

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**GESTIÓN EMPRESARIAL DE MYPES CHICLAYANAS EN TIEMPOS
DEL COVID-19: UN ENFOQUE EXPLORATORIO DESDE LA TEORÍA
DE SISTEMAS**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

LUZ ELENA BRAVO BAUTISTA

ASESOR

DIóGENES JESUS DIAZ RIOS

<https://orcid.org/0000-0002-0955-7994>

Chiclayo, 2022

**GESTIÓN EMPRESARIAL DE MYPES CHICLAYANAS EN
TIEMPOS DEL COVID-19: UN ENFOQUE EXPLORATORIO
DESDE LA TEORÍA DE SISTEMAS**

PRESENTADA POR:

LUZ ELENA BRAVO BAUTISTA

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR:

Martha Fiorella Portaro Inchaustegui

PRESIDENTE

María de las Mercedes Elizabeth Vigo Gálvez
SECRETARIO

Diogenes Jesus Diaz Rios
VOCAL

Dedicatoria

A Dios, porque sin el nada es posible. A mis padres, abuela y hermano, por estar siempre a mi lado apoyándome durante todo mi trayecto estudiantil y de vida, por el apoyo a ser una mejor persona y buena profesional.

Agradecimientos

Agradecer a mi asesor de tesis Mgtr. Diógenes Díaz Ríos por su apoyo en todo momento. A mis familiares y amigos(as) que de una manera u otra me han apoyado para la consecución de este logro.

GESTIÓN EMPRESARIAL DE MYPES CHICLAYANAS EN TIEMPOS DEL COVID-19: UN ENFOQUE EXPLORATORIO DESDE LA TEORÍA DE SISTEMAS

INFORME DE ORIGINALIDAD

10%

INDICE DE SIMILITUD

9%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.eumed.net Fuente de Internet	2%
2	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Catolica De Cuenca Trabajo del estudiante	1%
5	www.cepal.org Fuente de Internet	1%
6	forbescentroamerica.com Fuente de Internet	1%
7	imonterrosac.50webs.com Fuente de Internet	<1%
8	retos.ups.edu.ec Fuente de Internet	<1%

Índice

Resumen	5
Abstract	6
Introducción.....	7
Revisión de literatura.....	8
Base teórica	11
Materiales y métodos	12
Resultados y discusión	12
Conclusiones	18
Recomendaciones	19
Referencias.....	20
Anexos	23

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo general el dar respuesta de cómo es la gestión de los microempresarios en las mypes de Chiclayo en tiempos del covid-19 a partir de un enfoque exploratorio desde la teoría de sistemas, partiendo de que los microempresarios enfrentan todos los días de diferente manera el tomar decisiones para el bien de la mype. como son las distintas decisiones con sus clientes, proveedores, competidores y reguladores.

Se realizó una investigación que es de tipo cualitativa con diseño experimental, porque es un estudio de caso múltiple ya que se trabajará con 9 empresarios de mypes de diferentes rubros, que para alcanzar los objetivos de la investigación se realizó entrevistas en las cuales se recopiló opiniones y criterios por parte de los entrevistados según la problemática a estudiar. Se ejecuto una entrevista a los dueños de las mypes en base a la toma de decisiones que tienen que ver con sus clientes, proveedores, competencia, reguladores y la del microempresario en la mype, las entrevistas se realizaron vía zoom debido al distanciamiento social y a la prohibición de actividades presenciales por motivos de salvaguardar la salud en la coyuntura de la covid-19.

Palabras claves: Gestión; decisiones; cambio tecnológico.

Clasificaciones JEL: M54, O33, D81

Abstract

The general objective of this research is to give an answer to how is the management of microentrepreneurs in the mypes of Chiclayo in times of covid-19 from an exploratory approach from systems theory, based on the fact that microentrepreneurs face every day in a different way, making decisions for the good of the mype. as are the different decisions with their clients, suppliers, competitors and regulators.

A qualitative research was carried out with an experimental design, because it is a multiple case study since it will work with 9 mypes entrepreneurs from different areas, who to achieve the objectives of the research interviews were conducted in which opinions were collected and criteria by the interviewees according to the problem to be studied. An interview was carried out with the owners of the mypes based on the decision-making that has to do with their clients, suppliers, competition, regulators and that of the micro-entrepreneur in the mype, the interviews were carried out via zoom due to social distancing and prohibition of face-to-face activities for reasons of safeguarding health in the situation of covid-19.

Keywords: Management; decisions; technological change.

Introducción

En la actualidad seguimos en pandemia a causa del covid-19 esto llevo a un gran desafío en todos los aspectos, en cuanto a las medidas del sistema de salud, el involucramiento de la sociedad y la economía en el país, muchos cambios surgieron a partir de este fenómeno. Los gobiernos de américa latina, están tomando diferentes medidas cada vez más rigurosas para minimizar el avance del covid-19 como lo es la vacuna de diferentes laboratorios que reduce el contagio a un nivel menor. Además, distintos grupos de la ciudadanía tratan de aportar soluciones a la coyuntura así mismo existen los protocolos dictados por el gobierno. En cuanto al ámbito empresarial, las pequeñas y medianas empresas (pymes) y los distintos emprendimientos, tendieron a padecer durante esta crisis. En Europa y Asia, distintos países han adoptado ciertas disposiciones económicas relacionadas con el aplazamiento del pago de impuestos y créditos, el aumento de garantías para préstamos y el otorgamiento de créditos blandos y subvenciones (Cañete, 2020).

En el Perú, 92.7% de las empresas son mypes y estas generan mayor impacto económico en el país es por eso que el gobierno tomó ciertas medidas para ayudarlas, como los programas reactiva Perú ,las capacitaciones para acceder al financiamiento y los protocolos de bioseguridad como norma, Según Mendoza, (2020) en un ranking de competitividad mundial 2020, Perú se encuentra en el puesto 52 de 63 países, en el cual se mide la eficiencia en los negocios y dos factores que evalúan la productividad y eficiencia, así como las prácticas gerenciales en el cual ocupo el puesto 56 y 46. Para Montjoy, (2020) lleva a entender que cuentan con una gran capacidad para emprender e incluso para adaptarse, aun así las pymes o Mypes poseen deficiencias en la capacidad para gestionar sus negocios, pues muchas de ellas fracasan en el intento de aplicar nuevas estrategias, pues si no hacen ciertos cambios, se perjudican ellas y a más de 8 millones de personas que trabajan para estas. Así mismo Alva, (2017) comenta sobre la desaparición de las microempresas en el Perú, estas representan el 95% del universo empresarial en el Perú y generan empleo a casi la mitad de la población ocupada (48%). Habla del problema del quiebre o desaparición que resulta en repercusiones económicas, debido a falta de publicidad, el ámbito económico del país, el aumento de competencia ubicada cerca del negocio, la deficiencia de un plan de negocio y de mecanismos de efectivo y el problema para conseguir buenos trabajadores.

Según Díaz, (2014) Las mypes son las más perjudicadas, pues en la emergencia y el aislamiento obligatorio ocasiono que la demanda disminuya en los productos significativamente, y la medida de restricción y reducción de aforo del gobierno impide contar con personal necesario para laborar con normalidad, lo cual lleva a muchos inconvenientes ya que están vinculados a sectores manufactureros y de servicios; según el autor, el sistema de gestión para las mypes se dividen en cuatro dimensiones:

Proveedores: son los encargados de brindar la materia prima para las mypes, en el cual encontramos dos tipos de proveedores, financieros y de servicios.

Cientes: se basan en la retroalimentación que le brindan a la mype, la cual es beneficiosa para la toma de decisiones, logrando así una mayor satisfacción del cliente.

