

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



**Desarrollo de crisis de las MYPES de la ciudad de Chiclayo como
consecuencia del COVID-19**

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

AUTOR

Alberto Raphael Nizama Ballena

ASESOR

Aldo Antonio Pineda Palomino

<https://orcid.org/0000-0002-8986-9057>

Chiclayo, 2024

**Desarrollo de crisis de las MYPES de la ciudad de Chiclayo como
consecuencia del COVID-19**

PRESENTADA POR

Alberto Raphael Nizama Ballena

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

Linda Marita Cruz Pupuche

PRESIDENTE

Jessica Karin Solano Cavero

SECRETARIO

Aldo Antonio Pineda Palomino

VOCAL

Dedicatoria

A mis padres por el apoyo incondicional durante las dificultades vividas todos estos años, a mi abuela por mantener la esperanza en mí, a mis hermanos por la motivación persistente desde que comencé la carrera y a raphita por no permitirme retroceder ante la adversidad.

Agradecimientos

Un especial agradecimiento a los empresarios que me abrieron las puertas para hacer posible esta investigación. Al docente Roberto Manuel Anchorena Roggeroni quién es la persona que más ha influenciado en las bases de mi vida profesional. A mi asesor Aldo Antonio Pineda Palomino quién me ha guiado con sus conocimientos en esta última etapa de mi carrera. Y finalizo agradeciendo a mi familia en general por su acompañamiento y sus consejos.

Desarrollo de crisis de las MYPES de la ciudad de Chiclayo como consecuencia del COVID-19

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	2%
2	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
3	ibimapublishing.com Fuente de Internet	1%
4	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	scholar.sun.ac.za Fuente de Internet	1%
6	www.risti.xyz Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO Trabajo del estudiante	1%
8	comunicacion-cientifica.com Fuente de Internet	1%

Índice

Resumen	6
Abstract	7
Introducción	8
Revisión de literatura	10
Materiales y métodos	13
Resultados y discusión	14
Conclusiones	23
Recomendaciones.....	24
Referencias	25
Anexos.....	29

Resumen

La presente investigación tiene como propósito analizar la gestión de los responsables de las mypes chiclayanas durante el desarrollo de crisis como consecuencia de la pandemia del Covid-19. Este estudio se basó en un enfoque cualitativo, de diseño fenomenológico, de tipo básica y de nivel descriptivo. Para lo cual, se desarrolló una entrevista semiestructura con 22 preguntas basada en el modelo de Alves, Lok y Luo (2020), teniendo como unidad de análisis a 12 responsables de mypes. Los resultados indicaron que la Prevención de Crisis es una de las etapas fundamentales para la percepción de la crisis debido a que se encuentran grandes dilemas como las pérdidas económicas, la evaluación de utilizar antiguas estrategias y sobre todo la preparación adecuada de sus representantes; asimismo, la Gestión de Crisis durante la coyuntura es un momento crítico para la supervivencia de sus empresas debido a que deben tomar decisiones orientadas a formar equipos de trabajo con una comunicación constante y distribuir su capital para la adaptación a los nuevos cambios o incluso puedan reinventarse; y por último, los Resultados Postcrisis están orientados hacia el aprendizaje, la adquisición de conocimientos y de reflexión para instruirse en cómo lidiar con su personal, cómo negociar con clientes y proveedores y evaluar alguna modificación para su empresa, de tal modo se logre reducir su tiempo de recuperación, sin dejar de lado la ayuda gubernamental que podrían recibir.

Palabras clave: Desarrollo de crisis, mypes, Gestión de crisis.

Clasificación JEL: M19

Abstract

The purpose of this research is to analyze the management of those responsible for Chiclayan mypes during the crisis development as a consequence of the Covid-19 pandemic. This study was based on a qualitative approach, phenomenological design, basic type and descriptive level. For which, a semi-structured interview was developed with 22 questions based on the model of Alves, Lok and Luo (2020), having 12 managers of mypes as the unit of analysis. The results indicated that Crisis Prevention is one of the fundamental stages for the perception of the crisis because there are great dilemmas such as economic losses, the evaluation of using old strategies and, above all, the adequate preparation of its representatives; Likewise, Crisis Management during the current situation is a critical moment for the survival of their companies because they must make decisions aimed at forming work teams with constant communication and distributing their capital to adapt to new changes or even reinvent themselves. ; and finally, the Post-Crisis Results are oriented towards learning, the acquisition of knowledge and reflection to learn how to deal with your staff, how to negotiate with clients and suppliers and evaluate any modification for your company, in such a way that you can reduce your recovery time, without neglecting the government help they could receive.

Keywords: Crisis development, Micro and small business, Crisis management.

JEL classification: M19

Introducción

El desarrollo de crisis son periodos en los cuales existe una interacción entre la gestión de crisis y la adaptación, donde se refleja la capacidad de una organización para volver a su estado original y mantener un funcionamiento fiable a pesar de la adversidad durante las diversas etapas de la crisis, como antes de la crisis, durante la crisis y después de la crisis (Navaneetha, Ganesh y Rajendran, 2021).

Tras la llegada de la pandemia mundial del Covid-19, miles de empresas se han visto perjudicadas, sobre todo las mypes debido a que han sido impactadas severamente y aún están en proceso de recuperación (Andina, 2022). El reconocimiento de las mypes por sus grandes contribuciones a la economía no tendría tanta importancia sin los esfuerzos reflejados por los empresarios para mantener la supervivencia de sus negocios (Mashavira y Chipunza, 2021).

La crisis ocasionada por esta pandemia trajo consigo diversas consecuencias para las empresas. Según el Banco Mundial (2021) las ventas cayeron en un 50% y se ajustó la nómina salarial reduciendo horarios y sueldos, debido a estos ajustes se generó el despido del personal; asimismo, pocas empresas se han adaptado a soluciones digitales aumentando el uso de internet y nuevos equipos informáticos; y por último, solo 1 de cada 10 mypes recibieron apoyo del gobierno.

Teniendo en cuenta, que las grandes empresas han podido sobreponerse más rápido gracias a sus estrategias de recuperación y gestión de crisis bien preparadas, las pequeñas y medianas empresas aún presentan dificultades en recuperarse (Dayour et al., 2020). Es por ello, que surge la prioridad de direccionar las estrategias de las mypes en medio de esta crisis, lo que genera que deban trabajar y esforzarse con mayor intensidad para superar los desequilibrios ocasionados en estos entornos recesivos con el fin de buscar el máximo beneficio en sus operaciones (Suaza, 2021).

Sin embargo, se considera que la recuperación de América Latina de la pandemia del Covid-19 será un proceso arduo y largo, que afectará la supervivencia de las mypes (Durst, Svensson y Palacios, 2021). Por otro lado, en nuestro país, el 95% de los empleadores dirigen una mype, de igual manera, las mypes han mantenido una participación por encima del 91%, lo que demuestra su importancia en el tejido empresarial peruano, según menciona la Sociedad de Comercio Exterior del Perú – COMEXPERÚ (2020). Paralelamente, el Perú se vive una crisis política permanente (BBC, 2022). Asimismo, el segundo nivel de concentración de mypes se encuentra principalmente en el norte del país, dónde aparece la región Lambayeque (COMEXPERÚ, 2020).

