando, y el tamaño podría jugar un papel importante.
- Respecto a la innovación, se observa una relación positiva entre este factor y la mejora de los resultados de las pymes de servicios analizadas. Una de las posibles innovaciones que han tenido que realizar las pymes de servicios canarias ha sido adaptar su modelo de negocio y sus locales a la nueva situación de pandemia. El hecho de instalar dispensadores de gel hidroalcohólico, señales que marcan la distancia de seguridad, crear nuevas zonas al aire libre... suponen innovaciones muy grandes para una pyme canaria, acostumbrada, en su mayoría, a moverse en un entorno estable y sin innovar habitualmente. Otra innovación muy grande, sobre todo en los restaurantes y bares, ha

sido ofrecer e implantar la forma de reparto a domicilio de comida, puesto que con las restricciones del toque de queda, muchos de estos negocios tuvieron que innovar de esta forma para subsistir, puesto que los turnos de servicio presenciales eran muy reducidos y no generaban suficientes ingresos. Todo ello, sumado a otras varias innovaciones, ha marcado la diferencia (en parte) entre obtener mejores o peores resultados las pymes canarias del sector servicios.

Cabe destacar que un estudio realizado en un período de recesión económica, también evidenció que las empresas, en ese caso, del sector automovilístico español, con baja intensidad de innovación obtuvieron peores resultados (Somohano, López y Martínez, 2017). Por tanto, al obtenerse en esta investigación resultados similares, podría extrapolarse al conjunto de pymes de servicios canario.

5.1.2. Conclusiones comparativas entre grupos de pymes.

En este apartado se presentarán las conclusiones comentadas en el apartado 5.1. pero comparándolas entre grupos según resultados:

- En cuanto a la cadena de suministros, las pymes que han obtenido mejores resultados son aquellas que más información han compartido con sus clientes y proveedores, así como las que mejores y más objetivos se han marcado respecto a ellos. Esta información que comparte con sus clientes podría ser la que se ha visto obligada a compartir, teniendo en cuenta las medidas sociosanitarias. Tanto los restaurantes, como gimnasios, peluquerías... que se han analizado en la muestra, han tenido que informar a los clientes sobre las limitaciones de aforo, han tenido que poner gel hidroalcohólico en los locales, han tenido que compartir los nuevos horarios (limitados por el toque de queda), realizar protocolos de limpieza estrictos etc. Por tanto, es lógico pensar que las pymes canarias de servicios hayan visto aumentada la información que comparten con sus clientes, y los objetivos que se marcan con ellos.

En cuanto a los proveedores ocurre algo similar. Las nuevas medidas sociosanitarias han obligado a que las entregas de productos, materias primas u otros bienes de los proveedores hacia las pymes de servicios se hayan modificado, por el toque de queda, por la distancia de seguridad, por los aforos...

- Respecto al entorno, se ve una ligera diferencia respecto a los dos grupos de pymes. Las pymes que han obtenido mejores resultados han visto aumentada la incertidumbre que perciben de los aspectos del entorno general más que de los aspectos del entorno específico, y para las pymes con peores resultados al revés. Por tanto, se concluye que, en este caso, las pymes con mejores resultados se han preocupado más por el entorno general que por el específico, entendiendo así que este tipo de pymes se ven más afectadas por el entorno general y que orientar las decisiones teniendo en cuenta el entorno más general, es una mejor opción tras el covid19.
- En cuanto a las estrategias, se concluye que no hay diferencias significativas entre las pymes que han obtenido mejores resultados y las que han obtenido peores resultados.
- Por último, se concluye que las pymes con mejores resultados han aumentado ligeramente o mantenido sus ventas y beneficios, y han conseguido aumentar la

innovación y la cantidad de servicios que ofrecen o mercados en los que se introducen. En contraposición, las pymes que han obtenido peores resultados, han reducido sus ventas y beneficios, así como su innovación, pero sí han intentado mantener la cantidad de servicios que ofrecen.

5.2. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Además de las limitaciones propias de la investigación, relacionadas con el escaso tamaño de la muestra y la dificultad para realizar las encuestas en esta época post covid19, se han encontrado limitaciones en los resultados, que hacen pensar en futuras líneas de investigación, como podría ser un estudio concluyente y extenso sobre la capacidad de innovación de las pymes de servicios en Canarias, donde se analizara exclusivamente la innovación que estas pymes implantan en sus organizaciones, ya que es probable que uno de los mayores condicionantes a la hora de mejorar la situación financiera de una pyme tras la pandemia, sea la innovación, la capacidad de adaptación, la diferenciación... variables que van ligadas a este concepto.

Otro posible rumbo a seguir, teniendo en cuenta algunos resultados obtenidos en la investigación, sería realizar este mismo estudio, pero teniendo en cuenta los diferentes sectores de actividad de la economía, y no solo el sector servicios canario, para así arrojar luz sobre la relación entre el sector y los resultados en este período post covid19, si realmente existen cambios significativos entre sectores.

Otra futura investigación que podría realizarse tras este trabajo, sería analizar los conocimientos de los directivos de estas pymes en Canarias, saber su nivel de estudios objetivo, que estudios han realizado, sus conocimientos previos sobre gestión de negocios, sus cualidades... con el objetivo de conocer si existe alguna relación entre las empresas que han obtenido mejores y peores resultados tras el covid19, con la cantidad de conocimientos que los directivos posean. Sería un estudio muy revelador y a tener en cuenta por los emprendedores que quieran establecerse en el mercado laboral canario, ya que habitualmente, nos encontramos con negocios que son dirigidos por personas con escasos conocimientos, que se dejan llevar por su intuición y toman decisiones en base a esto.