Reguladores: son aquellos reglamentos, normas y leyes que da el estado al microempresario, con la finalidad de establecer el orden normativo

Competencia: son los que de una manera u otra ofertan productos o servicios, relativa a las necesidades de los clientes, al igual que la interacción con el sistema clientes, el sistema competencia requiere la información que se obtiene de las interacciones con los sistemas proveedores y clientes. Es por eso que requiere competencias para recopilar la información y competencias para poder usarlas.

El microempresario en la mype: es la manera de cómo el pequeño empresario tiene sus conocimientos referentes a marketing, operaciones y finanzas en la empresa, también el de tener la habilidad para estar motivado, trabajar conjuntamente con sus trabajadores y la manera

de cómo toma las decisiones para la mype, la capacidad de comunicarse, hacerse escuchar y la capacidad de ser un buen negociador.

Henríquez, (2020) menciona que, en este contexto, varias empresas recurrieron al uso intensivo de las distintas herramientas digitales, realizar compras y ventas online, como también gestionar los procesos de manera distante. Esto es un gran desafío para las micro, pequeñas y medianas empresas (mypes) pues les cuesta adaptarse a la ola digital. Antes la digitalización, parecía un recurso extra para incrementar la productividad y las ganancias, hoy es un requisito para que las distintas empresas sobrevivan y se conecten remotamente con su público objetivo, pues estas necesitan conexiones de calidad y dispositivos tecnológico para mostrar y ofrecer su bien o servicio ya que el distanciamiento causa que no puedan acceder muchas veces a los locales físicos por temor a contagio. Es necesario tener soluciones digitales, incluyendo sistemas informáticos para ventas, marketing y gestión de sus clientes y herramientas para mantener y potenciar las oportunidades del negocio ya que la demanda es baja, buscan mantenerse a flote.

Entonces, en la situación actual las mypes se ven obligadas a mantener el estado de emergencia y a la vez tratan de innovar, toman decisiones en un entorno las cuales repercutirán tanto en sus clientes como en sus proveedores tratando de adaptarse al cambio. Por lo mencionado anteriormente, el presente trabajo aborda el siguiente problema de investigación: ¿Cómo es la gestión de los microempresarios en las mypes de Chiclayo en tiempos del covid-19 a partir de un enfoque exploratorio desde la teoría de sistemas? Para entender más el contexto sobre la realidad que estamos pasando y ver el cambio que ha tenido el comportamiento en el cual se trastoco la manera de como el microempresario maneja la empresa, se realizaron entrevistas en las cuales, según a lo respondido por el empresario, nos explica la preocupación en cuanto a las decisiones que tiene que ver con los proveedores, pues debido al covid-19 ha cambiado la manera de trabajar con ellos, lo mismo sucede con los clientes, los cuales tienen consideración por las medidas tomadas por la empresa y como otros que no, tratando así de entender el comportamiento de los clientes, nos manifestaban que también tenían dificultades con los reguladores, pues por el cambio dado se tomaron medidas radicales en la empresa para tener los protocolos de atención al cliente, por otro lado cuando se les pregunto por la competencia, nos explicaron que no tenían preocupación pues es manejable, como nos explicaban su preocupación es el de que su personal se enfermara, porque traería muchas consecuencias como el cierre del local, desinfección y el ayudar a la familia. es por esto que la investigación tiene como objetivo dar solución a determinar cómo es la gestión de mypes en tiempos de covid-19 a través de un enfoque exploratorio desde la teoría de sistemas, entre los objetivos específicos están el de caracterizar a la Mypes chiclayanas como sistema, la manera de identificar la forma para tomar decisiones que el microempresario establece para la toma de decisiones dentro de la mype y también el de analizar las decisiones de los empresarios antes y después del covid-19.

Revisión de literatura

Tomando en cuenta la bibliografía consultada para la presente investigación, se encontró que, según Peralta, (2016) en su trabajo sobre la teoría general pudo recopilar diferentes aplicaciones prácticas en modelos de gestión, analizó conceptos claves y de su uso en la parte administrativa, con esto se permitió destacar la influencia y el curso que podría tomar esta disciplina. Concluyo que la teoría general de los sistemas constituye un avance resaltante en la manera de cómo se interpreta la organización en las empresas, pues se da importancia a los elementos tradicionalmente o minimizados como lo son la empresa con el ambiente que lo rodea o las conexiones entre los agentes que forman los sistemas de la organización. Tenemos también que, para Arévalo, (2016) en su investigación sobre las organizaciones empresariales y el

ambiente como sistemas complejos y crecientes donde trato de dar respuesta a las condiciones cambiantes del entorno las cuales generan lentitud, inflexibilidad y fragilidad en la toma de decisiones de los emprendedores. Se concluyo que la comprensión de las organizaciones posee una perspectiva diferente a la forma tradicional en la que trabajaban, contar con altos niveles de agilidad, flexibilidad en organizaciones más preparadas y organizadas permite toma decisiones en ausencia de controlador central o gerente en el que no se debería centralizar todas las decisiones esto permitirá mayor fluidez en la empresa.

Para Díaz, (2014) en su trabajo sobre el concepto de un modelo de gestión de sistemas para pequeñas empresas familiares en la cual realizó una investigación exploratoria, en la cual se identificó que la operación y funcionamiento de la empresa depende del pequeño empresario, el negocio, la familia; estos considerados 3 sub sistemas que formarían el sistema microempresa familiar comercial.

Según Silupú, (2018). Las micro y pequeñas empresas, dependen en primer lugar de quien las dirige y es decisor de decisiones. En por ello que el microempresario debe de tener conocimiento de su oficio y además de ello poder realizar una buena gestión. La cual comienza desde la manera en la que negocia con los proveedores, en la cual se establece la cantidad a comprar, plazo y lugar de entrega, hasta la manera de pago, transporte de la mercadería, pues tiene que conocer todo esto porque es parte de sus costos que tendrá que realizar para mantener el negocio

Monge, (2016) comenta que la gestión empresarial contiene componentes, medidas, estrategias y habilidades, que podrían ser realizadas, con el fin de actividades económicas o empresariales de ser posible, se mencionan cuatro elementos: La planeación, la organización, la comunicación y el control en la gestión.

Para Mora, Duran, Zambrano, (2016) la gestión dentro de las empresas, es una herramienta muy importante para el desarrollo de la economía, no solo para beneficio de las empresas respecto al sistema que las gestiona, sino que para el sector de actividad o del país.

La gestión de empresas hace referencia a las medidas estratégicas las cuales tienen la finalidad de que la empresa sea viable económicamente, la misma que tiene varios factores, desde lo financiero, productivo hasta lo logístico. La toma de decisión en todas las empresas que se encuentran activas y pretenden ser competitiva en el mercado, el empresario continuamente toma decisiones, tanto en la índole financiera, productivo y logístico. Freire et al., (2016).

Para Martin y Reyes, (2020) comento que existen retos y nuevos entornos de gerencia como consecuencia de la pandemia, en función de las organizaciones es necesario tomar en cuenta, de manera continua, la existencia de un ciclo esencial como las empresas dependen de la demanda, el ingreso depende del empleo, del trabajo productivo dependiente del desempeño de la unidad de producción. Se puede establecer círculos de causa acumulativa, tanto de forma virtuosa o viciosa. Los principales retos que deben enfrentar las naciones son evitar el quiebre de la empresa y caídas de la demanda. De manera conjunta específica las empresas deben enfrentar la pandemia y la devaluación monetaria en relación o causa a la caída de los precios del petróleo.

Quispe y Padilla (2017) mencionan que las empresas necesitan herramientas las cuales pueden proporcionar control y centralización de la información, con el fin de manejar mejor las decisiones en sus procesos y estrategias ante la empresa, la gestión busca la excelencia para desenvolverse en un mundo muy competitivo, global y de mejoras tecnológicas. El gestionar está a cargo de un líder que debe impulsar con resultados en su organización, eficientes y en otros casos eficaces que aporten al bienestar de clientes externos e internos, mejorando la competitividad del negocio.