Ahora bien, según los datos proporcionados por la Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque (2020) afirman que más de 30 mil negocios tuvieron que cerrar durante la crisis de la pandemia del Covid-19. La mypes de la ciudad de Chiclayo, a causa de las imposiciones gubernamentales como la disminución del aforo de los establecimientos y la restricción del libre tránsito, junto con la constante alza de precios de productos básicos y los masivos contagios del coronavirus, tuvieron como consecuencias la reducción o despido de personal, acumulación de deudas con proveedores o bancos, e incluso el cierre permanente de sus negocios; por otro lado, algunos empresarios chiclayanos han tenido que reinventar su empresa para poder resurgir debido a la gestión y estrategias empleadas.

De tal modo, a pesar de que existe una considerable investigación sobre el impacto de las crisis en las organizaciones, éstas no explican cómo las están enfrentando. (Alves, Lok y Luo 2020). Por otra parte, el desarrollo de una crisis o desastre en empresas es un área de investigación emergente (Navaneetha, Ganesh y Rajendran, 2021). Para ello, se plantea la interrogante: ¿Cómo los responsables de las mypes chiclayanas gestionaron sus empresas durante el desarrollo de crisis como consecuencia de la pandemia del Covid-19?

Dicho esto, a pesar de que la investigación de esta variable ha aumentado junto con la pandemia, los estudios enfocados en pequeñas y medianas empresas apenas están empezando (Durst, Svensson y Palacios, 2021). Para lo cual, hoy en día es necesario tener una aproximación con esta realidad puesto que, las mypes mantienen la economía del país. Por lo tanto, esta investigación contribuye a desarrollar la teoría de Desarrollo de crisis en las mypes de la ciudad de Chiclayo en consecuencia del Covid-19 para generar resultados que permitirán tener un estudio completo sobre las etapas de la crisis que puede experimentar cualquier empresa; asimismo, los resultados que se obtendrán como evidencia, beneficiarán, no solo a los propios empresarios y académicos, sino también al sector empresarial a nivel regional y nacional, a ver y analizar qué acciones han realizado estos empresarios en sus negocios frente a una situación de crisis.

De acuerdo con la investigación presentada se tiene como objetivo general analizar la gestión de los responsables de las mypes chiclayanas durante el desarrollo de crisis como consecuencia de la pandemia del Covid-19. Por lo tanto, se formularon los objetivos específicos que son describir las experiencias previas sobre crisis, describir la gestión de crisis que realizaron y conocer los resultados obtenidos postcrisis como consecuencia de la pandemia del Covid-19 en las mypes de la ciudad de Chiclayo.

Revisión de literatura

Alves, Lok y Luo (2020) en su investigación tuvieron como propósito desarrollar un marco que combina las etapas de crisis, la gestión de las partes interesadas y los desafíos de la crisis. Para ello, realizaron un enfoque cualitativo, por lo que, se hizo uso de entrevistas semiestructuradas a 6 pequeñas empresas de Macao. Por consiguiente, los resultados mostraron que las estrategias adoptadas por las pequeñas empresas incluyen prácticas flexibles de recursos humanos, reducción de costos, mejora de las relaciones con los clientes y uso de esquemas de apoyo del gobierno. Por otro lado, Durst, Svensson y Palacios (2021) en su investigación tuvieron como propósito descubrir cómo las mypes gestionan una crisis en curso en el período abril-diciembre de 2020. Para ello, realizaron un enfoque cualitativo exploratorio dónde se entrevistó a 20 empresas peruanas, por lo que, se hizo uso de entrevistas semiestructuradas. Por consiguiente, los resultados mostraron cómo las mypes peruanas se adaptaron a la nueva situación e iniciaron respuestas para hacer frente a la crisis. Asimismo, Dayour et al. (2021) en su investigación tuvieron como propósito revelar las experiencias personales de los empresarios pymes en la gestión de sus negocios en medio de la enfermedad del coronavirus 2019. Para ello, realizaron un enfoque cualitativo fenomenológico dónde se entrevistó a 20 gerentes propietarios y no propietarios en Ghana, por lo que, se empleó una combinación de entrevistas telefónicas y entrevistas cara a cara. Por consiguiente, los resultados identificaron seis fases en el proceso de gestión de crisis: concienciación, batalla contra la dispersión de la Covid-19, mecanismos de respuesta, medidas de recuperación a corto plazo, largo plazo y lecciones aprendidas.

Por su parte, Rodrigues, Franco, Souza y Silva (2021) en su investigación tuvieron como propósito determinar cómo las pequeñas y medianas empresas enfrentaron y gestionaron la disrupción causada por el Covid-19 para llevar a cabo sus actividades económicas. Para ello, realizaron un enfoque cualitativo, descriptivo e inductivo mediante el uso de un muestreo bola de nieve, por lo que, se empleó un cuestionario que consta de 24 preguntas a través de las redes sociales a 254 pymes de Portugal. Por consiguiente, los resultados muestran que las pymes se enfrentan a una serie de dificultades derivadas de la interrupción de sus operaciones, lo que ha provocado serios problemas de liquidez, con efectos en su futura continuidad y mantenimiento de puestos de trabajo. De igual manera, Frangieh y Rusu (2021) en su investigación tuvieron como propósito detectar la capacidad de los gerentes de las pymes para superar una crisis y sus secuelas a través de la adopción de una buena estrategia. Para ello, realizaron un enfoque cuantitativo dónde se encuestó a 27 gerentes de Libia, por lo que, se hizo uso de un cuestionario que constaba de 25 preguntas. Por consiguiente, los resultados mostraron que cuando el líder

de una pyme ejecuta una estrategia adecuada, fortalece a la empresa, haciéndola más flexible para anticipar y contener los daños de una crisis. Por otro lado, Siuta (2021) en su investigación tuvo como propósito determinar las fuentes básicas de los problemas de las empresas pymes durante la crisis pandémica de Covid-19, y presentar cómo las empresas están gestionando, respondiendo y adaptándose a estos cambios. Por ello, realizó un enfoque cuantitativo dónde se encuestó a 756 mypes de Polonia. Por consiguiente, los resultados revelaron que las fuentes de dificultades eran la caída de la demanda, interrupciones en la cadena de suministro, licencias de los empleados por cuarentena o enfermedades del personal, cierre de las fronteras estatales, retrasos en pagos, entre otros.

Ahora bien, en cuanto a la categoría Desarrollo de crisis, Bernhardsdóttir (2015) menciona que el desarrollo de crisis abarca la toma de decisiones y el proceso de planificación mediante el cual los directivos gestionan su riesgo, responden y se recuperan de las crisis. Asimismo, el desarrollo de crisis son episodios específicos de un evento que puede ayudar o arruinar una empresa, esto dependerá de su tamaño, la cantidad de trabajadores y los productos o servicios que venda. (Albrecht, 1996). Para Sennewald y Baillie (2021) la gestión de crisis es la identificación de posibles amenazas para una organización y los métodos utilizados para hacerles frente; no se trata de si ocurre un evento de crisis, sino de cómo manejarlo cuando sucede.

Por otro lado, Mitroff y Alpaslan (2003) clasificaron las crisis en siete categorías: Crisis físicas como accidentes, retirada de productos o pérdida de servicios públicos; Crisis de personal como enfermedad o muerte del personal, acción industrial o delincuencia del personal; Crisis delictivas externas como terrorismo o manipulación maliciosa de productos; Crisis de información como ciberdelincuencia o robo de información; Crisis de desastres naturales como terremotos, inundaciones o tormentas; Crisis económicas como recesión económica o pérdida de un cliente importante y Crisis de reputación como desfiguración de Internet o rumores maliciosos.

