

**ANÁLISIS DE LA RESILIENCIA  
ESTRATÉGICA EMPRESARIAL DE LAS  
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL  
CONTEXTO DE PANDEMIA POR COVID-19<sup>1</sup>  
ANALYSIS OF THE STRATEGIC BUSINESS  
RESILIENCE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED  
COMPANIES IN THE CONTEXT OF THE  
COVID-19 PANDEMIC**

Henri Emmanuel Lopez Gomez<sup>2</sup>

Juan Manuel Sanchez Soto<sup>3</sup>

Luis Antonio Visurraga Camargo<sup>4</sup>

José Freddy Atuncar Yrribari<sup>5</sup>

Rocío Mirella Gutarra Elías<sup>6</sup>

Pares evaluadores: Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> Derivado del proyecto de investigación: Factores de resiliencia estratégica empresarial en MYPES de rubro servicio de consumo en la ciudad de Huancayo-2020

<sup>2</sup> Licenciado en Administración, Universidad Peruana Los Andes; Maestro en Gestión Pública, Universidad Cesar Vallejo; Asesor y Consultor Académico, Universidad Peruana Los Andes; correo electrónico: e01653e@upla.edu.pe

<sup>3</sup> Licenciado en Administración, Universidad Nacional del Centro del Perú; Doctor en Educación, Universidad Nacional Federico Villareal; Vicerrector Académico, Universidad Peruana Los Andes; correo electrónico: d.jsanchezs@upla.edu.pe

<sup>4</sup> Licenciado en Administración, Universidad Nacional del Centro del Perú; Magister en Gestión Pública, Universidad Cesar Vallejo; Docente, Universidad Peruana Los Andes; correo electrónico: d.lvisurraga@upla.edu.pe

<sup>5</sup> Ingeniero Mecánico de Fluidos, Universidad Nacional Mayor de San Marcos; Magister en Ciencias Ambientales, Universidad Nacional Mayor de San Marcos; Docente, Universidad Nacional Mayor de San Marcos; correo electrónico: jatuncary@unmsm.edu.pe

<sup>6</sup> Licenciada en Administración, Universidad Nacional del Centro del Perú; Magister en Administración de Empresas, mención Gestión de Proyectos, Universidad Nacional del Centro del Perú; Docente, Universidad Peruana Los Andes; correo electrónico: d.rgutarrae@upla.edu.pe

<sup>7</sup> Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES. [www.rediees.org](http://www.rediees.org)

# 1. ANÁLISIS DE LA RESILIENCIA ESTRATÉGICA EMPRESARIAL DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL CONTEXTO DE PANDEMIA POR COVID-19<sup>8</sup>

Henri Emmanuel Lopez Gomez<sup>9</sup>, Juan Manuel Sanchez Soto<sup>10</sup>, Luis Antonio Visurraga Camargo<sup>11</sup>, José Freddy Atuncar Yrribari<sup>12</sup>, Rocío Mirella Gutarra Elías<sup>13</sup>

## RESUMEN

Esta investigación se enfocó en la problemática: ¿Cuáles son los factores de resiliencia estratégica empresarial en las MYPES, rubro servicio de consumo en la Ciudad de Huancayo - 2020? Que tuvo como objetivo: Identificar y analizar los factores de resiliencia empresarial en las MYPES, del rubro servicio de consumo en la Ciudad de Huancayo – 2020.

Desarrollada bajo una metodología de enfoque cualitativo; empleando como método general: hermenéutico y como método específico: fenomenológico; de tipo básico; de nivel descriptivo; de diseño de análisis de casos. Teniendo como escenario de estudio a MYPES de rubro de consumo ubicados en la ciudad de Huancayo. Considerando como población a 482 MYPES, y aplicada a una muestra de 10 sujetos de estudio, calculados por conveniencia, considerando las restricciones sanitarias por la pandemia de COVID-19. Habiéndose establecido como rigor científico los criterios de credibilidad, transferibilidad, dependencia y conformabilidad. Desarrollada con la técnica de entrevista, y como instrumento, se empleó guía de entrevista.

<sup>8</sup> Derivado del proyecto de investigación: Factores de resiliencia estratégica empresarial en MYPES de rubro servicio de consumo en la ciudad de huancayo-2020

<sup>9</sup> Licenciado en Administración, Universidad Peruana Los Andes; Maestro en Gestión Pública, Universidad Cesar Vallejo; Asesor y Consultor Académico, Universidad Peruana Los Andes; correo electrónico: e01653e@upla.edu.pe

<sup>10</sup> Licenciado en Administración, Universidad Nacional del Centro del Perú; Doctor en Educación, Universidad Nacional Federico Villareal; Vicerrector Académico, Universidad Peruana Los Andes; correo electrónico: d.jsanchezs@upla.edu.pe

<sup>11</sup> Licenciado en Administración, Universidad Nacional del Centro del Perú; Magister en Gestión Pública, Universidad Cesar Vallejo; Docente, Universidad Peruana Los Andes; correo electrónico: d.lvisurraga@upla.edu.pe

<sup>12</sup> Ingeniero Mecánico de Fluidos, Universidad Nacional Mayor de San Marcos; Magister en Ciencias Ambientales, Universidad Nacional Mayor de San Marcos; Docente, Universidad Nacional Mayor de San Marcos; correo electrónico: jatuncary@unmsm.edu.pe

<sup>13</sup> Licenciada en Administración, Universidad Nacional del Centro del Perú; Magister en Administración de Empresas, mención Gestión de Proyectos, Universidad Nacional del Centro del Perú; Docente, Universidad Peruana Los Andes; correo electrónico: d.rgutarrae@upla.edu.pe

Llegándose a la conclusión de que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, tendrán que adecuarse al entorno complejo y hostil, adaptarse y ser resilientes si es que realmente pretenden competir, debiendo, para tal efecto, sintonizar los factores internos y externos.