El enfoque de sistemas en la organización es traído por Katz y Kahn en 1996, donde proponen a las organizaciones como sistema abierto, pues esta teoría tiene mucha coherencia con la

realidad como en las organizaciones existen inputs, procesos y outputs, pues dentro de las empresas existen subsistemas interrelacionados entre sí, Como son las áreas funcionales, departamentos entre otros y estos a su vez conformados por elementos, los cuales son las personas que ocupan puestos en la empresa. Por esto las organizaciones adoptan el pensamiento sistémico para tener claro las diferentes interacciones entre los elementos que componen la organización Martínez (2016).

Se entiende a la empresa como un sistema, la cual está conformada por varias partes o elementos que tienen cierta relación entre sí, por lo tanto, se enfoca en la teoría general de sistemas (TGS), la cual da fundamentos conceptuales para solucionar diferentes perspectivas y disciplinas científicas (Parent y Jacques, 2007).

Un sistema es un conjunto de funciones dentro de una organización, en el cual se interrelacionan entre sí para cumplir los objetivos de esta. (James R.Evans-William M. Lindsay, 2008).

Se reconoció al sistema como un conjunto, un todo y no como la sumatoria de varios componentes de forma individual, además se relacionan entre ellos, pues el accionar de unos afecta el desempeño de otros, incluso del sistema completo Peralta, (2016).

En las pequeñas empresas, la mayoría del tiempo se centra en un elemento del ambiente que los rodea, generalmente el que representa algunas deficiencias o amenaza en un momento dado, puede ser una deuda con el proveedor o con una empresa financiera, los clientes, la competencia. El microempresario cuenta con la información y la experiencia, no solo del negocio, sino que también se desenvuelve lo cual permite a este manejar diferentes negocios. Es por eso que el sistema de gestión para pequeñas empresas tiene que ver con las decisiones que tiene que tomar el microempresario en cuanto a los clientes, proveedores, competencia y regulaciones (condiciones del entorno). Es por eso que en el estudio se plantea la idea de cómo el microempresario toma sus decisiones para la pyme en la cual tiene que tomar decisiones en base a sus clientes, proveedores, competencias y regulaciones Díaz (2014).

Es por eso que la teoría de sistemas en una mype tiene mucho que ver, como en cualquier organización el microempresario tiene que coordinar con sus clientes, proveedores, competidores y reguladores, en los cuales él tiende a tomar decisiones para beneficio de la empresa.

Según Rodríguez y López (2020) la pandemia ha conseguido retar al sistema socioeconómico en el mundo y a las Mypes afectadas por la paralización de actividades de producción debido a la reducción de la demanda por el confinamiento, se vieron en la necesidad de modificar o reinventar su modelo de negocio. Se determinó que el comercio vía medios tecnológicos o comercio electrónico es una industria que aumento y fue adoptada por medidas de distanciamiento como un intermediario entre cliente y empresa. Se concluyo que existen beneficios como mayor eficacia en la empresa al simplificar procesos, aumento de ventas, facilita relaciones entre empresas al reducir procedimientos vía redes y uso de sistemas. El comercio vida redes sociales o página web puede ayudar a reestructurar la organización, permite mayor optimización a las pequeñas empresas.

Graneros (2020) buscaron explicar que existen nuevas oportunidades innovadoras durante la pandemia, se buscó que las Pymes desarrollaran formas para mitigar la crisis económica ocasionada por la pandemia, reevaluando su productividad y con el uso de tecnología en sus actividades para el mejoramiento continuo. Por lo tanto, la microempresa tiene que buscar alternativas de su publicidad no tradicional. Las Pymes establecieron redes con clientes generando confianza y una relación duradera. Como conclusión se presentó un entorno cambiante donde la solución para salir adelante es la innovación, volver virtual su modelo de negocio, reinventar y sobre todo aumentar más sus proveedores, mayor número de suministros y menor escases, esto será una ventaja competitiva para la organización.

Da Silva, y Núñez (2020) en su trabajo buscaron determinar las acciones de las autoridades de competencia de América Latina para apoyar a las pequeñas y medianas empresas, durante el paso del covid 19 y facilitar su proceso de mejora y recuperación., además mencionamos a la economía digital así se describieron las prácticas que utilizaron las grandes empresas de tecnología y la manera en que estas estrategias permitan el acceso a otros mercados. El objetivo fue demostrar la necesidad de que exista mayor planeamiento y coordinación entre los responsables de las políticas de competencia y las entidades de gobierno públicas. Se concluyo sobre las pymes y las web o plataformas de manera digital, que las autoridades de competencia deben desarrollar leyes o reglas para enfrentar la realidad de la COVID-19, las micro empresas digitales forman ahora una parte importante de la economía.

Buitrago (2020) una de las situaciones debido a la pandemia es que las relaciones laborales y las obligaciones de los colaboradores parte de un negocio, ya no son posibles dentro del establecimiento de trabajo, sino de manera remota , a distancia, producto del confinamiento obligado por la expansión del contagio en el mundo, este método permite menos contagio porque se trabajó desde el hogar , por medios tecnológicos pero a la vez que el colaborador está protegido esta distanciado del cliente, lo que dificulta una relación más personal empresa a cliente.

García, Grilló y Morte (2021). La adaptación de las empresas a la realidad del covid ha generado cambios sociales y económicos en las empresas, obligándoles a adaptar su modelo de negocio para asegurar la sobrevivencia de la organización durante la pandemia, el objetivo fue identificar los factores que se encontraron detrás de las iniciativas que tuvieron que adoptar las empresas, de enfoque cualitativo, se realizó además una revisión de la literatura en principales revistas científicas. Los principales resultados fueron el uso de la tecnología, la generación de canales digitales de marketing para ventas, el teletrabajo. Adoptaron propuestas para generar valor, en la mayoría de propuestas con productos o servicios nuevos, la forma más común para experimentar fue de cara al consumidor más conocido como tanteo, además recomendaron generar iniciativas de colaboración entre los colaboradores pertenecientes al sistema de la organización.

Base teórica

Según el modelo de Díaz (2014) se dividen en las siguientes dimensiones:

Proveedores: se refiere a los proveedores que brindan la materia prima en la mype, proveedores financieros y los proveedores de servicios necesarios para la empresa.

Clientes: la interacción con el sistema clientes, se define así por la información que intercambia el cliente con los trabajadores de la mype, para así determinar las decisiones como consecuencias de interactuar con el sistema, para lograr así la satisfacción de los clientes.

Reguladores: son los que para el pequeño empresario representan el orden normativo, es decir su relación con este sistema es estructurada y definida por los reglamentos, leyes normas que da el estado para llevar la empresa.

Competencia: son los que de una manera u otra ofertan productos o servicios, relativa a las necesidades de los compradores, al igual que la interacción con el sistema clientes, el sistema competencia requiere la documentación que se obtiene de las interacciones con los sistemas proveedores y clientes. Es por eso que requiere competencias para recopilar la información y competencias para poder usarlas.

El microempresario en la mype: es la manera de cómo el pequeño empresario tiene sus conocimientos referentes a marketing, operaciones y finanzas en la empresa, también el de tener la habilidad para estar motivado, trabajar conjuntamente con sus trabajadores y la manera de cómo toma las decisiones para la mype, la capacidad de comunicarse, hacerse escuchar y la capacidad de ser un buen negociador.