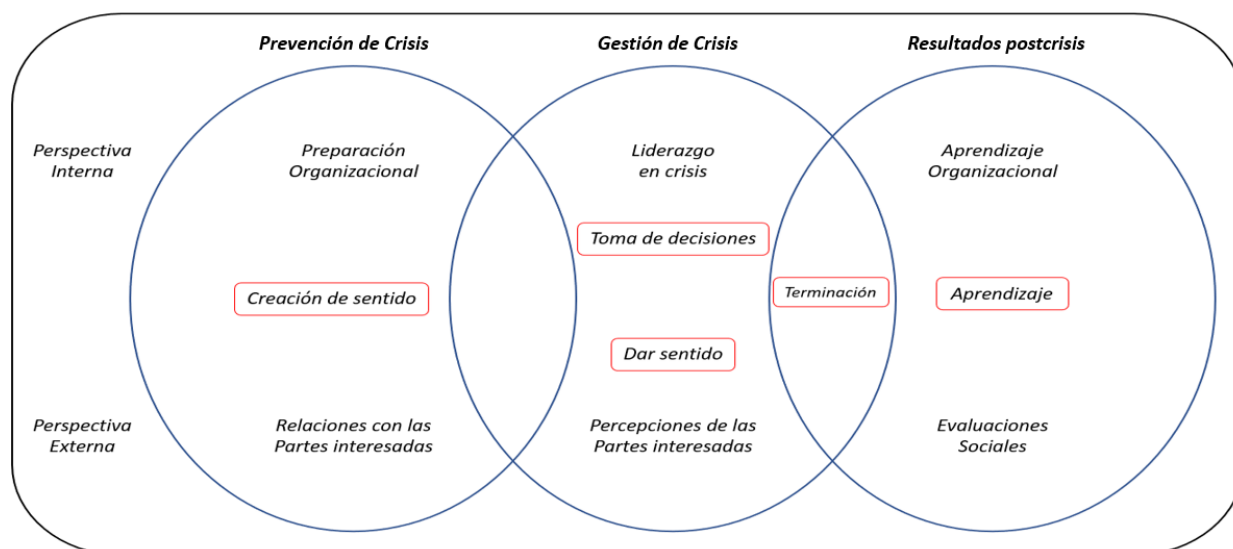
Asimismo, Branicki, Sullivan, y Livschitz (2018) asumen que las características de las pequeñas empresas, como ser adaptables y flexibles, pueden reducir los efectos de la crisis debido a la rápida toma de decisiones. Ser resiliente ha sido identificado como otra característica relevante en tiempos de crisis, esta se refiere a cómo una empresa se adapta o se resiste al cambio. (Morrish y Jones, 2020). Asimismo, Thukral (2021) menciona que la preparación para actuar dentro de una pyme en una crisis depende no sólo de factores internos

sino también del entorno externo. La mayoría de los estudios de gestión de crisis en las mypes se centran en cuestiones financieras como la falta de financiación y fuentes de financiamiento. (Eggers, 2020).

Por consiguiente, luego de haber visto los diferentes autores que definen el Desarrollo de crisis, se cuenta para la siguiente investigación la teoría de Alves, Lok y Luo (2020), la cual establece la conexión entre la perspectiva integradora de Bundy et al. (2017) que capta condiciones que dan forma a la crisis y el enfoque de construcción de sentido de Boin y Hart (2007) que aclara cómo los participantes de la crisis trabajan para darle forma.

Figura 1

Modelo de Desarrollo de crisis



Nota. El gráfico representa las etapas de crisis junto con la construcción de sentido, con ello, se visualiza un panorama amplio de su desarrollo. Tomado de *Crisis challenges of small firms in Macao during the COVID-19 pandemic* (pág. 4), por Alves, Lok y Luo, 2020, *Frontiers of Business Research*.

En la primera etapa se encuentra la *Prevención de crisis*, dónde se estudia cómo la empresa en general comprende su preparación organizacional a través de experiencias de crisis pasadas similares al contexto actual. Asimismo, la organización analiza las relaciones externas para identificar vínculos positivos o negativos. En esta etapa las personas generan una *Creación de sentido* donde perciben una amenaza, comienzan a recibir señales, recopilan información y evalúan si las estrategias utilizadas en crisis anteriores, serán útiles en esta nueva situación.

Luego, en la segunda etapa se encuentra la *Gestión de crisis*, se analiza si poseen una estrategia de gestión de crisis o un plan de contingencia documentado, también, si se logra identificar una crisis potencial antes de que ocurra, asimismo, se analiza la *Toma de decisiones* dentro de la organización, donde se describe como responde la empresa para resolver la crisis mediante las acciones y los esfuerzos sensatos por parte de los gerentes; también se analiza el *Dar sentido* a la crisis, es decir, si hubo un trabajo en conjunto con proveedores, clientes y trabajadores para hacer frente a la crisis, de ese mismo modo, se observa si las acciones que se han realizado han sido útiles para sobrevivir ante esta situación.

Por último, en la tercera etapa se encuentran *Resultados Postcrisis*, en la cual llega un periodo de *Terminación*, donde “culmina” la crisis y se evalúa en cuanto tiempo llevará recuperarse completamente, qué se planea realizar para dicha recuperación y cuáles serían las posibles dificultades para llevarla a cabo, asimismo, se evalúa la capacidad de *Aprendizaje* de la organización. De igual forma, el planeamiento de invertir en capacitación sobre gestión de crisis y su perspectiva a futuro sobre posibles eventos de crisis. También, se evalúa si hubo conflictos con sus trabajadores tras la toma de decisiones por parte de los gerentes y que tan satisfechos se encuentran con las medidas de apoyo que les ha brindado el gobierno.

Materiales y métodos

Este trabajo investigativo, de igual manera que los previos estudios sobre esta variable en este contexto, tuvo un enfoque cualitativo de diseño fenomenológico. Asimismo, fue de tipo básica y de nivel descriptivo.

La unidad de análisis de este estudio fueron 12 actores claves: propietarios, administradores o supervisores, a cargo de mypes chiclayanas de diferentes rubros: comercio, manufactura y de servicios. Finalmente, fue por conveniencia donde se elaboraron ciertos parámetros a cumplir, por lo que, los criterios de inclusión fueron: Empresarios a cargo de Mypes operando como mínimo 15 años, asimismo, que hayan reactivado sus operaciones lo antes posible según ordenanzas gubernamentales en plena pandemia COVID-19, también, que se localicen dentro del territorio de la ciudad de Chiclayo y que presentaron disposición y disponibilidad en participar de la investigación.

Por otro lado, se escogió la entrevista como técnica de recolección de datos, de tipo semiestructurada. Asimismo, el instrumento se basó en la teoría de Alves, Lok y Lou (2020), con el fin de lograr una mayor comprensión de las etapas de Desarrollo de crisis.

Por consiguiente, para el procedimiento se empezó seleccionando 12 responsables de mypes chiclayanas teniendo en cuenta los criterios de inclusión de la investigación. Posterior a ello,

nos contactamos con ellos mediante llamadas telefónicas con el fin de pactar un encuentro cara a cara, respetando los protocolos de seguridad, para informarles al detalle nuestra investigación. Tras su confirmación de formar parte de este estudio, se programó una fecha para realizar las entrevistas presenciales, éstas se realizaron durante los meses de Septiembre y Octubre con una duración aproximada de 20 minutos por cada entrevistado. En base a eso se realizó la recopilación mediante grabadora de voz. Por lo que, el resultado de dichas grabaciones, fueron transcritas y analizadas para el desarrollo de la investigación.