## ABSTRACT

This research focused on the problem: What are the strategic business resilience factors in the MYPES, consumer service item in the City of Huancayo - 2020? Which aimed to: Identify and analyze the business resilience factors in the MYPES, of the consumer service category in the City of Huancayo - 2020.

Developed under a qualitative approach methodology; using as a general method: hermeneutic and as a specific method: phenomenological; basic type; descriptive level; case analysis design. Having as a study scenario MYPES in the consumer sector located in the city of Huancayo. Considering 482 MYPES as a population, and applied to a sample of 10 study subjects, calculated for convenience, considering the sanitary restrictions due to the COVID-19 pandemic. The criteria of credibility, transferability, dependency and conformability having been established as scientific rigor. Developed with the interview technique, and as an instrument, an interview guide was used.

**PALABRAS CLAVE:** Resiliencia, Factores, Macroentorno, Microentorno, MYPES.

**Keywords:** Resilience, Factors, Macroenvironment, Microenvironment, MYPES.

## INTRODUCCIÓN

En el contexto empresarial, reflexionamos que, si los factores externos e internos, tienen que ser abordados en forma holística y sistémica, entonces el desarrollo empresarial está garantizado”. Por ello, la sintonía con el entorno es vital por su complejidad, incertidumbre, paradoja y lo único que queda es adaptarse y mimetizarse frente al macroentorno y microentorno

Esa necesidad básica se convierte en un impulsador de la capacidad resiliente en las empresas que pertenecen al MYPES; quienes, mediante los factores aludidos, se combinan para enfrentar los escenarios con adversidad, para sobrevivir y competir durante el tiempo.

La capacidad de resiliencia está a la orden del día, constructo que está vinculada a un manejo de la complejidad, la incertidumbre y la dinámica del cambio. E inclusive, implica una dirección filosófica, epistemología y una metodología tanto científica como hermenéutica, las cuales permitirán abrir caminos con una nueva visión empresarial.

El objeto de la presente investigación son las medianas y pequeñas empresas (MYPES), en el rubro servicio de consumo, en el Distrito de Huancayo, donde alrededor del distrito hay 20,000 MYPES formales y el 46% se sitúa en el rubro de servicio de consumo (restaurantes, chifas, pastelería, etc.), mientras que el 22% se dedica al servicio profesional (estudios y consultorías). Así también, el 32% se dedica al servicio de prendas de vestir. Por lo visto, La Gerencia de Promoción Económica de Huancayo manifiesta que solo un 5% de las MYPES en Huancayo desaparecen por las bajas ganancias o también por la carente capital de estos. Cabe resaltar que las MYPES están dentro de la economía de nuestro país.

De lo expuesto, inferimos que la resiliencia empresarial es la relación cognitiva existente entre el saber asumir o resistir (como una esponja) los impactos del macro y microentorno. En un afán de reducir a la incertidumbre, a las circunstancias, a las turbulencias, a los constantes cambios y momentos difíciles. Las empresas tuvieron la necesidad de aprender y alimentarse de los problemas surgidos, que con sus experiencias y situaciones propias en la gestión de los negocios lograron eludir sus problemas, para dar paso a comportamientos exitosos resilientes.

Una empresa u organización asume una resiliencia cuando tiene una capacidad de resistencia ante las adversidades y situaciones conflictivas, por lo que, al aprender de estas, la experiencia se aprovecha a través del fortalecimiento.

La resiliencia estratégica empresarial, se produce realmente cuando las organizaciones saben aprovechar las amenazas y las convierten en potenciales oportunidades y las debilidades internas en fortaleza. Consecuentemente, para dejar de ser vulnerable, necesitan comprometerse con la proactividad y que en la medida que venza los obstáculos propios de la realidad hostil, se fortalecerá en el frente interno y externo.

En un estudio a largo plazo realizado por Serna, Zenoain y Schmidt J. (2018) se pudo investigar que las empresas, usualmente pequeñas, fracasaron luego de un problema grande, por otro lado, otras empresas, después de una década aproximadamente, obtuvieron algunas cosas en común:

- Impactos inesperados en los clientes; ya no existe una compra por parte de ellos hacia la empresa.
- La disminución de los bienes y procesos, influyendo negativamente en la satisfacción de los clientes.
- Circunstancias difíciles sobre la economía ante un evento difícil.
- Fracaso total para comprender el nivel de dificultad del evento.
- Incapacidad para crear una respuesta ante el problema.

Sucede lo expuesto por la dinámica y la incertidumbre de los mercados y de los entornos empresariales internos y externos, que impactan a las empresas, poniendo en riesgo su perdurabilidad, las mismas que al no poseer las habilidades necesarias para evolucionar, circunstancias turbulentas y hostiles, las hacen débiles y sin opciones al cambio.

