

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



**Resiliencia empresarial en las Mipymes del sector panadero durante la
pandemia por COVID-19, Lambayeque 2021**

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

AUTOR

Claribel Anallely Chavesta Bances

ASESOR

Martha Fiorella Portaro Inchaustegui

<https://orcid.org/0000-0003-4433-0215>

Chiclayo, 2023

**Resiliencia empresarial en las Mipymes del sector panadero durante
la pandemia por COVID-19, Lambayeque 2021**

PRESENTADA POR:

Claribel Anallely Chavesta Bances

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:

Luis Alberto Ubillus Ubillus
PRESIDENTE

Valeria Tamara Llontop Hernández
SECRETARIO

Martha Fiorella Portaro Inchaustegui
VOCAL

Resiliencia empresarial en las MIPYMES del sector panadero durante la pandemia por COVID 19, Lambayeque 2021

INFORME DE ORIGINALIDAD

4%

INDICE DE SIMILITUD

3%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

0%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

dspace.usc.es

Fuente de Internet

<1 %

2

Submitted to Universidad EAN

Trabajo del estudiante

<1 %

3

es.slideshare.net

Fuente de Internet

<1 %

4

ko.coursera.org

Fuente de Internet

<1 %

5

www.researchgate.net

Fuente de Internet

<1 %

6

renati.sunedu.gob.pe

Fuente de Internet

<1 %

7

academic-accelerator.com

Fuente de Internet

<1 %

8

rmf.smf.org.mx

Fuente de Internet

<1 %

9

www.clubensayos.com

Fuente de Internet

Índice

| | |
|------------------------------|----|
| Resumen | 5 |
| Abstract | 6 |
| Introducción | 7 |
| Revisión de literatura | 9 |
| Materiales y métodos | 12 |
| Resultados y discusión | 13 |
| Conclusiones | 19 |
| Recomendaciones..... | 20 |
| Referencias | 22 |
| Anexos..... | 26 |

Resumen

La presente investigación se realizó con el propósito de estudiar el desarrollo de la resiliencia empresarial en los negocios de panadería; esto surge debido a la pandemia generada por la enfermedad de Coronavirus del 2019 y a la necesidad que presentaron las empresas de mantenerse funcionando a pesar de la coyuntura. Para ello se estableció como objetivo general el análisis de la resiliencia empresarial en las MIPYMES del sector panadero durante la pandemia por COVID 19 en la ciudad de Lambayeque 2021; se utilizó un enfoque cualitativo de diseño no experimental, cuyo instrumento fue la entrevista; se trabajó con una muestra intencional compuesta por los propietarios de 6 empresas que permanecieron activas durante la coyuntura y tuvieran un mínimo de 2 años dentro del mercado. Los resultados obtenidos permitieron identificar todas las estrategias que ayudaron a las panaderías a seguir funcionando, como también la falta de estructura organizacional en este tipo de negocios; concluyendo así en la presencia de la resiliencia empresarial en este sector y en la practicidad de su aplicación empírica dentro del sector panadero.

Palabras clave: resiliencia empresarial, gestión empresarial, sostenibilidad, redención de propósito y fortalecimiento.

Clasificación JEL: D81, M12, M51.

Abstract

The present investigation was carried out with the purpose of studying the development of business resilience in bakery businesses. This arises due to the pandemic generated by the 2019 Coronavirus disease and the need that companies presented to keep operating despite the situation. For this, the analysis of business resilience in micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) in the bakery sector during the COVID 19 pandemic in the city of Lambayeque 2021 was established as a general objective. A qualitative approach of non-experimental design was used, whose instrument was the interview. We worked with an intentional sample made up of the owners of 6 companies that remained active during the situation and had been in the market for a minimum of 2 years. The results obtained allowed us to identify all the strategies that helped the bakeries to continue operating, as well as the lack of organizational structure in this type of business; this concluding in the presence of business resilience in this type of business and in the practicality of its empirical application within the bakery sector.

Keywords: business resilience, business management, sustainability, redemption of purpose and strengthening.

JEL classification: D81, M12, M51.

Introducción

Actualmente, las empresas a nivel mundial están sufriendo cambios económicos, organizacionales y de producción y ventas, los mismos han sido ocasionados por la pandemia originada por la enfermedad por coronavirus de 2019 (COVID-19); entre los impactos con mayor repercusión tenemos que una gran cantidad de empresas alrededor del mundo han perdido un promedio de 3.9 billones de dólares en bolsa (Gestión, 2020a), las ventas de una cuarta parte de las empresas cayeron y se redujeron en un 50% y 27% respectivamente (Banco Mundial, 2021) e implica una pérdida de un promedio de 8.5 millones de empleos (CEPAL, 2020). Por un lado, en países como China, a pesar de la pandemia y el confinamiento, la economía se vio impulsada por sus exportaciones hacia países como Estados Unidos; por otro lado, países como Reino Unido, Estados Unidos y Europa continental, se ven en aprietos económicos ocasionados por el confinamiento social, que provocan que sus economías sean un 5% más pequeñas a lo que se prevenía (Schifferes, 2021).