Para el procesamiento de datos se utilizó el programa Excel dónde se ordenaron cada pregunta y respuesta con el fin de encontrar patrones en los datos, y sobre todo porque aumentó la transparencia de nuestros resultados. Posterior a ello, se comenzó con la respectiva interpretación según los patrones encontrados.

Resultados y discusión

Objetivo específico 01: Describir las experiencias previas sobre crisis que se han presentado en las mypes de la ciudad de Chiclayo.

Todos los representantes de las mypes chiclayanas han vivido al menos una crisis anterior a la crisis generada por la pandemia del COVID-19. La primera crisis experimentada fue de desastre natural generada por el Fenómeno del niño la cuál trajo pérdidas, interrupción de servicios y suspensión laboral al inundarse gran parte de la ciudad. De igual manera, se vivió una crisis económica denominada “el paquetazo” generada por el gobierno de Alán García y Alberto Fujimori, que desató una hiperinflación generando un alza de precios exorbitante donde fracasaron muchos negocios de un día para otro. Incluso, 2 de los entrevistados han vivido ambas crisis.

“En el fenómeno del niño había corte de agua y de luz no se contaba con los servicios como se debía, hubo cortes y la verdad es que sí fue un caos.” (Sujeto 1, comunicación personal, 29 de octubre de 2022).

“Mucha gente que vendió sus productos fracasó porque vendía a crédito y cuando tenía que cobrar esa plata no le servía para comprar lo mismo que había vendido” (Sujeto 4, comunicación personal, 23 de octubre de 2022).

Asimismo, las diferencias entre las anteriores crisis con la actual crisis generada por el COVID-19 radican en que hubo un estancamiento mundial de la economía y la restricción de

transitar libremente, las empresas tuvieron que despedir a sus trabajadores y obligados a cerrar sus negocios. De igual manera, las anteriores crisis fueron cuestión de riesgo material, sin embargo, aquí hablamos de otro tipo de riesgo de contagio que perjudicaría la salud, incluso trajo masivas pérdidas humanas. Si bien es cierto, la crisis económica y de desastre natural se pueden predecir hasta cierto punto, sin embargo, la pandemia del COVID fue algo nuevo que se presentó y no estaban preparados.

“Las otras crisis no te enfermaban, no te mataban, el mismo hecho de que mucha gente que ha muerto, conversando hoy día y a los dos días estaba muerto” (Sujeto 4, comunicación personal, 23 de octubre de 2022).

De este modo, todos los representantes de las mypes chiclayanas no creen que las estrategias utilizadas en crisis anteriores pueden aplicarse a esta nueva crisis debido a que son contextos totalmente diferentes dónde ni las estrategias económicas funcionarían.

“Sí aplicamos las anteriores estrategias ahorita, si volviera a ocurrir, serían demasiado obsoletas pasadas, están en otro contexto” (Sujeto 5, comunicación personal, 13 de octubre de 2022).

Por otro lado, alegan tener una cultura llena del compromiso de todos los colaboradores, lo cual ha generado que se hagan más responsables. También, se ve reflejado el liderazgo y la empatía de los dueños al apoyar económicamente a sus trabajadores que se habían contagiado del Covid-19. A pesar de esto, un solo representante mencionó que no ve reflejado el compromiso por parte de sus trabajadores debido a que no posee un sistema de control entero.

“Se refleja bastante el compromiso de trabajadores, aquí se ponen de camiseta” (Sujeto 1, comunicación personal, 29 de octubre de 2022).

“Sí esta empresa crece crecemos todos, sí esta empresa quiebra quebramos todos, así que todos empujamos el mismo carro” (Sujeto 3, comunicación personal, 04 de octubre de 2022).

En consecuencia, los resultados encontrados muestran que los representantes de las mypes chiclayanas a pesar de haber experimentado otros tipos de crisis, aún no se encuentran preparados, debido a que las estrategias utilizadas anteriormente no se acoplan a este nuevo contexto; estos resultados coinciden con la investigación de Alves, Lok y Luo (2020) quienes sostienen que la capacidad de detectar la crisis en una etapa temprana por parte de los

empresarios de las mypes no hubiera sido de mucha ayuda debido a la escasa preparación que poseen para prevenir eventos o reducir pérdidas. De igual manera, Frangieh y Rusu (2021) afirman que la mayoría de los dueños de las mypes no estaban preparados y no tenían un conocimiento previo de cómo lidiar con problemas relacionados con crisis. Por consiguiente, la teoría citada por Boin y Hart (2007) sostienen que en la etapa de prevención de crisis se aprecian obstáculos que se deben principalmente a una preparación inadecuada e información incompleta o de mala calidad, por ello los líderes deben detectar la crisis, recopilar y evaluar información antes de formar estrategias.

Objetivo específico 02: Describir la gestión de crisis que realizaron las mypes de la ciudad de Chiclayo durante la pandemia de la Covid-19.

Por consiguiente, tan solo 2 representantes mencionan que su plan de contingencia es mantener una reserva de mercadería ante cualquier circunstancia que se presente. Caso contrario, la gran mayoría se adaptan y se adecuan a como se presente la situación, como reducción de horas o días de trabajo, ponen en práctica una metodología de “acción y reacción”. Sin embargo, ninguno de los representantes tiene un plan de contingencia redactado.

“Te mentiría si te digo que teníamos un plan de contingencia o de emergencia para una crisis, creo que el 90% de microempresarios no tuvo un plan de contingencia” (Sujeto 2, comunicación personal, 10 de octubre de 2022).

“Conforme se dan los acontecimientos uno trata de ir evaluando eso y mejorando” (Sujeto 6, comunicación personal, 22 de octubre de 2022).

Los representantes de las mypes chiclayanas identifican una crisis a través de los medios de comunicación nacional e internacional, así también, con el movimiento de las ventas, el porcentaje de baja de clientes y la restricción de algunos insumos. Paralelamente, solo 2 gestores mencionaron tener contacto con otros empresarios del mismo rubro dónde comparten información.

“Tengo contacto con otros empresarios donde se conversa e intercambiamos información” (Sujeto 7, comunicación personal, 01 de octubre de 2022).

Los representantes alegan que un especialista externo pudo haberlos ayudado en brindar información sobre como acoplarse a las nuevas medidas de seguridad impuestas por el estado, de igual modo, a buscar nuevos proveedores para conseguir un precio más bajo para evitar la

escasez de mercadería. Por otro lado, también afirman que la ayuda de un especialista no hubiera sido necesaria dado que con sus propias capacidades han logrado superarse. Particularmente, solo un gestor mencionó que un especialista hubiera ayudado mencionando en qué invertir para la empresa, es decir ayudar en una eficiente distribución del dinero.

“Por ejemplo cumplir los aforos, el empapelado y suspensión del uso de servicios higiénicos y controlar el distanciamiento” (Sujeto 2, comunicación personal, 10 de octubre de 2022).

“No creo que hubiera sido necesario la ayuda de un especialista, creo que con la capacidad que tenemos aquí de trabajo lo hemos podido hacer.” (Sujeto 7, comunicación personal, 01 de octubre de 2022).

Casi la totalidad de los representantes han respondido positivamente dado que los dueños se hicieron responsables de los pagos a sus trabajadores durante los meses inactivos y se preocuparon para que no se quedasen sin trabajo, posterior a ello, cuando retomaron sus labores hubo una reducción de personal y se escogieron a los mejores y hubo un repunte en las ventas debido a las reservas de insumos que tenían. Simultáneamente, una sola mype demostró su apoyo a la comunidad prestando su local como punto de vacunación 3 veces. A pesar de ello, un gestor mencionó que su empresa había respondido negativamente debido a que su empresa se mantuvo inactiva durante varios meses por disposición del gobierno.