Puede pasar, también, que la confianza y las expectativas empresariales puedan verse afectadas, donde el consumo podría disminuir y consecuentemente el desempleo se vería incrementado. Entendiéndose que la confianza debe traducirse en productividad y es aquí que el liderazgo y trabajo en equipo conllevará al logro de los objetivos planteados. Mientras

que las expectativas empresariales, se manifiestan en su nivel de ventas (altas o bajas), sus niveles de producción, sus inventarios y sus órdenes de compras.

El problema se limita con base al estudio de la resiliencia, enfocada al concepto estratégico- empresarial, ya que existen muchos conceptos de resiliencia aplicados en campos diversos. El marco teórico desarrollado en la investigación tiene una orientación influenciada por la evaluación de los factores internos y externos, que permitirá establecer un diagnóstico sobre como las MYPES, enfrentan los cambios y adversidades.

Por lo que, el problema de investigación fue ¿Cuáles son los factores de resiliencia estratégica empresarial en las MYPES, rubro servicio de consumo en la Ciudad de Huancayo - 2020? El propósito principal de la investigación responde a identificar los factores internos y externos que vienen caracterizando a las MYPES con base en sus respuestas resilientes a través del análisis de casos, con entrevistas, observaciones a los sujetos de estudio. Analizando la información recolectada y así determinar las características y factores aludidos, identificando sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades externas. Considerando como objetivo, identificar y analizar los factores de resiliencia empresarial en las MYPES, del rubro servicio de consumo en la Ciudad de Huancayo - 2020.

Se encontró como antecedente la investigación de Lam (2017) cuyo título es “*La resiliencia en la sostenibilidad empresarial de las medianas empresas industriales manufactureras de Guayas-Ecuador*”, concluyendo con lo siguiente: “La resiliencia obtuvo una incidencia en relación con la sostenibilidad empresarial, presentando una correlación directa de 96.2%.” (p. 116). Por otro lado, Vaca y Contreras (2018) señalaron que “La resiliencia ha sido un fenómeno que regenera los problemas económicos en la empresa, superando adversidades como la pandemia, salvando de la quiebra a muchas pequeñas empresas, creando nuevas condiciones y posicionamiento en el nuevo mercado” (p. 289-292). Asimismo, García-Merino, Rivera y Santos (2015) plantearon que: La dirección de empresas ha venido tomando prestadas definiciones de otros campos con el objetivo de adquirir una ayuda que le permita tratar la complejidad que goza el fenómeno empresarial. Así también, el concepto de la resiliencia encuentra su origen en las ciencias naturales y sobre todo a capacidad de sobrellevar momentos en los cuales se está en un estrés abismal. La turbulencia que se encuentra en el contexto empresarial y en las circunstancias difíciles hacen



que las empresas tiendan a enfrentarse, tal concepto emana del ámbito de la dirección empresarial. En un principio se destacó la capacidad que tenía una empresa para poder deformarse ante situaciones de desaparición. Sin embargo, el concepto ha tenido que ampliarse aprovechando el conocimiento y aprendizaje para que pueda sustentar el proceso de metamorfosis. (p. 98-110).

A través del desarrollo del presente trabajo, el término resiliencia estratégica empresarial, incluye reacciones del entorno y así como acciones empresariales, relacionadas con la gestión interna.

Resiliencia Estratégica, para la ley de Murphy, es aquella preparación que debe tener una persona para sacar un esfuerzo extra ante situaciones conflictivas o debilidades y cambiarlas a una fuente de oportunidades y destrezas, aprendiendo a enfrentar los cambios. Asimismo, Piñeros-Botero (2013) manifiesta que, “un sistema resiliente contiene una capacidad de poder absorber las turbulencias, para luego poder pensar en una reorganización y someterse a cambios según la esencia de las funciones y procedimientos, etc.” (p. 96). Es decir, la empresa, al ser resiliente, debe tener una estructura que se adecue a los cambios o turbulencias que puedan emanar del exterior.

Una vez aplacada la necesidad de conceptualizar la resiliencia, se ha podido determinar que la resiliencia puede utilizarse en las estrategias de las propias organizaciones de la época moderna; ya que la resiliencia organizacional tiene diferentes observaciones. Por ello, González (2020) agrega que: “Si una empresa tiene la capacidad para salir triunfante de las turbulencias o conflictos, no dañará su misión” (p. 145). Asimismo, Briones, Bonín y Márquez (2021) define la resiliencia como una oportunidad para cambiar las rupturas internas y externas, ya que, si no se dará ello, su rentabilidad se vería afectada y el proceso de adaptación sería lenta.

En síntesis, la resiliencia empresarial es una capacidad empresarial que se anticipa a las diversas circunstancias para adaptarse con constancia y rapidez con el objetivo de recuperarse.

Entonces, la resiliencia estratégica basta con reaccionar a una turbulencia, ya que lo más importante es la adaptación a los escenarios internos o externos que puedan afectar

constantemente a la empresa. Es necesario adaptarse a los cambios y no solamente asumirlos. Por lo que, a través del cambio, también nace la creatividad e iniciativa para anticiparse a todos los sucesos que puedan acontecer.