En diferentes procesos empresariales, como en lo cotidiano de la vida, todas las personas estamos constantemente tomando decisiones, que pueden ser de mucha importancia dependiendo de la incidencia o consecuencias futuras. A nivel empresarial se puede decir las decisiones de qué tipo de proveedor, la financiación, las estrategias publicitarias, el nivel de la producción, entre otros. En sí todas las decisiones que se toman es para conseguir un objetivo que convenga a la organización en cuanto a las utilidades, ingresos, costos, egresos y tiempo de producción. La toma de decisiones tiene diferentes factores humanos los cuales son intuición, personalidad, inteligencia cognitiva, inteligencia emocional, calidad y posibilidad de acceder a la información, consideraciones políticas, grado de incertidumbre, crisis y conflictos y los valores de la persona Guerrero, Suarez y Morato (2014).

Es muy importante la participación de la pequeña empresa en la economía del país, contribuyen notoriamente al desarrollo y crecimiento económico del país. Hablar del pequeño empresario es referirse a un individuo independiente con bastante imaginación e iniciativa que hace realidad sus ideas. Su sector geográfico es reducido, el microempresario se caracteriza porque suele ser reacio al cambio, así como a toda la ayuda externa que intervenga con su libertad de decidir los destinos de la empresa (David Mesa y Ivan Monterrosa, 1993).

Materiales y métodos

La investigación es de tipo cualitativa con diseño experimental, porque es un estudio de caso múltiple ya que se trabajará con 9 empresarios de mypes de diferentes rubros como son una de manufactura, comercial y de servicios, pues en esta investigación se realizó entrevistas en las cuales se recopiló opiniones y criterios por parte de los entrevistados según la problemática a estudiar. Se observó cómo es la gestión empresarial estudiada desde el punto de la teoría de sistemas con respecto a la toma de decisiones que el microempresario tomará según clientes, proveedores competencia y las distintas regulaciones.

Para el presente estudio se entrevistó a 9 empresarios de diferentes rubros como son 3 por cada mype en cada sector comercial, manufactura y de servicio que se encuentran trabajando en la coyuntura del covid-19.

En cuanto al instrumento que se utilizó para el siguiente estudio, es una entrevista a los dueños de las mypes en base a la toma de decisiones que tienen que ver con sus clientes, proveedores, competencia, reguladores y la del microempresario en la mype.

Las entrevistas se realizaron vía zoom debido al distanciamiento social y a la prohibición de actividades presenciales por motivos de salvaguardar la salud de los entrevistados.

Resultados y discusión

Para poder definir cómo es la gestión de las mypes en tiempos del covid 19 según un enfoque exploratorio de la teoría de sistemas, se llevaron a cabo entrevistas en las cuales se responde a la manera en cómo toman decisiones con respecto a sus proveedores, clientes, reguladores, competencia y el microempresario en las mypes y aunque son de diferentes rubros, mostraron similitudes en las entrevistas.

En relación con el conocimiento del proveedor y manera de operar de este, en la situación de emergencia. Los entrevistados dieron a entender que la situación cambio de los pedidos con crédito o a plazo a los pagos contra entrega, además ahora se coordinan los pedidos de forma virtual antes llegaban al local., estos resultados coinciden con Buitrago (2020) una de las situaciones debido a la pandemia es que las relaciones con colaboradores internos y externos ha cambiado, ya no son posibles dentro del establecimiento de trabajo, sino de manera remota,

producto del confinamiento obligado por la expansión del contagio en el mundo, ahora se trabaja por medios digitales para la mayoría de procesos proveedor empresa y cliente.

“Cambió la manera de operar, se utilizan más los medios tecnológicos y es menos presencial a diferencia de cómo era antes de la pandemia.”

“Los proveedores ahora llaman en vez de llegar al local y tomar el pedido.”

“Existía un contacto directo, ahora todo es vía web, se coordinan citas, se programan las entregas y quienes son los responsables en recepcionar.”

Con respecto a la falta de stock, mencionaron que tenían dificultad en abastecerse por el tema de cierre de fronteras, hay mayores imprevistos como en el envío de mercadería, falta de ítems en los envíos todo esto del proveedor al microempresario, ya que existen problemas en las importaciones entonces mayor demora y escases al adquirir los productos. Es explicado porque en el país se declaró la caída de las importaciones debido al aislamiento social afectó a todos los sectores de la economía peruana incluso a los microempresarios ya que son receptores y beneficiarios de estos productos a través de un mayorista o distribuidor, con una reducción del 11,7% de importaciones con respecto al 2019 Urrutia, Silva y Sánchez (2021).

“La escasez del stock es por el cierre de fronteras e impedimento de ingreso de productos.”

“En un primer momento fue complicado por demoras en envíos, no estaba el total de stock que requeríamos.”

Con respecto a los precios, comentaron que subieron porque los costos de los productos son elaborados con materia de importación. En tiempos de incertidumbre, pandemia y crisis que vive el Perú, son dependientes de la importación y del dólar, entonces tiende a subir los costos de los materiales por ende los empresarios tuvieron que subir sus precios para no perder su porcentaje de ganancia anterior a la pandemia, se vieron afectados los primeros meses por la escasez de producto y costos altos, el virus ha marcado el detenimiento temporal de la actividad, el confinamiento de la población, la crisis del sector turístico por las restricciones y el desplome de los precios del petróleo (Ayvar, 2020).

“El precio aumento por el costo del flete.”

“Los productos que necesitábamos adquirir estaban conformados por materiales importados y por la dependencia del dólar subió, esto hizo que nosotros subiéramos el precio a nuestros productos.”

En relación a la manera de negociar u operar antes se realizaba de forma presencial, con visitas al local del microempresario y se emitían los pedidos ahora se cambió a la virtualidad, los pedidos, se hace uso de WhatsApp, zoom y llamadas para la coordinación de pedidos. También la implementación de los protocolos de seguridad exigidos por el gobierno, Afecto a las Mypes encargadas del rubro de primera necesidad, las cuales continuaron trabajando de forma presencial y se pudo evidenciar que fue debido a la costumbre con la que las personas van por estos productos y no de forma virtual ya que son compras diarias o semanales.

Se evidencio como el uso de redes sociales es más evidente en las mypes por la alteración de la pandemia, dio a conocer que el comerciar de forma tradicional pasó a ser una estrategia de segundo plano, y el comercio vía internet una de las industrias resaltantes y adoptada. Los beneficios que se resaltan para este grupo de agentes son que mejora la eficacia de la empresa al hacer más simples procesos, las ventas aumentan al abrir mercados dar oportunidades ante el

distanciamiento se aprovecha la virtualidad, de esta forma pueden recuperarse económicamente ahorrando con un sistema que comunica empresa a cliente Graneros (2020).

“El trabajo seguía, aunque por pandemia se cerraron algunos negocios.”

“La situación se empezó a mejorar después del confinamiento de los primeros meses”

“Confiaba en las ventas en tienda, ahora realizo ventas por redes sociales es un nuevo mundo.”

“Antes recurriamos a vender en campo, ahora nos acercamos a ellos a través del marketing.”

En cuanto a las operaciones de rotación de productos comentaron que extendieron su número de proveedores ya que los productos o materias primas que necesitaban estaban escasas. La incertidumbre provocó en las empresas a reprogramar sus deudas y retrasar sus obligaciones. Tuvieron que racionalizar o reducir su portafolio de productos y reducir su capacidad productiva por lo cual los proveedores no cumplieron con todos sus pedidos creando conflicto por lo cual buscaban más proveedores para sostener su stock Merzthal (2020).

“Solíamos trabajar con un solo proveedor.”

“Buscar nuevos proveedores, para tener la rotación normal de los productos.”

“Tuve que buscar más alternativas.”

Con respecto a las decisiones más complicada que han tenido con los proveedores en pandemia, declararon que fue el llegar a un acuerdo mutuo, negociar las deudas, pedidos faltantes, reprogramar para seguir trabajando juntos ya que a todos afectó la pandemia y se generaron problemas y retrasos. El Protocolo Sanitario de Operación ante el COVID-19 para el inicio gradual e incremental de operaciones y negocios se tuvo una adaptación a la nueva normalidad de atención de comercios y con ello la logística que conllevaba las entregas de mercadería PRODUCE (2020).