“Teníamos más trabajo, se intensificó las ventas, podemos decir que hemos respondido positivamente” (Sujeto 8, comunicación personal, 05 de octubre de 2022).

Todos los representantes confirman que la comunicación ha sido fundamental para poder trabajar juntamente con sus clientes, proveedores y trabajadores. Para ello, han hecho uso de diferentes medios como llamadas telefónicas, redes sociales y visitas al local asegurando un intercambio de información constante. Asimismo, con los proveedores se ha negociado una facilidad de pago con plazos de créditos en la compra de productos.

“Ha sido en parte una comunicación efectiva entre todos” (Sujeto 9, comunicación personal, 27 de octubre de 2022).

“En cuanto a mis trabajadores es buena la comunicación como familias.” (Sujeto 6, comunicación personal, 22 de octubre de 2022).

Ahora bien, las acciones realizadas de los representantes son útiles para reactivarse económicamente con el fin de superar la crisis adaptándose y sobreponiéndose a través de un trabajo en equipo. A pesar de que la ganancia no fue la misma, no se ha paralizado y esto empuja a la sobrevivencia diaria.

“Es la única manera si no hay unión que hace la fuerza no puede salir tampoco, siempre el ser humano depende de vivir en la sociedad y con eso hace un frente para salir adelante.” (Sujeto 6, comunicación personal, 22 de octubre de 2022).

Por consiguiente, otras acciones que los representantes habrían hecho son adaptarse a la tecnología para tener una mejor comunicación con sus clientes e intensificar proyectos pequeños. Incluso, un gestor mencionó el querer reinventarse, emprender otro tipo de negocio. Sin embargo, todos los representantes han estado conformes y satisfechos con lo que han realizado.

“Todo lo que fue posible, nosotros lo hemos desarrollado con mucho gusto porque nuestro lema siempre fue *somos parte de la solución no del problema*, sí se puede hacer más, se hace” (Sujeto 2, comunicación personal, 10 de octubre de 2022).

Por otro lado, alegan que el tamaño de la empresa sí marcaría una diferencia debido a que las grandes empresas presentan mejor solvencia económica y mayores recursos para poder reaccionar obteniendo mayores oportunidades, en cambio una microempresa no tiene la ayuda suficiente de parte del gobierno. A pesar de ello, 4 representantes mencionan que no marcaría alguna diferencia debido a que todas las empresas presentan las mismas oportunidades y se basaría más en la habilidad de gestión y qué tan rentable sea la compañía.

“El tamaño de la empresa no sería un factor fundamental sino la habilidad para manejar la empresa” (Sujeto 8, comunicación personal, 05 de octubre de 2022).

“Al lado de una gran empresa pues nosotros somos pequeños y ellos tienen más oportunidades que nosotros” (Sujeto 5, comunicación personal, 13 de octubre de 2022).

En consecuencia, los resultados encontrados señalan que los representantes de las mypes responden positivamente debido a su reserva de insumos, el repunte de ventas, la constante comunicación, la adaptación a la tecnología y el trabajo en equipo; estos resultados concuerdan

con lo indicado por Durst, Svensson y Palacios (2021) quienes sostienen que los gestores de las mypes adaptaron su modelo de negocio para hacerle frente a la crisis generada por la pandemia mediante una mayor demanda de sus productos, aumento de capacidad de producción y a la identificación de nuevas fuentes de ingreso. De igual manera, Suita (2021) afirma que algunos empresarios se vieron obligados a implementar estrategias de transformación y de adaptación haciendo uso de fondos de ayuda dado los cambios en la demanda y en la oferta, lo que generó la necesidad de usar nuevas herramientas y canales de venta. Por consiguiente, la teoría citada por Sennewald y Baillie (2021) sostienen que la gestión de crisis es la identificación de posibles amenazas para una organización y los métodos utilizados para hacerles frente; no se trata de si ocurre un evento de crisis, sino de cómo manejarlo cuando sucede.

Objetivo específico 03: Conocer los resultados obtenidos postcrisis como consecuencia de la pandemia de la Covid-19 en las mypes de la ciudad de Chiclayo.

Como resultado postcrisis, los representantes han debatido el mantener los protocolos de seguridad, el uso de mascarillas y vacunación completa. En cuanto a los trabajadores, se generaron algunas discusiones debido al incremento de horas de trabajo, la reducción de personal y recorte de salarios a causa de las restricciones gubernamentales que cambiaban constantemente. Por otro lado, con los proveedores se negociaba un tema de precios debido a que eran muy elevados. Y en cuanto a los clientes, algunos se mostraban incómodos con las medidas de seguridad implementadas en los establecimientos.

“Los protocolos de seguridad, con respeto también a las vacunas, muchos de aquí no querían vacunarse entonces tenía que batallar” (Sujeto 7, comunicación personal, 01 de octubre de 2022).

“Había algunos clientes que se mostraban recios a aceptar las ordenanzas de higiene general” (Sujeto 5, comunicación personal, 13 de octubre de 2022).

Por otro lado, otro resultado postcrisis ha sido el tiempo de recuperación según mencionan los representantes va en un rango de 2 meses hasta 3 años ya que presentan dificultades en recuperar su inversión realizada antes de que estallara la crisis de la pandemia del COVID-19.

“A fines de año o principios de año ya deberíamos estar recuperados” (Sujeto 8, comunicación personal, 05 de octubre de 2022).

“Yo creo que al 2025 podríamos alinearnos un poco” (Sujeto 10, comunicación personal, 03 de octubre de 2022).

Por ello, los representantes de las mypes chiclayanas planean recuperarse mejorando la atención y su servicio que brindan a sus clientes manteniendo la calidad de sus productos para ello invertirán en nuevos proveedores e importaciones con un precio más accesible de los insumos de tal modo los haga competitivos en el mercado. Asimismo, solo un representante planea invertir en infraestructura para acoger mejor al cliente. Por otro lado, solo 2 gestores mencionaron invertir publicidad y marketing para que sean más llamativos y dar nuevas ofertas.

“Buscar nuevos proveedores que ofrezcan la misma calidad de producto, pero a un precio más accesible” (Sujeto 10, comunicación personal, 03 de octubre de 2022).

“Mejorar nuestra atención, mejorar nuestra infraestructura y darle confianza al cliente” (Sujeto 7, comunicación personal, 01 de octubre de 2022).

Por consiguiente, entre las principales dificultades para la recuperación de las mypes chiclayanas encontramos un ámbito gubernamental nacional y local, debido a que el gobierno no posee un plan económico con ineficiencia en regular la banca financiera y cobrar más impuestos. Asimismo, en el gobierno local, dificulta las calles con obras inconclusas. Por otro lado, también se presenta un tema de competitividad donde alegan que constantemente buscan alguna novedad entre sus servicios o productos que los haga diferenciarse.

“Desagües colapsados, imposible, es terrible trabajar así, las condiciones de bioseguridad me refiero” (Sujeto 3, comunicación personal, 04 de octubre de 2022).

“El gobierno no tiene un buen plan económico todavía, también el gobierno local nos ha malogrado mucho el negocio” (Sujeto 7, comunicación personal, 01 de octubre de 2022).