Hay diversos debates acerca del concepto de la resiliencia, ya que, a través de lo comprobado, la resiliencia en el contexto empresarial es considerada como: Aquella capacidad temporal desarrollado por las MYPES, con el objetivo de enfrentar la incertidumbre con la ayuda de decisiones y sus factores de riesgo dentro del micro y macroentorno, para anticiparse y asumir los cambios a través del tiempo.

Donde se consideran las siguientes categorías:

**1. Factores de evaluación del macroentorno:** Según Porter (2017) y David (2013) “los factores del macroentorno corresponden a criterios que se desarrollan en el entorno general, de la sociedad, donde se desarrollan las actividades de empresas u organizaciones y se compone de los siguientes ítems o indicadores.” (p. 57, p. 86)

a) Político, gubernamental y legal: Corresponde a los factores que se dan en el entorno del gobierno, que ejerce un control sobre las actividades que se desarrollan bajo el marco legal, también bajo la dirección del gobierno y sus políticas de desarrollo.

b) Económico: Responde a la situación del avance o crecimiento económico que se ve afectado por factores independientes del contexto específico, anclada a la situación nacional e internacional, con una afectación mayor o menor a niveles bajos, dependiendo de su situación.

c) Social, cultural y demográfico: Se refieren a las características antropológicas y sociales del entorno en donde se desarrollan actividades empresariales o económicas, afectadas e influenciadas por la percepción social, el enfoque de la cultura popular y la demografía de sus habitantes basadas en características que los definen.

d) Tecnológico: Corresponden a los avances que se dan en temas de desarrollo tecnológico, referidos a herramientas o técnicas para la realización de actividades, así como en la comunicación y manejo de información.



e) Ambiental; Se refieren al aspecto de relación con el medioambiente, con sus condiciones inherentes, y sus efectos dados en el empleo de recursos, y a la vez su repercusión en estos bajo el enfoque de la sostenibilidad.

f) Competitividad: La competitividad abarca el desarrollo de todos los agentes económicos del entorno que compiten por destacarse con base en lo que ofrecen a los clientes y consumidores.

**2. Factores de evaluación del microentorno:** Según Meneghel, Salanova, y Martínez (2013) “son los que se desarrollan de manera interna en la empresa u organización, relacionadas al manejo con el que se dan las operaciones y aspectos de las áreas funcionales que realizan las actividades para el cumplimiento de objetivos y metas.” (p. 66, p. 95). Se compone de los siguientes indicadores:

a) Administración: Corresponde al manejo de todas las actividades y procedimientos que se da en la empresa, que responde al cumplimiento de un objetivo o meta a través de actividades, abarcando el proceso administrativo.

b) Marketing: Corresponde a la forma en que se da el proceso de mantener una marca o producto vigente en el mercado y ser competitivo, en razón a su forma de publicidad y factores que denota su éxito o fracaso.

c) Operaciones: Se refieren a las operaciones de producción, comercio o servicio que se dan en la empresa, abarca todos los procedimientos que involucran la generación del producto o servicio hacia el cliente.

d) Finanzas: Se refiere a los aspectos de finanzas que se dan en la empresa tanto a niveles de gasto como de ingresos.

e) Personas: Corresponde a todos los individuos que se encuentra involucrados en el desarrollo de la actividad empresarial.

f) TIC's: Se refieren a las tecnologías de información y comunicación que mejoran los procesos y el manejo de las actividades relacionadas a la estructura empresarial.

g) Investigación y desarrollo: Se refieren a la investigación y desarrollo de nuevos productos, tecnologías y demás variantes referidas a la acción y objeto económico de la empresa, en el sentido de la innovación y mejora constante.

## MATERIAL Y MÉTODOS

### - Método

Esta investigación se desarrolló bajo el método hermenéutico, el cual, en palabras de Balcazar, Gonzalez-Arratia, Gurrola y Moysen (2015), tiene como propósito el “investigar los orígenes de un problema, desde la concepción de un fenómeno y como este se desarrolla en un objeto de estudio” (p. 50). Se realizó un estudio para poder analizar los factores que se presentan en situaciones adversas en pequeños empresarios y su percepción acerca de cómo adaptarse y superarlos. Por lo tanto, se pretendió comprender, profundizar, interpretar, sistematizar y analizar el problema planteado.

De forma específica, la investigación se desarrolló de forma fenomenológica, que Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2014) definen como un proceso de análisis de los fenómenos a estudiar para poder analizar que componentes son lo que se relacionan con el objeto de estudio. Por lo que, se planteó un estudio basado en el estudio fenómeno resiliencia empresarial y su concepción, de forma empírica, desde la percepción de los sujetos de estudio, y su aproximación con base en el escenario en donde se desarrollan.

### - Tipo de estudio

El estudio se basó en el tipo básico, ya que según Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014), corresponde a un análisis de la información y su desarrollo con base en la teoría correspondiente, para así dar un tratamiento correspondiente a los resultados hallados y poder desarrollar un conocimiento específico sobre las categorías consideradas. Siendo así, se describió y analizó el fenómeno resiliencia empresarial, sujeta a la descripción de la problemática específica de la cual se pretende identificar los factores que se manifiestan en relación con las categorías señaladas y las respuestas de los sujetos de estudio.