“La manera de llegar a acuerdos para seguir trabajando y no verse afectado.”

“Hablar con varios proveedores y decirles mira tú estás pasando por lo que yo estoy pasando, hay que apoyarnos.”

“Entender que es una cadena si yo como empresario gano mi proveedor también se beneficia.”

“Difícil fue cancelar pedidos que ya se habían concretado con algún proveedor”

“Manejar los tiempos con las fechas establecidas de entrega.”

De los gustos, preferencias del cliente en la coyuntura del COVID-19 con respecto a cómo toman las decisiones con sus clientes, comentaban que veían los gustos que tienen, según eso se compran los productos que tienen mayor rotación en el mercado. Por la pandemia cambió un poco la manera de llegar a ellos es por eso que utilizan más las redes sociales, el tener el cuidado adecuado para llegar al cliente, contar con lo que el cliente necesita, contar con una relación amistosa con los clientes, manteniendo la fidelización con los clientes, pues por la nueva normalidad ahora es en redes sociales. Teniendo en cuenta la contingencia actual busca de permitir estrategias para la retención del cliente en tiempos de covid; conociendo las nuevas tendencias de compra y niveles de consumo actual, además el adquirir un bien o servicio este definido por su experiencia de compra en redes o web, o la tienda física que permita su fidelización creando una relación emocional entre la imagen de empresa y el consumidor, Dueñas (2020).

“Se inicio la cultura de bioseguridad a la que los clientes no estaban acostumbrados se tuvieron que adaptar de a pocos.”

“Se toma la decisión de compra por los productos que tienen mayor rotación.”

“Nuevas medios de llegar a los clientes sin contagio o exposición de los clientes.”

“buscábamos fidelizar a nuestros clientes.”

“Tratamos de llegar por diferentes canales al cliente.”

“No pudimos abarcar a todos nuestros clientes, entonces nuestra cartera se redujo”

“Decidimos adaptarnos al cambio.”

“Tuvimos clientes que ya no podían adquirir nuestro producto por lo cual tuve que concentrarme en otros clientes en esta situación crítica.”

“Conocimos nuestras limitaciones, que no podíamos atender a todos.”

“Todo ha sido un boca a boca por parte de nuestros clientes más fieles.”

Referente a los pedidos de los clientes la situación, comentaban que no se podía cumplir en muchos casos con el pedido del cliente por temas de tiempos, con respecto a las empresas de servicios, se les complicó pues la situación cambió, pues podían ofrecer el servicio, pero dependía del cliente si estaba en las posibilidades de aceptar o no. Se explico que las Mypes deben ser entidades innovadoras y no deben buscar estrategias de marketing tradicionales para que puedan mitigar los efectos de la pandemia, mejorar su productividad, así contar con una ventaja competitiva Graneros (2020).

“Más que cambiar fue innovar, implementamos algunos productos parte del rubro.”

“Si, eh tratado de comprar nuevas cosas para que los clientes ya no busquen en otro lado.”

“Nos acoplamos a la tecnología, para poder llegar a ellos y coordinar.”

“Nos adaptamos.”

“Analizamos la situación que estábamos pasando para poder trabajar conjuntamente.”

“Hicimos cambios financieros para poder sostenernos.”

“Pensamos en precios cómodos y accesibles.”

“Priorizamos las empresas con las que trabajábamos más, las más importantes las que tenían mayor movimiento.”

En relación a los reguladores comentaron que el sistema de la municipalidad es deficiente, los tramites son engorrosos, la mesa de partes virtual responde después de una semana, en otros casos hicieron colas para el papeleo físico. Debido a que las entidades deben contar con planes de bioseguridad estos deben contar con los protocolos sanitarios establecidos según el rubro en su decreto N.º 005-2020/MDV-ALC es por eso que se suspendieron plazos y procedimientos administrativos en organismos públicos con procesos que se encontraran en trámite y de atención al cliente en alcaldías, por lo cual el aforo para hacer los tramites físicos era reducido lo que ocasionaba largas colas, el peruano (2020).

“Tenemos dificultades con las colas para hacer los papeleos de tramites.”

“Cumplimos con los protocolos de bioseguridad.”

“Tuvimos que contratar personal para hacer los cambios.”

“Hicimos un presupuesto para el permiso, licencia y sobre todo para el protocolo de seguridad.”

“Licencias no tenemos porque tercerizamos el trabajo.”

“La decisión más complicada es con el tema de pagos a la Sunat, porque no te perdona el pago, ni por el estado de emergencia.”

Referente a la competencia, mencionaron que hubo cambios, se empezó a tomar medidas como utilizar e implementar mayor capacidad en las entregas o delivery, usar la tecnología y redes sociales para estar a pesar de la pandemia y distanciamiento más conectados o pendientes del cliente. Las Mypes con la era digitales se han convertido en una parte valiosa de la economía digital, ellas son responsables de la gran parte de las innovaciones y consecuentemente de la dinámica del mercado, lo que demanda una atención especial por las autoridades Da Silva, y Núñez (2020).

“Todos cambiamos, todos utilizan redes sociales, todos están mucho más digitales, todos migramos a lo mismo, no es que haya cambiado mucho.”

“Mejorar lo que se tenía planeado hacer, con respecto a tus clientes y enfocarte más en las nuevas necesidades.”

“El de que nuestros clientes no se estén exponiendo y el de llevar el producto hasta su casa, si necesitaba algo que nosotros no teníamos preguntarle cómo es lo que necesita conseguirlo y llevarlo.”

En cuanto al empresario en la Mypes los entrevistados comentaban que la importancia de poder manejar una empresa es la posibilidad de plantear varias alternativas o soluciones, y ser resilientes es clave para que todo empresario pueda levantarse, de afrontar problemas. La capacidad de adaptarse a las nuevas necesidades que buscan sus clientes. Las habilidades necesarias son el esfuerzo constante en su labor, un alto rendimiento, una voluntad de respaldar a la organización y el deseo de hacer crecer a la empresa, Forbes (2018). La resiliencia es comenzar una nueva iniciativa después de enfrentar una crisis profunda, esto permite al empresario a pesar de todos sus problemas en el camino, seguir hacia adelante Cyrulnik (2020).

“Es conocer a tus clientes, conocer que vendes, quien es la persona que te compra.”

“Saber sobre la rotación de los productos, el consumo que los clientes van a hacer y obviamente pues no poner los precios acordes a la situación como yo te digo acorde a los demás.”

“Ser más prevenido en el aspecto de salud, de cuidarse más, más unión con familia, que la formalidad ayuda mucho en ciertas cosas.”

“Que tenemos que ser adaptables al cambio, que hay que aprender a diversificarse, que el conocimiento es globalizado.”

“Ha cambiado para bien, porque ahora todos son más prevenidos, son más unidos, constante consejos con pláticas con el personal, el compañerismo, el ser más unido y el apoyarnos entre nosotros.”

“Una mejora, pues se ve reflejado en las ventas, ahora tenemos ya no sólo un público, sino tratamos de tener una llegada a la mayoría de público.”

En cuanto a la motivación describieron la mayoría que el principal motivo es su familia, además de la necesidad económica que aumento durante la pandemia. Los motivos que más determinan a un emprendedor incluyeron el deseo de ganar seguridad para sí mismo, y para su familia, contribuyendo al bienestar familiar hasta poder lograr éxito en la parte económica. Además, existen las motivaciones relacionadas con el conocimiento, adquiere experiencia laboral, capacitaciones, puede detectar mejor las oportunidades, así el emprendedor se mantiene atento, innova, investiga va a la vanguardia en su constante aprendizaje por querer progresar Shepherd (2005).