Asimismo, aumentar la gama de productos y mejorar su infraestructura son las modificaciones más resaltantes que piensan realizar los representantes de las mypes chiclayanas. No obstante, como se ha ido desarrollando la pandemia se han adaptado a métodos digitales de pago. Por otro lado, un solo representante piensa modificar su actividad sin salirse de la industria.

“El YAPE y el PLIN ya lo estamos actualizando porque el mismo cliente lo pide” (Sujeto 11, comunicación personal, 22 de octubre de 2022).

Asimismo, casi la totalidad de representantes confirman su disponibilidad de invertir en aprendizaje y capacitación tanto para el personal como para el área administrativa. En cambio, tan solo un representante mencionó que en estos momentos no está dispuesto y ha paralizado la capacitación.

“Estamos dispuestos a que nos orienten y ver otro horizonte” (Sujeto 8, comunicación personal, 05 de octubre de 2022).

Los representantes de las mypes creen que la sociedad los evaluará positivamente debido a han dado lo mejor de ellos para satisfacer a sus clientes, de igual forma, éstos van a sus establecimientos a raíz de recomendaciones e incluso los buscan para poder comunicarse.

“De manera positiva porque siempre vienen a visitarnos y nos buscan o nos envían correos solicitando cotizaciones y se sienten identificados a través de nuestros proyectos” (Sujeto 9, comunicación personal, 27 de octubre de 2022).

Las perspectivas de los representantes sobre posibles eventos futuros de crisis abarcan diversos puntos, como el apoyo insuficiente del gobierno y el estancamiento económico debido a la crisis política que se vive en el país, asimismo, la guerra bélica arrastrará una crisis que afectará a todos nuevamente provocando el aumento de los precios de las materias primas juntamente con el alza del dólar. Es por ello, que prefieren estar prevenidos y tener reservas de insumos y un proveedor extranjero que tenga seguridad de abastecerlos. Por otro lado, ciertos representantes sienten estar mejor preparados que antes, incluso prefieren no pensar en eventos futuros sino hasta que se presenten.

“Se avecinan tiempos un poco negros” (Sujeto 10, comunicación personal, 03 de octubre de 2022).

“Acabo de salir de la crisis no queremos pensar en otra, nos ponemos a pensar cuando ya tenemos el problema encima, es la verdad, o sea mientras no” (Sujeto 3, comunicación personal, 04 de octubre de 2022).

La mayoría de los representantes alegan no estar satisfechos con las políticas gubernamentales existentes por el brote del COVID-19 debido a que no han favorecido a nadie,

cambiando de ministros a cada instante, enfrentando empresarios con trabajadores, injusticias al clasificar el rubro de las empresas y el insuficiente apoyo empresarial sobre todo a las mypes. Por otro lado, dos representantes mencionaron estar satisfechos con las políticas ya que eran necesarias para la prevención del contagio.

“Creo que nadie estaría contento, porque no hay una estabilidad económica ni una estabilidad política” (Sujeto 7, comunicación personal, 01 de octubre de 2022).

“La inestabilidad no favorece a nadie, es como si en tu casa vivieras en un conflicto entre mamá y papá, no vas a estar bien” (Sujeto 10, comunicación personal, 03 de octubre de 2022).

Finalmente, los representantes mencionaron que a pesar de que el gobierno brindó bonos para las pequeñas empresas e implementó Reactiva Perú, también pudo haberlos ayudado marcando una política económica sólida haciéndose responsable de sus acciones, asimismo, con la disminución de los impuestos para las mypes debido a que sus ingresos no son tan elevados en comparación con grandes empresas, de igual modo, crear un nuevo fondo con tasas de interés mínimas para reactivarse y por último ayudaría con una regulación de precios de los insumos nacionales y extranjeros.

“Quizás con un fondo con reducción de tasas, incluso también la reducción de impuestos” (Sujeto 1, comunicación personal, 29 de octubre de 2022).

En consecuencia, los resultados encontrados señalan que los representantes de las mypes han generado debates con clientes y trabajadores, ya sea por precios de productos, sueldos o protocolos de seguridad, asimismo se adaptaron a la tecnología y a las nuevas medidas sanitarias para mantener la calidad de sus productos con la finalidad de mejorar su atención y servicio, por otro lado, aún no se tiene establecido el tiempo de recuperación de sus negocios debido a que el gobierno no ha logrado brindar la ayuda requerida en su totalidad a pesar de haber otorgado bonos e implementar Reactiva Perú; estos resultados coinciden con la investigación de Dayour et al. (2021) quienes sostienen que los gestores se comprometieron con evitar la propagación del virus utilizando mecanismos de supervivencia, manteniendo parte del personal en el puesto o reducir sus remuneraciones, así también con medidas de recuperación a corto y largo plazo, por otro lado los gobiernos de todo el mundo han instituido paquetes de ayuda económica para aliviar la presión inminente sobre las empresas, los cuales

serían útiles para resucitar sus negocios después de la pandemia. De igual manera, Rodrigues, Franco, Souza y Silva (2021) afirman que las empresas han reducido el personal y han efectuado un recorte salarial, además de encontrar dificultades para acceder a las líneas de financiamiento del gobierno a pesar de los bonos brindados, por lo que el tiempo de recuperación puede sufrir alteraciones, en cuyo caso habrá que apelar una vez más a la adaptación organizacional y a las capacidades del gestor para asegurar la supervivencia empresarial. Por consiguiente, la teoría citada por Cuculelli y Peruzzi (2018) sostienen que la supervivencia empresarial postcrisis depende de la capacidad emprendedora, pero también de la voluntad de desarrollar nuevas capacidades para encontrar nuevas oportunidades, lo que significa que los gerentes están transformando las amenazas en oportunidades y reinventando los negocios.

Conclusiones

La prevención de crisis es una de las categorías fundamentales para la percepción de la crisis generada por el coronavirus en relación con anteriores incertidumbres que han experimentado los responsables de las mypes chiclayanas, debido a que en esta etapa se encuentran grandes dilemas como las pérdidas económicas y sobre todo la preparación adecuada de sus representantes en vista de que las estrategias utilizadas anteriormente son obsoletas para hacerle frente a este fenómeno fortuito.

La gestión de crisis durante la coyuntura del Covid-19 es la etapa más importante para los responsables de las mypes chiclayanas, convirtiéndose en un momento crítico para la supervivencia de sus empresas donde una comunicación constante entre los trabajadores, proveedores y clientes es la base para la toma de decisiones las cuales están orientadas a formar equipos de trabajo y distribución de su capital para la adaptación a los nuevos cambios, de tal modo se logre sobrellevar la crisis.

Los resultados postcrisis a causa del coronavirus están orientados hacia el aprendizaje y la adquisición de conocimientos por parte de los responsables de las mypes chiclayanas, asimismo, es una etapa de reflexión para instruirse en cómo lidiar con su personal, cómo negociar con clientes y proveedores y evaluar alguna modificación para su empresa, de tal modo se logre reducir su tiempo de recuperación, sin dejar de lado la ayuda gubernamental que podrían recibir.

Recomendaciones

Es crucial que los responsables de las mypes chiclayanas sepan identificar los principales indicios de una crisis próxima, para ello se requiere fortalecer su preparación empresarial analizando la situación actual mundial, las incertidumbres locales, el crecimiento de su sector y la oferta y demanda de su producto o servicio, lo cual implica implementar charlas informativas de estos temas que conllevará a realizar métodos de prevención, de tal modo se encuentren aptos para responder ante un nuevo evento inesperado.