### **- Nivel de estudio**

La investigación se desarrolló a un nivel descriptivo. Al respecto, Packer, (2018) indica que este nivel se emplea para tener una aproximación analítica de un fenómeno u objeto de estudio, para así determinar cómo es que se desarrolla desde la perspectiva el sujeto u objeto de estudio. Por lo que, la investigación desarrollada se basó en analizar cómo es que la resiliencia empresarial se desarrolla en pequeños empresarios a través del estudio de los factores identificados.

### **- Diseño de estudio**

Se desarrolló una investigación basada en el análisis de casos, que Salgado (2007) señala como el diseño que pretendes dar respuesta a un fenómeno (el porqué), y permite el estudio ordenando de las categorías señaladas, con un acercamiento múltiple (desde diversas perspectivas. Siendo así, se desarrolló el análisis de casos, basados en las entrevistas realizadas a los sujetos de estudio y su posterior análisis desde las diferentes respuestas y percepciones que tuvieron estos con base en las categorías y subcategorías planteadas.

### **- Caracterización de sujetos o fenómenos**

Los sujetos de estudio fueron caracterizados bajo los siguientes criterios, los cuales fueron evaluados en la aplicación de la investigación, y a los que se les aplicó los instrumentos de investigación.

- Empresas del rubro de servicios de consumo.
- Empresas constituidas formalmente.
- Empresas con al menos manejo administrativo o un control gerencial.
- Personas con cargos de dirección
- Dueños de las empresas
- Personal con más antigüedad

## **- Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica empleada fue la entrevista, Katayama (2014), sostiene que la entrevista es una técnica que permite conocer de forma más específica las respuestas de un sujeto de estudio, basadas en su propia percepción y su relación con el objeto de estudio. Siendo así, que esta técnica permitirá analizar la percepción y manifestación específica, acerca de los factores de la resiliencia empresarial que los sujetos de estudio identifican.

Se emplearon las guías de entrevista y fichas de observación, Gibbs (2019) indica que la guía de entrevista permitirá establecer una estructura en los testimonios de los sujetos de estudio, que se enfocará en la obtención de información.

## **RESULTADOS**

Los resultados que a continuación se exponen, se dieron con base al análisis cualitativo efectuado según las categorías y subcategorías consignadas.

### **a) Primera categoría macroentorno**

#### **- Factores político, gubernamental y legal**

En estos tiempos no sorprende los riesgos políticos que se incrementan por el COVID-19, debido a que ha provocado muchas respuestas en todos los sectores, principalmente en las políticas gubernamentales. Además, las tensiones al respecto del sector económico ha tenido una desigualdad que ha dejado a todos con mucha tensión y no solo a ello, ya que también se ha visto afectado el acceso a la salud pública y la justicia. Esta pandemia ha venido convirtiéndose no solamente en una crisis de salud sino también de un riesgo netamente político. Por lo que los entrevistados coinciden que es un factor externo gravitante en la existencia de las organizaciones en general. Indudablemente, está generando niveles de incertidumbre que se acrecientan cada vez más y que inevitablemente las empresas están pasando. Desesperadamente, los gobiernos han elaborado políticas que respondan a esta crisis. Esta incertidumbre dentro de un entorno totalmente dinámico ha hecho que los gobiernos tengan entre sus actividades, retos externos que tengan como una meta el desarrollo y ejecución de estrategias en todo cambio, incluso en el sector empresarial. Por lo

que, jamás ha sido necesario que las empresas se fijen en los riesgos políticos que atraviesa el mundo, puesto que, las oportunidades se detectan en cada año sin efecto alguno de la política.

Una primera sugerencia es que las empresas deben comenzar a utilizar y analizar escenarios donde se vean inmersos los riesgos políticos para tener una base fundamental que prometa crear decisiones ante la incertidumbre en cada año.

#### **- Factores económicos**

Queda claro entonces que la pandemia ha generado una crisis económica y con ello afecto al comercio tanto en el micro y macroempresa. Las actividades sociales y personales, así como los restaurantes y demás actividades empresariales, a través del estudio y las entrevistas, han expresado un registro sumamente importante, puesto que la caída de ingresos se ha incrementado por la pandemia, afectando la manutención de sus propias actividades de cada día. Los problemas son cada vez más graves a nivel financiero, ya que los préstamos para el capital de trabajo son cada vez más difíciles de conseguir. Por lo que, el Estado debería promover nuevas políticas para postergar el pago de impuestos y demás contribuciones que demande el territorio.

Esta crisis ha llegado a tener elevadas pérdidas económicas, puesto que, a pesar de la incertidumbre, existe una oportunidad para mejorar la economía peruana. No obstante, el sector privado debe reinventarse buscando impulsar la formalización de las MYPES, así también un mejoramiento de la infraestructura y entre otros.

No se puede perder esta gran oportunidad para el cambio, ya que, a pesar de la adversidad en la que acontecen estos hechos, la superación de las MYPES es inevitable para la suma del desarrollo económico.

#### **- Factores sociales, culturales y demográficos**

Dada la complejidad de abordar esta subcategoría, tocamos solamente el aspecto de los hábitos de consumo de los clientes. Al respecto analizamos que la pandemia transformó

la manera de comprar de los hogares peruanos, los cuales quedaron instaurados a lo largo del tiempo, que debido a que los peruanos salen menos de sus hogares.