6. BIBLIOGRAFÍA.

- Análisis y Diagnóstico estratégico (2020-2021). García. A.M y Yanes. V. Dirección Estratégica Empresas (p.4). Universidad de la Laguna.
- 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* vol. 32(1), 127-150.
- Booz, R. & Lewis, L (1997). Facilitating technology transfer among organizations: an applied communication strategy concept for organizational boundary spanners. *Journal of Technology Transfer*, vol. 22 (1), pp. 35-46
- Cook, L. S., Heiser, D. R., & Sengupta, K. (2011). "The moderating effect of supply chain role on the relationship between supply chain practices and performance: An empirical analysis". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Daft R.L., Sormunen, J.; Parks, A. 1988. Chief executive scanning, environmental characteristics characteristics and company performance: an empirical study. *Strategic Management Journal* vol.9, pp.123-139.
- Duncan, R. B. (1972). "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty". *Administrative science quarterly*, pp. 313-327.
- H.Vivi. (2015, octubre). "Canarias ¿modelo insostenible en el tiempo?". *Revista Hostelsur*, nº252, pp.12-13.
- Hernández. L. (2016). "Entorno y empresa" *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. 22 (1), pp. 6-7.
- Hughes, P. & Morgan, R.E. (2008). Fitting strategic resources with product-market strategy: performance implications. *Journal of Business Research*, vol. 61, 323- 331.
- Instituto Canario de Estadística (ISTAC, 2019-2021). Gasto turístico, metodología 2018.
- Instituto Canario de Estadística (ISTAC, 2020). Distribución sectorial de las pymes en Canarias, 2020.
- Kumar, R., Singh, R.K. and Shankar, R. (2016), "Study on collaboration and information sharing practices for SCM in Indian SMEs", *International Journal of Business Information Systems*, Vol. 22 (4), pp. 455-475.
- Li, S., Lin, B (2006). "Accessing information sharing and information quality in supply chain management Decision Support Systems", vol 42, pp. 1641-1656
- Miles, R.E. & Snow, C.C. (1978). "Organizational strategy, structure and processes". New York: McGraw-Hill.
- Moriones, A.B., Billon, M. and Lera-Lopez, F. (2013), "Perceived performance effects of ICT in manufacturing SMEs", *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 113 (1), pp. 117-135.
- Oreja-Rodríguez, J. R., 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), pp. 5-28.
- Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). *Análisis del entorno*. Ediciones Díaz de Santos.

- Petrick, I., Maitland, C. and Pogrebnyakov, N. (2016), "Unpacking coordination benefits in supply networks: findings from manufacturing SMEs", *Journal of Small Business Management*, Vol. 54 (2), pp. 582-59.
- Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial analysts journal*, vol. 36(4), pp. 30-41.
- Porter, M. E. (1985): *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Compañía Editorial Continental.
- Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española (23.a ed.). Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>
- Rugman, A.M. & Verbeke, A. (1987). Does Competitive Strategy Work for Small Business? *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 5(3), pp. 45-50.
- Sánchez Ballesta, J. P., & García Pérez de Lema, D. (2003). Influencia del Tamaño y la Antigüedad de la Empresa sobre la Rentabilidad: Un Estudio Empírico. *Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review*, vol. 6(12), pp.169-206.
- Singh, R. K., & Kumar, R. (2020). "Strategic issues in supply chain management of Indian SMEs due to globalization: an empirical study". *Benchmarking: An International Journal*.
- Small Business Advancement National Center. (2003). *What is a supply chain?* The University of Central Arkansas. Retrieved from <http://www.sbaer.uca.edu/index.php/publications/>
- Somohano-Rodríguez, F. M, López-Fernández, J. M., Martínez-García, F. J. (2018). "El efecto de la innovación en el resultado empresarial durante la recesión económica. Una aplicación a la industria de la automoción". *Revista de Contabilidad*, vol. 21(1), pp.91-105.
- Sunil, C., & Peter, M. (2008). Administración de la cadena de suministro. *Editorial PHH. México 2013*.
- Taylor, E. (2014). *Differences in supply chain designs for a manufacturing industry vs. a service industry*. The Houston Chronicle: Managing Employees. Recuperado de: <http://smallbusiness.chron.com/differences-supply-chain-designs-manufacturing-industry-vs-service-industry-14610.html>
- Unión Europea. Reglamento (UE) 651/2014 de la Comisión, de 17 de junio de 2014, por el que se declaran determinadas categorías de ayudas compatibles con el mercado interior en aplicación de los artículos 107 y 108 del Tratado. Diario Oficial de la Unión Europea L 2014 - 81403, 26 de junio de 2014, pp. 1-78.
- Vallet-Bellmunt, T. (2010). "Las relaciones en la cadena de suministro no son tan peligrosas" *Universia Business Review*, vol. 26, pp. 12-33
- 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*, vol. 22(1), pp.39-52.
- Yanes-Estévez, V., García-Pérez, A. M., Oreja-Rodríguez, J. R. (2018). "La dinámica del comportamiento estratégico de las pymes. El caso de Canarias".