Es esencial que los responsables de las mypes chiclayanas logren adaptar su empresa en una situación de crisis, para ello se debe llevar a cabo talleres de simulación de crisis con el objetivo de que adquieran nuevos conocimientos sobre el mercado, un deseable gobierno de personas fomentando el trabajo en equipo y una conveniente distribución de su capital en cuanto a inversión en insumos, tiempo de retorno de dinero y generar una cuenta de ahorros como reserva para imprevistos, con la finalidad de realizar una mejor toma de decisiones.

Es importante que los representantes de las mypes chiclayanas no solo se queden con la información de los resultados postcrisis sino que ésta propicie a tener una retroalimentación, para ello se requiere implementar indicadores como el porcentaje de incidencias con clientes y proveedores, el volumen de ventas, el desempeño del personal y su nivel capacitación, con la finalidad de generar una idea más clara para la ejecución de acciones en posibles eventos futuros.

Referencias

- Albrecht, S. (1996). *Crisis Management for Corporate Self Defense: How to Protect Your Organization in a Crisis How to Stop a Crisis Before It Starts*. AMACON.
- Alves, J., Lok, T. y Luo, Y. (2020). Crisis challenges of small firms in Macao during the COVID-19 pandemic. *Front. Bus. Res. China*, 14, 26 (2020). <https://doi.org/10.1186/s11782-020-00094-2>
- Andina. (2022). ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la pyme en el 2022? <https://andina.pe/agencia/noticia-cuales-son-los-principales-desafios-enfrenta-pyme-el-2022-885683.aspx>
- Banco Mundial (2021). Cómo la COVID-19 (coronavirus) afecta a las empresas en todo el mundo. <https://www.bancomundial.org/es/news/infographic/2021/02/17/how-covid-19is-affecting-companies-around-the-world>
- BBC. (2022). Perú: ¿boom, estabilidad o deterioro? Las cifras que muestran el estado de la economía. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-60426385>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. PEARSON.
- Bernhardsdóttir, Á. (2015). Crisis-related decision-making and the influence of culture on the behavior of decision makers: Cross-cultural behavior in crisis preparedness and Response. *Springer*.
- Branicki, L., Sullivan, B. y Livschitz, S. (2018). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), pp. 1244-1263. <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2016-0396>
- Buendía, L., Colás, P. y Hernández, F. (2005). *Métodos de investigación en psicopedagogía*. McGraw-Hill.
- Bundy, J., Pfarrer, M., Short, C., y Coombs, W. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- COMEXPERÚ. (2021). El número de mypes peruanas se redujo un 48.8% en 2020 y la informalidad pasó al 85% como consecuencia de la pandemia. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-numero-de-mypes-peruanas-se-redujo-un-488-en-2020-y-la-informalidad-paso-al-85-como-consecuencia-de-la-pandemia>

- Csath, M. (2021), Situaciones de crisis: ¿cómo deben manejarlas las micro, pequeñas y medianas empresas con una visión de largo plazo? *Desarrollo y aprendizaje en las organizaciones*. Vol. 35 núm. 3, págs. 10-12. <https://doi.org/10.1108/DLO-04-2020-0086>
- Cuculelli, M. y Peruzzi, V. (2018). Post-crisis firm survival, business model changes, and learning: evidence from the Italian manufacturing industry. *Small Bus Econ.* 54, 459–474 (2020). <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0044-2>
- Dayour, F., Charles, A., Francis, E. y Issahaku, A. (2021). Managing the COVID-19 crisis: Coping and post-recovery strategies for hospitality and tourism businesses in Ghana. *Journal of Hospitality and Tourism Insights.* 4(4), 373-392. <https://doi.org/10.1108/JHTI-08-2020-0150>
- Diario La Industria. (2020). Nuevas medidas serán un duro golpe para las empresas. <https://laindustriadechiclayo.pe/noticia/1613534280-nuevas-medidas-seran-un-duro-golpe-para-las-empresas>
- Diario La Industria. (2020). Más de 30 mil empresas cerraron durante crisis sanitaria. <https://laindustriadechiclayo.pe/noticia/1592849712-mas-de-30-mil-empresas-cerraron-durante-crisis-sanitaria>
- Durst, S., Svensson, A., y Palacios, M. (2021). Peruvian Small and Medium-Sized Enterprises in Times of Crisis Or What Is Happening over Time? *Sustainability.* 13(24), 13560. <https://doi.org/10.3390/su132413560>
- Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research.* 116, 199–208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025>
- El Peruano. (2020). Pymes que superen el impacto de la pandemia serán más productivas. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia/108200-pymes-que-superen-el-impacto-de-la-pandemia-seran-mas-productivas>
- Frangieh, M. y Rusu, D. (2021). Does A Good Strategy Help SMES' Leaders in Managing a Crisis? *Journal of Human Resources Management Research.* Vol. 2021 (2021). <https://ibimapublishing.com/articles/JHRMR/2021/410043/>

- Herbane, B. (2010). Small business research: Time for a crisis-based view. *International Small Business Journal*, 28(1), 43–64. <https://doi.org/10.1177/0266242609350804>
- López, P. (2004). Población muestra y muestreo. *Punto Cero*. 09(08), 69-74. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012&lng=es&tlng=es.
- Mashavira, N. y Chipunza, C. (2021). Managerial conceptual competencies and the performance of small and medium-sized enterprises in Zimbabwe. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*. 13(1). Obtenido de <https://www.proquest.com/docview/2573710033/fulltext/590C78321D949FAPQ/1?accountid=37610>
- Mitroff, I, y Alpaslan, M. (2003). Preparing for Evil, *Harvard Business Review*. Volumen 81, abril, págs. 109–115. <https://hbr.org/2003/04/preparing-for-evil?language=es>
- Morrish S. y Jones R. (2020). Post-disaster business recovery: An entrepreneurial marketing perspective. *Journal of Business Research*. Volume 113. 83-92, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.041>
- Navaneetha, S., Ganesh, L. y Rajendran, C. (2022). Entrepreneurial Interventions for crisis management: Lessons from the Covid-19 Pandemic's impact on entrepreneurial ventures. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. Volumen 72. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2022.102830>
- Rodrigues, M., Franco, M., Sousa, N. y Silva, R. (2021). COVID 19 and the Business Management Crisis: An Empirical Study in SMEs. *Sustainability 2021*, 13, 5912. <https://doi.org/10.3390/su13115912>
- Salgado, A. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*. v.13 n.13. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272007000100009#:~:text=El%20t%C3%A9rmino%20dise%C3%B1o%20en%20el%20va%20ajustando%20a%20las
- Sennewald, C. y Baillie, C. (2021). Crisis management. *Effective Security Management*. 199–205. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-814794-8.00020-2>

- Siuta, B. (2021) SMEs during the COVID-19 Pandemic Crisis. The Sources of Problems, the Effects of Changes, Applied Tools and Management Strategies - The Example of Poland. *Sustainability*. 131, 185. <https://doi.org/10.3390/su131810185>
- Suaza, J. (2021). Habilidades gerenciales de empresarios pymes de la ciudad de Medellín, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*. 26(6). Pág. 592-606. <https://www.proquest.com/docview/2614127031/4C769409C5B347C0PQ/1?accountid=37610>
- Thukral E. (2021). COVID-19: Small and medium enterprises challenges and responses with creativity, innovation, and entrepreneurship. *Briefings in Entrepreneurial Finance*. 30(2). <https://doi.org/10.1002/jsc.2399>
- Yin, R. (2011). Qualitative research from start to finish. *The Guilford Press*.