Ahora las compras se realizan a largo plazo a través del internet, ya que mediante esta herramienta se ha incrementado por la pandemia. Antiguamente, solo el 20% de personas realizaban sus compras mediante el internet por lo que queda claro que el internet ha hecho a las personas más participativas en relación con las compras como los alimentos, bancas digitales, ropa y demás servicios.

Una serie de lecciones que la pandemia nos deja ha permitido, desde el sector sanitario hasta el económico, sobrellevar de manera ágil, adaptándose a las nuevas tendencias como el internet y hasta la creación de nuevas formas de compra o reparto de bienes a domicilio. El cual, el servicio de delivery ha jugado y juega un rol importante para las empresas, permitiéndoles vender sus productos, expandiéndose y sobre todo recuperar el capital perdido por la pandemia.

#### **- Factores tecnológicos**

Las consecuencias en el factor tecnológico que nos está dejando el COVID-19 nos hacen ver con claridad el panorama en las empresas. Por ello, muchas de estas han recurrido al uso exclusivo de la red de internet, gestionando sus servicios a través de las aplicaciones, creando el teletrabajo. Esto ha hecho que las micro y medianas empresas tengan un reto que desafíe sus propios recursos, ya que nada fácil ha sido recuperar las inversiones en estos tiempos, donde todo servicio, ya sea de comidas, ropa o compra de aparatos tecnológicos, se hace a través del internet.

Según menciona la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), las empresas que han sabido transformarse dejando atrás las costumbres empresariales, con la nueva ola digital, tienen una capacidad mayor para enfrentarse a los retos que deja cada día la pandemia. Y, por tanto, la ventaja competitiva en el mercado es superior que al resto.

El desarrollo de la tecnología ha hecho que las actividades se resuman en entrar a una página web y satisfacer sus necesidades comprando por la web. Sin embargo, antes de la llegada del COVID-19, el uso digital en las empresas era casi pobre, por no decir nula, puesto



que una de las herramientas digitales primordiales siempre fueron los correos electrónicos y las redes sociales. Las empresas, en especial, las “PYMES” han tenido la necesidad de agregar entre sus cambios, la transformación digital. Ya que este es el camino para gestionar su organización y por ende su producto.

Por lo tanto, las MYPES contenidas en el sector del comercio, han tenido que enfocarse en el uso digital para transformar su nuevo modelo y adquirir la atención del consumidor. Además de ello, ha sido útil en el desarrollo del marketing y un gran apoyo en el área del desarrollo del producto.

#### **- Factor ambiental**

Las empresas “PYMES” deben estar enfocadas en alcanzar sus objetivos estratégicos mediante una correcta y efectiva administración. Sin embargo, las empresas estudiadas han trasladado el aspecto ambiental a un lado secundario en la planificación, generando acciones negativas para el ambiente. Por lo tanto, es necesario la existencia de medidas que prevengan el consumo de los recursos y sobre todo generar menos residuos.

Los aspectos ambientales se han identificado a partir de la evaluación de la actividad empresarial. Estas evaluaciones son fundamentales para conocer el impacto que dejan las actividades de las empresas con el objetivo de establecer medidas y objetivos que protejan al medio ambiente. En el contexto actual, las empresas han adoptado instrumentos que han sido creados por la Gestión de Calidad Total con la finalidad de controlar y mejorar sus productos, obteniendo un resultado favorable para el ambiente y para la empresa.

Los resultados sirven para observar un consenso de los empresarios por definir políticas ambientales. No obstante, las empresas presentan aún deficiencias para implementarlas. Por lo que es necesario que los directivos o gerentes de las empresas generen políticas que protejan el medio ambiente, crear soluciones y formular cambios radicales.

#### **- Factores competitivos**

En el caso de las empresas estudiadas, la competitividad interna empresarial de la MIPYME, se determinan por la contabilidad, finanzas y un sistema que proporcione

información. Sin embargo, ante las debilidades, el comercio y la gestión ambiental son planes que recién se ponen en marcha. De esto depende muchas veces que se incremente un futuro positivo para la competitividad de las MIPYMES.

## **B) Segunda categoría microentorno**

### **- Administración**

La micro y pequeña empresa han sido constituidos a través de la teoría administrativa. Estas investigaciones se centran principalmente en la perspectiva económica y la gestión empresarial. En relación con los entrevistados con el proceso administrativo se desprende que este no se está ejecutando de manera pertinente y, por lo tanto, está afectando la operatividad de la empresa, influencia en el proceso de planeación, en la estructura de la organización y sus funciones, que afecta drásticamente a la motivación y afectando, además, el desempeño personal y la incidencia en el proceso del control administrativo

Serna, Zenzain y Schmidt (2018) manifiesta que la problemática en la administración de las “PYMES” se ha identificado por ser de alto costo a un menor beneficio, lo cual conlleva a ser una mala gestión con los recursos afectando las metas, ya que los programas cuali y cuantitativos contienen una deficiencia a la hora de emprender una competitividad empresarial. Además, la falta de planeación, como la organización y control del capital humano y demás actores dentro de la empresa deben optimizarse para ocupar una gestión acorde a la empresa, es decir, pequeña o mediana.

En opinión de Fuentes y Luna (2011) la micro y pequeña empresa ha obtenido una tendencia óptima a lo largo de los últimos años, esto debido a que se ha venido desarrollando mediante capacitaciones y asesorías que ayuden a direccionar la organización y sobre todo ejecutar adecuadamente las actividades de la organización. En resultado, la finalidad apunta a que se tenga una rentabilidad óptima y satisfacción tanto para el capital humano como para el cliente.