“Bueno mi motivación siempre ha sido mis padres, mi familia.”

“Salir adelante, saber que es un reto cambiar y para tener un nuevo enfoque del negocio.”

“tuvimos que enfocarnos en salir adelante.”

“Si obviamente se afectó porque de la nada uno se puede quedar de lo que tiene un negocio al día siguiente no lo podemos tener si es que así da la orden el estado.”

“El objetivo primordial de la empresa crecer tanto como profesionalmente como empresarialmente.”

Con relación a la manera de trabajar con su equipo dijeron que no ha cambiado mucho, los trabajadores también son fieles y productivos hacia la empresa. En el caso de los empresarios que trabajan con su familia refirieron que no tenían inconvenientes, cada uno sabía sus funciones y objetivos. Por lo contrario, los entrevistados de empresas que no son familiares comentan que es mejor separar el trabajo de la familia, por que tuvieron casos en que tuvieron conflictos por llamadas de atención y reclamos, no se sentía la misma autoridad ya que era un familiar esta relación no permitía distinguir la autoridad entre el jefe.

“Trabajo con familia y no he tenido problemas con ninguno de ellos, nuestra relación es de mucho respeto.”

“Siempre va a ver altos y bajos, porque no siempre vamos a tener la misma manera de pensar.”

“Claro el distanciamiento, los protocolos, el desinfectar el dinero, desinfectar vitrinas, productos, todo va acorde al covid, el limpiar los productos para que digamos el cliente se lleve un producto sano se podría decir y nosotros también estemos protegidos y el cliente pues este contento y seguro.”

Con respecto a las medidas que tomo el empresario desde una visión de gestión organizacional existen problemas causados por la pandemia como lo es la condición de uso de tecnologías para eso se necesita competencias laborales adecuadas , además de capacitación sobre trabajo a distancia por el constante uso de dispositivos y manejo de información .El entorno básicamente requiere centrarse en gestionar el cambio en un escenario digital , además como se confrontó el covid 19 fue gracias a la información sobre acontecimientos que pasaban en tiempo real, se evidenció que el modelo de gobierno no estaba adecuado para la gestión de la información, entonces suponemos que el principal problema de la gestión no fue la enfermedad, si no la estructura ante un modelo que solo era basado en competir, el modelo cambió gracias a un problema mundial que hizo colapsar a instituciones públicas y privadas Noguera (2020)

“Es el llevar un registro de todas nuestras ventas, de todos nuestros gastos, un mayor control, porque tenemos que economizar todo, porque todas las cosas están subiendo, el tener un mayor control de cuánto gastamos ahora, para ver cuánto lo vamos a vender.”

“El distanciamiento, los protocolos, la manera de recepcionar los pedidos.”

“Hoy por hoy todo es más digital.”

“El trabajo remoto desde el hogar, con horarios flexibles.”

El subsistema de microempresario está formado por las interacciones entre los diferentes elementos del sistema antes de la pandemia estaba centrado en el cliente , ya que era su principal preocupación , además de eso el microempresario no tenía la preocupación por una pandemia , no existía tal cambio radical en su negocio, dependía de las ventas en forma que no tenía que esforzarse por trabajar con un entorno virtual, afecto a estos microempresarios ya que trabajan de forma tradicional desde su local físico. Sus mayores dificultades en decisiones se basaban en abastecer a su cliente con su producto o servicio, mantenían buenas relaciones porque eran más cercanas, interactuaban en el local donde el cliente llegaba a ellos y no como actualmente donde el negocio tiene que llegar a su cliente.

Conclusiones

Se concluye que se caracterizó a las mypes chiclayanas desde la teoría de sistemas, según la gestión que toman los microempresarios, 5 de los 9 entrevistados, se apoya en su familia para tomar decisiones, las interacciones se definen más en la dinámica familiar y el liderazgo de la persona a cargo del negocio. Por otro lado, los otros 4 entrevistados se basan en tomar decisiones en base a su experiencia, como dirigente del negocio y apoyado de la cultura que formo la mypes.

El microempresario se adaptó al cambio de manera inconsciente debido a la pandemia, con respecto a sus proveedores, tuvieron que buscar nuevos abastecedores para poder seguir compitiendo en el mercado, pues en los primeros meses se vieron afectados por el desabastecimiento de estos.

Otros empresarios tomaron la decisión de buscar nuevos proveedores, pues los que tenían no podían cumplir con sus pedidos, tomando el riesgo de no saber cómo trabajan estos, lo cual fue un cambio eminente para poder mantenerse en el mercado.

El empresario tiene definido sus clientes y sus proveedores, pues dependen de ellos para ofrecer un producto o servicio, en pandemia tomaron la decisión de concentrarse en tener más clientes, pues tuvieron que tomar decisiones como el bajar los precios y ofrecer un servicio de calidad.

Con respecto a los reguladores se tuvieron dificultades con los permisos y pagos de impuestos, los cuales fueron mejorando mientras paso el tiempo. La competencia incentiva al empresario a mejorar en la manera de trabajar, adaptándose más a la virtualidad para poder llegar a sus clientes y así de una manera fidelizarlos.

Se identifica la forma para tomar decisiones que el microempresario establece para la toma de decisiones dentro de la mype, el empresario se preocupaba por el cliente pues este era el que generaba ingresos, pues todo dependía de las ventas y no se esforzaban con el tema virtual, además de eso el microempresario no tenía la preocupación por una pandemia, cambiando así el trabajo tradicional, pues tuvieron que tomar la decisión de como abastecer a su cliente en esta nueva normalidad, donde antes el cliente llegaba al negocio y no como actualmente donde el negocio tiene que llegar a su cliente.

Después de la pandemia la situación empezó a mejorar, el empresario se adaptó al cambio inconscientemente, pues eso lo ayudo para no perder su negocio, empezó a utilizar más las redes sociales y la tecnología, trabajar con más proveedores para poder tener materia prima, llegar a acuerdos con sus proveedores y colaboradores para seguir trabajando, hasta poder planificar cosas para un futuro, también viendo el tema económico y no verse afectados.

Se analizó las decisiones de los empresarios antes y después del covid-19, antes de pandemia, el trato era más de manera personal tanto con los clientes, proveedores, reguladores y competencia, pues el empresario se preocupaba porque el cliente visite su tienda, con sus proveedores trataba de llegar a un acuerdo que a ellos los beneficie a ambas partes, con los reguladores el trato siempre fue el de estar al día con los permisos, en el cual siempre existió una deficiencia en los procesos que tiene el estado, la competencia siempre estuvo pues su manera de competir siempre fue por el lado de los precios.

Después de la covid-19 ha cambiado la manera de trabajar con su proveedor, pues existe cierto temor de impago por la crisis económica y el deceso de los distintos empresarios, pues la covid-19 hace que la población este en constante riesgo, existen ciertos cambios con el trato que se tenía, pues ahora todo es más por redes sociales con los clientes, con respecto a la competencia, esta sigue manteniendo igual y con los reguladores no ha cambiado a como era antes, ahora es más la demora para facilitar los documentos necesarios.

Recomendaciones

Después de analizar la manera de como toma sus decisiones el empresario, se recomienda, replantear su manera de manejar el negocio, acorde al contexto actual de la economía local, esta situación exige que las MYPES se adapten a los nuevos cambios, que innoven, que modifiquen los planes y que piensen en aplicar proyecciones para estar preparados para cualquier acontecimiento y no se vean afectados. Y finalmente se recomienda este trabajo de investigación como referencia para futuras investigaciones en el ámbito académico y empresarial.