Anexo 02: Matriz de Categorización

VARIABLE	DEFINICIÓN	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS
Desarrollo de crisis	Son las experiencias, acciones y la comunicación de los líderes de las organizaciones que intentan reducir la probabilidad de una crisis, trabajando para minimizar el daño y esforzándose por restablecer el orden después de la crisis. (Alves, Lok y Lou, 2020).	Prevención de crisis: En la primera etapa, la situación interna, las partes interesadas entienden la preparación organizacional, incluida la confiabilidad, la cultura y mecanismos de gobernanza; asimismo, la organización analiza las relaciones de las partes interesadas externas para identificar las relaciones positivas o negativas.	Experiencias previas de crisis anteriores. Diferencias entre las crisis anteriores con las actuales. Estrategias empleadas en crisis anteriores. Cultura y preparación organizacional
		Gestión de crisis: En la segunda etapa, la perspectiva interna aborda los esfuerzos sensatos de los gerentes para resolver la crisis, mientras que el punto de vista externo evalúa la percepción externa de la crisis.	Estrategias de Gestión de crisis. Participación de un experto en crisis. Identificación de una crisis potencial. Prevención mediante planes de contingencia. Acciones de enfrentamiento a la crisis. Trabajo coordinado con clientes, proveedores y trabajadores.
		Resultados Postcrisis: En la tercera etapa, la perspectiva interna se centra en la capacidad de aprendizaje de la organización. Por el contrario, la perspectiva externa se preocupa por cómo la sociedad evaluará a la organización una vez que termine la crisis.	Conflictos generados. Acciones y tiempo de recuperación. Principales dificultades para la recuperación. Inversión en capacitación. Evaluación de la sociedad Perspectivas de posibles crisis futuras. Medidas y políticas gubernamentales.

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela de Administración de empresas



Buen día, Sr(a). _____

Mi nombre es Alberto Raphael Nizama Ballena, cursando el IX ciclo en la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo (USAT). El propósito de la presente entrevista es analizar la gestión durante el ***Desarrollo de crisis en las MYPES de la ciudad de Chiclayo como consecuencia del COVID-19***, para ello y bajo su consentimiento se requiere conocer algunas características enfatizando en las etapas: Prevención de crisis, Gestión de crisis y Resultados Postcrisis. Agradeciendo el tiempo que se ha tomado para realizar esta entrevista, comunicarle que la información que proporcione es valiosa y confidencial para fines netamente académicos.

INSTRUCCIONES:

La siguiente entrevista está dirigida a empresarios, propietarios, supervisores y administradores a cargo de mypes chiclayanas; se compone de dos partes, en la primera obtendremos datos básicos sobre la empresa y el entrevistado, por consiguiente, en la segunda parte comenzarán las preguntas sobre el desarrollo de crisis.

Guía de Entrevista Gestión de Crisis	
Entrevistado(a):	Firma:
Fecha:	

Parte 1: Información básica

Nombre de la empresa:

Posición del entrevistado:

Industria/Sector/Rubro:

Número de empleados:

Tamaño de empresa:

Parte 2: Desarrollo de las etapas de crisis

Prevención de Crisis

01. Durante la trayectoria de su trabajo, ¿Qué tipos de crisis ha experimentado anterior a la crisis sanitaria del Covid-19? ¿Qué podría decirme sobre esas crisis?

02. En su opinión, ¿En qué se diferencia el COVID-19 de otras crisis que ha enfrentado hasta ahora?

03. ¿Cree que las estrategias de gestión de crisis que funcionaron en crisis anteriores también funcionan en esta crisis?

04. Tras experimentar estas crisis mencionadas ¿Cómo la cultura de su empresa ha promovido una preparación organizacional? ¿Qué tanta confianza reflejaban sus trabajadores hacia la empresa?

Gestión de crisis

05. ¿En qué consiste su plan de contingencia para prevenir la crisis o minimizar los impactos negativos de la crisis? “*Negativo. ¿A qué se debe que no tenga?*”

06. ¿Cómo identifica su empresa cualquier crisis potencial antes de que ocurra?

07. ¿En qué aspectos cree que un especialista externo en gestión de crisis pudo ayudado durante la pandemia del Covid-19?

08. ¿Cómo ha respondido su empresa al brote del COVID-19?

09. ¿Cómo logra trabajar conjuntamente con sus clientes, proveedores, empleados, propietarios y otras partes interesadas para hacer frente a la crisis?

10. ¿Por qué cree que esas acciones realizadas son útiles para sobrevivir en este evento de crisis?

11. En su opinión, ¿Qué más se podría haber hecho?

12. ¿Cree que el tamaño de la empresa marcaría alguna diferencia en su supervivencia ante la crisis del Covid-19?

Resultados Postcrisis

13. En el proceso de toma de decisiones, ¿Qué aspectos ha discutido o debatido con sus trabajadores u otras partes interesadas?

14. ¿Cuánto tiempo cree que llevará recuperarse completamente de esta crisis?

15. ¿Qué planea hacer su empresa para recuperarse?

16. ¿Cuáles son las principales barreras o dificultades para la recuperación? ¿Cómo piensa superarlas?

17. Una vez que termine la pandemia del Covid-19, ¿Qué modificación piensa realizar ya sea en sus productos o servicios, algún proceso de operación para evitar crisis similares en el futuro?

18. ¿Qué tan dispuesta está su empresa para invertir en aprendizaje y capacitación en gestión de crisis?

19. ¿Cómo cree que la sociedad evalúe a su empresa después de todas las acciones realizadas?

20. ¿Cuál es su perspectiva sobre posibles eventos futuros de crisis para su empresa?

21. ¿Está su empresa satisfecha con las políticas gubernamentales existentes para el brote de COVID-19? ¿A qué se debe?

22. En su opinión, ¿Cómo puede el gobierno del Perú ayudar a su empresa a recuperarse de la crisis del COVID-19?

Fin de la entrevista.

Anexo 04: Validación de instrumento por expertos




CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Mgr. Roberto Manuel Anchorena Roggeroni**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del informe de tesis para obtener el grado de **Licenciado en Administración de Empresas**, titulado “**Desarrollo de Crisis de las MYPES de la ciudad de Chiclayo como consecuencia del COVID-19**”; 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, 23 de setiembre de 2022.



FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Mgtr. Roberto Manuel Anchorena Roggeroni
Cargo Actual: Docente FFCCEE – USAT



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Fernando Arriola Jiménez**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del informe de tesis para obtener el grado de **Licenciado en Administración de Empresas**, titulado “**Desarrollo de Crisis de las MYPES de la ciudad de Chiclayo como consecuencia del COVID-19**”; 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, 23 de setiembre de 2022.



FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Mtro. Fernando Arriola Jiménez
Cargo Actual: Docente USAT



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Angel Eduardo Llatas Rivas**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del informe de tesis para obtener el grado de **Licenciado en Administración de Empresas**, titulado "**Desarrollo de Crisis de las MYPES de la ciudad de Chiclayo como consecuencia del COVID-19**"; 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, 23 de setiembre de 2022.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Mg. Angel Eduardo Llatas Rivas

Cargo Actual: Docente USAT



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Linda Marita Cruz Pupuche**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del informe de tesis para obtener el grado de **Licenciado en Administración de Empresas**, titulado "**Desarrollo de crisis de las MYPES de la ciudad de Chiclayo como consecuencia del COVID-19**"; 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, 25 de setiembre de 2022.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Mg. Linda Marita Cruz Pupuche

Cargo Actual: __Docente de la Facultad de Ciencias Empresariales____