La mayoría de las empresas en estudio son familiares, por lo tanto, la persona que ocupe el lugar del dueño muchas veces no goza de un conocimiento con relación al manejo organizacional. El empresario debe perseguir un objetivo principal, que es la de masificar las

utilidades, sin embargo, muchas veces estos son obtenidos mediante un inadecuado proceso administrativo, lo que conlleva a que existan circunstancias negativas en una empresa.

### **- Marketing**

La pandemia COVID-19 ha afectado también el marketing y con ello, el comportamiento de los consumidores ha venido cambiando constantemente, haciendo que muchas empresas fracasen debido al confinamiento del que casi todo el mundo obligadamente tuvo que pasar.

En ese sentido, las empresas afrontaron muchas dificultades, una de ellas fue el marketing tanto en nivel interno como externo. En tal escenario se ha visto que el mercado, al ser dinámico, ha cambiado la forma de captar la atención de sus clientes. Por lo que, ahora se emplean nuevos mecanismos en las que el contenido es sumamente importante.

Las ventas en los tiempos del COVID-19 ha hecho que el empresario se reinvente y ello ha conllevado a que se adapte a nuevas formas de hacer marketing, flexibilizando los procesos y paradigmas para direccionarlas hacia un nuevo hábito de consumo.

### **- Operaciones**

Al respecto de las operaciones, la planificación y control de la producción han sido actividades importantes en la empresa, ya que su pleno cumplimiento hace que las necesidades del mercado sean complacidas. Con base a ello, los recursos, al ser importantes, también deben conseguirse para planificar y controlar mejor la producción. Esto nos permite gestionar mejor la productividad de los trabajadores y los instrumentos con los que hacen ello posible.

Los gerentes tienen que controlar el tiempo de producción para que se mantenga en un nivel óptimo y, por lo tanto, aumentara la productividad. Así como también una adecuada programación adecuada de los elementos componentes del proceso productivo, reducirá el tiempo de inactividad y el exceso de uso.

### **- Subcategoría finanzas**

Las micro, pequeñas y medianas empresas, han contribuido al vigor económico de casi toda Latinoamérica y buena parte del Caribe, ya que ha representado el 95,5% de la región, mientras que la población responsable del producto bruto interno (PBI) llega hasta el 25% según los datos valorados por el OECD.

Dos terceras partes de las microempresas y las pequeñas empresas afirmaron que la pandemia, al desencadenar una crisis, afectó drásticamente sus operaciones empresariales. Mientras que la quinta parte de las “PYMES” afirmaron también estar en una incertidumbre y riesgo de cierre. Para las pymes en tiempos de pandemia es mantener un control de las finanzas de su empresa con una herramienta de gestión de finanzas. Esto te permitirá tener claro quién, cuánto y qué te deben para que puedas gestionar tus cuentas por cobrar, lo que, como mencionamos anteriormente, es fundamental para poder mantener un flujo de caja en tu empresa. Es importante que el pequeño y mediano empresario deba conocer exhaustivamente de manera clara, como incurren sus gastos en su negocio y calcularlos para así poder optimizar la inversión de los recursos financieros. En tiempos de crisis es prioritario evitar o reducir los gastos que no sean esenciales, por lo que es necesario que determines cuáles son los ítems de los cuales puedes prescindir durante un tiempo sin que esto afecte a tus procesos productivos. Se recomienda también que las pymes en tiempos de pandemia deben mantener un control del flujo de caja, para asegurar la liquidez de sus empresas. Esto es de suma importancia, ya que si te encuentras con falta de flujo de efectivo no podrás cumplir con los pagos a tus proveedores y por ende tu negocio se verá afectado. Para esto, es necesario que gestiones de manera oportuna y efectiva las cuentas por cobrar.

### **- Personal**

En momentos de incertidumbres, ante la propagación del coronavirus, los responsables deben mostrar capacidades de liderazgo sobresalientes. Deben poner en práctica la inteligencia emocional de la que tanto se habla. Deben gestionar personas, no solo organizaciones. Deben ser más humanos y auténticos. Comunicarse de forma continua, tranquila y transparente con toda la organización que lidera, con todos sus empleados está a

la orden del día. Debe estar disponible y accesible para su equipo de trabajo, para quien quiera hablar, hacer preguntas o expresar temores.

Tiene que estar conectado de forma activa, tanto individual como colectivamente. Su bienestar es una prioridad. Debe asegurarse de que la infraestructura y tecnología estén a pleno rendimiento. Que la tecnología debe ponerse al servicio de la organización. Habría que asegurar que la empresa invierta el tiempo y el esfuerzo en la seguridad de sus trabajadores.

Es momento de mostrar humanidad y humildad en las relaciones con los empleados. Es hora de actuar de manera inteligente en las políticas que afectan a los trabajadores. Las personas a nuestro cargo deben contar con el apoyo necesario, deben sentirse atendidos y escuchados. El diálogo y la comunicación se imponen a la gestión.