Referencias

- Parent, Roy and St-Jacques. (2007). *A systems-based dynamic knowledge transfer capacity model*. Canada.
- Arevalo, L. E. (2016). La Comprensión de las Organizaciones empresariales y su ambiente como sistemas de complejidad creciente: rasgos e implicaciones. *revista Ingeniería*, 15.
- Cañete, N. (2020, marzo 21). *Puntos sobre la i - ciencia, tecnología e innovación*. Retrieved from Coronavirus: ¿Cómo apoyar desde el sector de fomento a la innovación y las pymes?: <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/>
- David Alfonso Mesa Mesa; Ivan Javier Monterrosa Castro. (1993). *EL PERFIL DEL PEQUEÑO EMPRESARIO COMO ADMINISTRADOR DE SU PROPIA EMPRESA EN EL SECTOR DE LA CONFECCION DE LA CIUDAD DE CARTAGENA*. TESIS DE GRADO, CARTAGENA.
- Díaz, M. D. (2014). *Conceptualización de un modelo de gestión*. Chiclayo.
- economía verde coalición Perú*. (2020, abril 30). Retrieved from covid 19 en el Perú: el impacto en las mypes: <https://economiaverde.pe/covid-19-en-el-peru-el-impacto-en-las-mypes/>
- Freire, A.G.H., Gonzaga, V.A.B., Freire, A.H.H., Rodriguez, S.R.V. & Granda, E.C.V. (2016, Mayo). RAZONES FINANCIERAS DE LIQUIDEZ EN LA GESTION EMPRESARIAL PARA TOMA DE DECISIONES. *QUIPUKAMAYOC Revista de la Facultad de Ciencias Contables-UNMSM*, 10. Retrieved from https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56665440/13249-45984-1-PB_1.pdf?1527435715=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPB_1.pdf&Expires=1605849454&Signature=e7-tfZBa8E3DcBFDdInP6~WbAWJOleA2aqnS-yLUrRvvSaCrnnWnk8q80YdJ7dARt9Ds8EopJpI-JQNwFbqCW
- Guerrero, Suarez y Morato. (2014). *Teoría de la decisión aplicada: análisis de decisiones bajo incertidumbre, riesgo y teoría de juegos*.
- Henriquez, P. (2020, abril 29). *BID MEJORANDO VIDAS puntos sobre la ciencia, tecnología e innovación*. Retrieved from COVID-19: ¿Una oportunidad para la transformación digital de las pymes?: <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/covid-19-oportunidad-transformacion-digital-pymes/>
- James R. Evans-William M. Lindsay. (2008). *administración y control de la calidad*. México: Thomson/South-Western.

- Lilia L. Mora-Pisco, Marco E. Duran-Vasco, Jesús G. Zambrano-Loor. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Ciencias económicas y empresariales*, 10.
- Martínez, J. L. (2016). La organización como sistema: el modelo organizacional contemporáneo. *revistas bolivianas*.
- Mendoza, E. (2020, 06 22). *MenúBusiness News Perú*. Retrieved from El desarrollo de las pymes y la competitividad en el país: <https://businessnews.pe/web/2020/06/22/el-desarrollo-de-las-pymes-y-el-ranking-de-competitividad/>
- Monge, L. C. (2016). Gestión Empresarial & innovación. *VCA PROFESIONAL universidad florencio del castillo*, 45.
- Montjoy, K. (2020, marzo 30). *BLOG DE INNOVA ESAN*. Retrieved from CORONAVIRUS: ¿CÓMO PUEDEN SOBREVIVIR LAS MYPES A LA PANDEMIA?: <https://ue.edu.pe/opinando/coronavirus-como-pueden-sobrevivir-las-mypes-a-la-pandemia>
- OTTONE, E. (2010). Latin America in the global crisis. *Revista Enfoques*, 9.
- Peralta, E. (2016). *Teoría general de los sistemas aplicada a modelos de gestión*. Maestría en gestión Organizacional, Cartagena.
- Quispe-Otacoma, A. L., Padilla-Martínez, M. P., Telot-González, J. A., & Nogueira-Rivera, D. (2017). Tecnologías de información y comunicación en la gestión empresarial de pymes comerciales. *Scielo*.
- Silupú, B. (2018, abril 25). *Gestión empresarial en las mypes*. Retrieved from Udep(Hoy): <http://udep.edu.pe/hoy/2018/gestion-empresarial-en-las-mypes/#:~:text=Gesti%C3%B3n%20empresarial%20en%20las%20mypes,haci%C3%A9ndola%20m%C3%A1s%20r%C3%A1pida%20y%20oportuna.&text=Todo%20ello%20permitir%C3%A1%20mejorar%20la,haci%C3%A9ndola%20m%C3%A1s%20r%C3>
- contemporáneo. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2415-22502016000100005&script=sci_arttext
- Da Silva, F., & Núñez Reyes, G. (2021). La libre competencia en la era digital y la postpandemia: el impacto sobre las pequeñas y medianas empresas. Cepal.org. Obtenido de <https://www.cepal.org/fr/node/53358>
- Graneros Segovia, J. (2020). Innovación empresarial de PYMES en tiempo de pandemia. Universidad Peruana Union.

- Martí Noguera, J. (2020). Sociedad digital: gestión organizacional tras el COVID-19. Redalyc. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29063559021/html/index.html>
- Martin Fiorino, V., & Reyes Giovanni, E. (2020). Desafíos y nuevos escenarios gerenciales como parte de la herencia del Covid-19. redalyc. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29063559019/html/index.html>
- Meza Rodríguez, E., & López Argueta, E. (2021). La reinención de las pymes a un año de la pandemia. El economista. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/La-reinencion-de-las-pymes-a-un-ano-de-la-pandemia-20210317-0001.html>
- Quispe-Otacoma, A. (2017). Tecnologías de información y comunicación en la gestión empresarial de pymes comerciales. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362017000100008
- García-Madurga, M.A., Grilló-Méndez, A.J., y Morte-Nadal, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 11(21), pp. 55-70. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04>

Anexos

INSTRUMENTO ENCUESTA



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela de Administración de empresas

OBJETIVO:

Determinar cómo es la gestión de mypes en tiempos de covid-19 a través de un enfoque exploratorio desde la teoría de sistemas.

GUIA DE PREGUNTAS:

PROVEEDORES

- 1) ¿Su proveedor ha cambiado la manera de trabajar en este estado de emergencia?
- 2) ¿Su proveedor cuenta con el stock necesario para que lo abastezca en esta emergencia?
- 3) ¿Se ha visto afectado por el alza de precios para obtener lo necesario para su negocio?
- 4) ¿Qué hizo para mantener la rotación de productos, considera que la situación mejoro o se mantiene antes, durante y ahora que se está mejorando la situación económica ante la pandemia?
- 5) ¿Qué haría si su proveedor no cuenta con su pedido, se ha visto en la condición de buscar más proveedores?
- 6) ¿Cuál es la decisión más complicada que usted como empresario ha tenido que afrontar con sus proveedores, en tiempos de covid-19?

CLIENTES

- 1) ¿Cómo es su manera de tomar decisiones con respecto a sus clientes?
- 2) ¿Cómo era su relación antes de la pandemia con sus clientes?
- 3) ¿Cómo estuvo la situación con sus clientes durante y ahora que mejora la situación?
- 4) ¿sus clientes siguen siendo los mismos que antes de la pandemia?
- 5) ¿el rubro de su negocio cambio de alguna manera para satisfacer a sus clientes?
- 6) ¿Sus ventas promedio mensuales han mejorado o disminuido por efecto del covid-19?

- 7) ¿Qué medidas tomo para mantenerse en el mercado y de qué manera llega a su cliente?
- 8) ¿Cuál es la decisión más complicada que usted como empresario ha tenido que afrontar con sus clientes por efectos del covid-19?