#### **- Tecnologías de la información y comunicación (TIC)**

A pesar del alto índice de empresas situadas en el internet, los niveles de inversión en las TIC han sido bajas y escasas. Por lo que, debe ser necesario revertir tal situación a partir de la reformulación de los factores esenciales de las TIC. A propósito, las TIC son un conjunto de tecnologías que permiten gestionar información académica, económica como empresarial. Las “PYME” al acceder a esta tecnología mejoraría positivamente, a pesar de las limitaciones económicas que surjan por adquirirlas. Por ende, las TIC pueden transformar el proceso productivo de una empresa, agilizándola y movilizándola en la economía global

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

1. La pandemia ha afectado a muchos sectores que brindan necesidades a los consumidores, entre ellos, la crisis sanitaria ha ocupado el primer lugar en todo el mundo. Asimismo, el sector socioeconómico no se ha salvado de esta crisis, puesto que muchas empresas se han visto inmersas en muchos problemas ocasionando un riesgo de cierre. En tal sentido, a las empresas no les queda más que reaccionar y reinventarse con el objetivo de salir de la turbulencia. Por ello, las empresas deben enfocarse en estrategias y planes que ayuden a su producción o prestación de servicios. En ese escenario, una de las respuestas es la resiliencia, ya que permite responder el problema con estrategias que puedan solucionar los problemas mediante la adopción y la fortaleza.

2. En el caso de las Pymes ante el efecto del COVID-19, la mayoría de estas, no contemplo los efectos del entorno, entonces se deberán adoptar características resilientes. La crisis económica ha golpeado su estructura productiva, donde los gerentes no están manejando pertinentemente sus áreas funcionales como el marketing, finanzas, las operaciones, lo administrativo y la gestión de personal. Denotándose muchas debilidades en el manejo de los factores internos de las empresas en estudio.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Balcazar Nava, P., Gonzalez-Arratia Lopez-Fuentes, N. I., Gurrola Peña, G. M. y Moysen Chimal, A. (2015). *Investigación cualitativa*. México: Universidad Autónoma del Estado de México. <http://hdl.handle.net/20.500.11799/21589>
- Briones Laz, M., Bonín Campos, E. y Márquez Rodríguez, J. (2021). Resiliencia empresarial frente al COVID-19: control y adaptación de las empresas ecuatorianas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico – Tecnológicas*, 2(2), 64-70. <http://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/250>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9na Ed. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Fuentes, T. y Luna Cardozo, M. (2011). Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 1(2), 118-134. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3895231>
- García-Merino, T., Rodríguez, H. A. R., & Santos-Álvarez, V. (2015). La formación del concepto de resiliencia empresarial: Análisis cualitativo para el caso de los/as percebeiros/as de la cofradía de Baiona (España). *Forum Qualitative Sozialforschung*, 16(3), 34. <https://doi.org/10.17169/fqs-16.3.2246>
- Gibbs, G. (2019). *El análisis de datos cualitativos en Investigación Cualitativa*. (Carmen Blanco Castellano y Tomás del Amo Martín Trad.) España: Ediciones Morata, S. L. (Obra original publicada en el 2012).
- González Macías, C. J. (2020). *Resiliencia y sus factores en empresarios PYME restauranteros: Una aproximación cualitativa en Ciudad Juárez, Chihuahua, México* [Capítulo de libro, El papel de las pequeñas y medianas empresas en el desarrollo regional, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México]. <http://cathi.uacj.mx/20.500.11961/15467>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc. Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Katayama Omura, R. J. (2014). *Introducción a la investigación cualitativa: Fundamentos, métodos, estrategias y técnicas*. Perú: Fondo Editorial de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. <http://hdl.handle.net/20.500.11818/559>
- Lam Rodríguez S. I. (2017). *La resiliencia en la sostenibilidad empresarial de las medianas empresas industriales manufactureras de Guayas-Ecuador* [Tesis doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima]. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/6194>
- Meneghel, I., Salanova, M. y M<sup>a</sup> Martínez, I. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional - Una revisión teórica. *Aloma*, 31(2), 13-24. <http://www.revistaaloma.net/index.php/aloma/article/view/197>
- Ñaupas Paitán, H., Mejía Mejía, E., Novoa Ramírez, E. y Villagómez Paucar, A. (2014). *Metodología de la investigación: cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Packer, M. (2018). *La ciencia de la investigación cualitativa* (Claudia de la Cera Alonso y Parada, Trad.). Colombia: Ediciones Uniandes. (Obra original publicada en el 2013).
- Piñeros-Botero, M. del R. (2013). La resiliencia: una competencia laboral transversal para las organizaciones actuales. *Ingeniería, Investigación y Desarrollo*, 13(2), 7-14. <https://doi.org/10.19053/1900771X.3418>
- Porter, M. E. (2017). *Ser Competitivo, Edición Actualizada y aumentada*. 9na Ed. Deusto, Nueva York.
- Salgado Lévano, A. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*, 13(13), 71-78. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68601309>
- Serna Silva, G., Zenozain Cordero, C. y Schmidt Urdanivia, J. (2018). La resiliencia: un factor decisivo para el crecimiento y mejora de las organizaciones. *Gestión en el Tercer Milenio*, 20(39), 13-24. <https://doi.org/10.15381/gtm.v20i39.14139>

Vaca, H. y Contreras, F. (2018). *Resiliencia estratégica y valor compartido: El modelo disruptivo de la gestión empresarial sostenible* [Artículo, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2611>