REGULADORES

- 1) ¿Cómo ha manejado los permisos, los protocolos que pide la municipalidad?
- 2) ¿ha tenido alguna dificultad con los pagos o renovación con los permisos en esta pandemia?
- 3) ¿Cuál es la decisión más complicada que usted como empresario ha tenido que afrontar con sus reguladores?

COMPETENCIA

- 1) ¿A cambiado la forma de competir con las otras empresas o es igual que antes?
- 2) ¿Qué medidas tomo en esta pandemia para seguir compitiendo en el rubro en el que está?
- 3) ¿Cuál es la decisión más complicada que usted como empresario ha tenido que afrontar con la competencia?

EL MICROEMPRESARIO EN LA MYPE

- 1) ¿Qué es lo más importante que se debe conocer para manejar su empresa?
- 2) ¿Qué nuevos conocimientos le ha dejado esta pandemia?
- 3) ¿Su motivación, se ha visto afectada en esta pandemia, de qué manera explique?
- 4) ¿El trabajo que tenía con su equipo ha cambiado de diferente manera en esta pandemia?
- 5) ¿Las decisiones tomadas como empresario han tenido alguna repercusión en el negocio, si es para bien como, sino, como esta se ve reflejada en la empresa?
- 6) ¿Si es que trabaja con su familia, ha tenido algún problema en esta pandemia?
- 7) ¿Cómo es su relación con sus trabajadores si es que son sus familiares?
- 8) ¿Cómo ha cambiado la manera de trabajar en cuanto a la pandemia?
- 9) ¿Qué medidas ha tomado para sobresalir en el negocio?



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **DIOGENES JESÚS DIAZ RIOS**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de empresas**, titulado **"GESTIÓN EMPRESARIAL DE MYPES CHICLAYANAS EN TIEMPOS DEL COVID-19: UN ENFOQUE EXPLORATORIO DESDE LA TEORÍA DE SISTEMAS"**, elaborado por la Est. **BRAVO BAUTISTA LUZ ELENA**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 15 de Octubre del 2020.



FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./Mg./Lic. Nombre: DIOGENES DIAZ RIOS

Cargo Actual: PROFESOR



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **LEONCIO OLIVA PASAPERA**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de empresas**, titulado "**GESTIÓN EMPRESARIAL DE MYPES CHICLAYANAS EN TIEMPOS DEL COVID-19: UN ENFOQUE EXPLORATORIO DESDE LA TEORÍA DE SISTEMAS**", elaborado por la Estudiante: **BRAVO BAUTISTA LUZ ELENA**; identificada con DNI N°74772484 y Código USAT N°151ep56148, y domicilio en: Calle Benedicto XVI N°153 – Distrito José Leonardo Ortíz, Chiclayo, quien nos ha solicitado JUICIO DE EXPERTOS, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos de su investigación.

Se deja constancia que la estudiante **BRAVO BAUTISTA LUZ ELENA** ha informado seguir el curso de Tesis con la Docente **Solano Caveró Jessica Karin** y tener como asesor de su Tesis al **Mgtr. Diógenes Jesús Díaz Ríos**, Profesor USAT.

Atentamente

Chiclayo, 23 de Octubre del 2020.



FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: LEONCIO OLIVA PASAPERA

Cargo Actual: DOCENTE – FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES USAT.



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **ROBERTO MANUEL ANCHORENA ROGGERONI**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de empresas**, titulado "**GESTIÓN EMPRESARIAL DE MYPES CHICLAYANAS EN TIEMPOS DEL COVID-19: UN ENFOQUE EXPLORATORIO DESDE LA TEORÍA DE SISTEMAS**", elaborado por la Est. **BRAVO BAUTISTA LUZ ELENA**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 19 de Octubre del 2020.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'R. Anchorena R.', is written over a horizontal line.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Roberto Anchorena Roggeroni

Cargo Actual: docente a tiempo parcial de la facultad de ciencias empresariales

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES
GESTIÓN EMPRESARIAL CON BASE A LA TOMA DE DECISIONES SEGÚN LA TEORÍA DE SISTEMAS	Se refiere a los elementos, medidas, estrategias y destrezas que tiene el microempresario para tomar ciertas decisiones, pues el sistema en una empresa es el que está relacionado con todos los subsistemas de la mype, para así poder cumplir con sus metas.	PROVEEDORES	Conocimiento del proveedor y manera de operación de este en la situación de emergencia.
			Falta de stock
			Comparación en cuanto a precios y protocolos de los proveedores.
			medidas de seguridad en esta pandemia.
			Para las operaciones rotación de productos.
			competencia entre proveedor
		CLIENTES	Gustos y preferencias del cliente, en la coyuntura del covid
			Pedido del cliente en la coyuntura del covid-19
		REGULADORES	Pagos de servicios públicos en esta pandemia.

		Pago de obligaciones tributarias en la coyuntura que nos encontramos.
	COMPETENCIA	Condiciones de la competencia.
		ventas en los tiempos del covid y que decisión toma el microempresario ante su mype.
	EL MICROEMPRESARIO EN LA MYPE	Conocimientos: marketing, operaciones y finanzas.
		Habilidades: motivación, trabajo en equipo, toma de decisiones
		capacidad para comunicarse
		capacidad para negociación

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	VARIABLE	INDICADORES
<p>¿Cómo es la gestión de los microempresarios en las mypes de Chiclayo en tiempos del covid-19 a partir de un enfoque exploratorio desde la teoría de sistemas?</p>	<p>Determinar cómo es la gestión de mypes en tiempos de covid-19 a través de un enfoque exploratorio desde la teoría de sistemas.</p>	<p>GESTIÓN EMPRESARIAL CON BASE A LA TOMA DE DECISIONES SEGÚN LA TEORÍA DE SISTEMAS</p>	<p>Conocimiento del proveedor y manera de operación de este en la situación de emergencia.</p>
	<p>OBJETIVO ESPECIFICOS</p>		<p>Falta de stock</p>
	<p>OBJ.1: caracterizar a la Mypes chiclayanas como sistema.</p>		<p>Comparación en cuanto a precios y protocolos de los proveedores.</p>
	<p>medidas de seguridad en esta pandemia.</p>		
	<p>Para las operaciones rotación de productos.</p>		
	<p>competencia entre proveedor</p>		
	<p>Gustos y preferencias del cliente, en la coyuntura del covid</p>		
	<p>Pedido del cliente en la coyuntura del covid-19</p>		
	<p>Pagos de servicios públicos en esta pandemia.</p>		
	<p>Pago de obligaciones tributarias en la coyuntura que nos encontramos.</p>		

	<p>OBJ.2: Identificar la forma para tomar decisiones que el microempresario establece para la toma de decisiones dentro de la mype.</p>		<p>Condiciones de la competencia.</p>
	<p>OBJ.3: Analizar las decisiones de los empresarios antes y después del covid-19.</p>		<p>ventas en los tiempos del covid y que decisión toma el microempresario ante su mype.</p>
			<p>Conocimientos: marketing, operaciones y finanzas.</p>
			<p>Habilidades: motivación, trabajo en equipo, toma de decisiones</p>
			<p>capacidad para comunicarse</p>
			<p>capacidad para negociación</p>
<p>MUESTRA: para el presente estudio se entrevistará a 9 empresarios de diferentes rubros, los cuales se encuentran trabajando en la coyuntura del covid.</p>	<p>INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS se realizarán entrevistas a los dueños de mypes.</p>	<p>PROCEDIMIENTO Se realizarán entrevistas mediante la plataforma zoom, pues nos encontramos en un aislamiento social en la cual por motivos de salud se nos dice que evitemos el contacto con las personas.</p>	<p>PROCESAMIENTO Luego de revisar y culminar con la revisión bibliográfica y las entrevistas realizadas, todos los datos serán redactados en Word donde se realizarán y establecerán las conclusiones referentes a los objetivos planteados en el presente estudio.</p>

Nota. Elaboración Propia