En el Perú, muchas de las empresas se han visto forzadas a realizar cambios en sus modelos de negocio, llegando a abarcar rubros que muchas veces no guardan concordancia con el original (Forbes, 2020). Como consecuencia a estos hechos, por un lado, el 54% de las empresas han optado por el recorte de sueldos como medida para afrontar la crisis financiera (Gestión, 2020b). Por otro lado, muchas de estas decisiones empresariales, dieron como resultado que un promedio de 1.2 millones de personas pierdan sus empleos (Gestión, 2020c). Todas estas estrategias son resultado de la aplicación de la resiliencia empresarial. El que diferentes empresas a lo largo de todo el Perú, entre ellas varias Pymes (Matos, 2020), hayan encontrado la forma de reinventarse a través de la implementación de medidas como los cambios en el horario de trabajo, el trabajo remoto y el desarrollo de los canales digitales, es una clara demostración de la resiliencia empresarial aplicada durante esta pandemia (ESAN, 2020).

A lo largo de los años se han hecho diferentes estudios y publicaciones que abarcan la resiliencia empresarial, un ejemplo es como apoyo a la implementación de sistemas de gestión (Beuren & Dos Santos, 2019). Sin embargo, esos resultados son indirectos desde la perspectiva de lo que se pretende en este estudio, porque las investigaciones a las que se hace referencia son enfocadas solo a un área de la empresa y dentro de realidades, aunque muy similares, diferentes a la nuestra, en donde no se propone explícitamente al análisis de las estrategias que se deben usar para el desarrollo de la resiliencia empresarial dentro de organizaciones como las panaderías, un rubro que merece ser estudiado.

La razón de la importancia del rubro panadero es que el pan es uno de los principales productos que pertenecen a la canasta básica familiar (Picodi, 2020) y durante esta pandemia, según la Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería (ASPAN), la adquisición y el consumo de pan del pueblo peruano ha aumentado a gran escala, creciendo un promedio del 43% en el año 2020 a comparación del año anterior (PERÚ21, 2020). Para ello, el sector ha debido adaptarse a todas las medidas sanitarias impuestas por el gobierno durante el primer año de pandemia: “Hemos tenido que reducir personal, aumentar producción en días específicos, adecuar los sitios de venta. Esta pandemia ha sido como un arma de doble filo” (Gerente de “La Magia del Trigo”, comunicación personal, 8 de marzo de 2021); “Esta pandemia nos ha quitado gente, nos hemos debido adaptar a la baja de personal en producción y ventas debido a la enfermedad” (Dueña de “Agapito”, comunicación personal, 16 de abril de 2021); “La caída en ventas (...) nos hizo llamar a los clientes para llevarles el pan calentito a la puerta de su casa, y aseguramos los pedidos para el día siguiente” (Esquen, 2020).

Tomando en cuenta la importancia del sector panadero, los cambios que ha ocasionado esta coyuntura y la falta de investigación en empresas como estas, la presente investigación se plantea la siguiente pregunta ¿Cómo se desarrolla la resiliencia empresarial en las MIPYMES del sector panadero durante la pandemia por COVID 19, Lambayeque 2021? Para efecto de la investigación se planteó como objetivo general analizar la resiliencia empresarial en las MIPYMES del sector panadero durante la pandemia por COVID 19, y como objetivos específicos diagnosticar la gestión empresarial de las empresas del sector panadero, analizar la sostenibilidad e identificar la redención de propósito y fortalecimiento.

La presente investigación es relevante para el aporte teórico de la Resiliencia Empresarial, puesto que pretende ampliar el conocimiento de esta variable al ser abordada desde la perspectiva de las MIPYMES, como lo son las panaderías y en un contexto de incertidumbre. Al haber sido estudiada solo en grandes empresas, en determinadas áreas y diferentes países. (Beuren, Dos Santos, & Bernd, 2020) (Beuren & Dos Santos, 2019) (Kamlot, 2017) y tomando en cuenta la gran diferencia que existe entre las grandes empresas y las MIPYMES (Andina, 2021), servirá en el aporte de estrategias resilientes a desarrollar dentro de las empresas.

La investigación posee una importancia práctica, esta radica en que las empresas de panificación logren saber qué estrategias con base en la resiliencia son más efectivas para su modelo de negocio, sin perjudicar de forma drástica el elemento interno de la empresa. El cambio que se está generando a partir de la actual pandemia, remarca la importancia práctica

que posee esta investigación para las empresas de producción de pan en el Perú, al ser una de las empresas que proveen un producto que conforma la canasta básica familiar, es necesario que conozcan más a fondo estrategias que les permita adecuarse de mejor manera al entorno y mantenerse en el tiempo.

Revisión de literatura

La resiliencia empresarial, ha sido definida como la gestión del cambio organizacional (Villalba, 2017), la capacidad de adaptarse al cambio (Salisu et al., 2020). Puede ser influenciada por distintos factores dentro de la organización, entre ellos el Sistema de Control Gerencial, en donde existen dos perspectivas; la primera indica que, los sistemas de control gerencial están relacionados con el empoderamiento psicológico, logrando aumentar la motivación de los gerentes en cuanto a su entorno laboral trayendo como consecuencia que las empresas afronten efectivamente los obstáculos y contingencias que se les presenten (Beuren, Dos Santos, & Bernd, 2020). La segunda, se inclina a comparar entre sistemas de control gerencial habilitadores y coercitivos, concluyendo que ninguno afecta de manera negativa sobre la resiliencia empresarial y que incluso, el desarrollo de estos sistemas favorece el desarrollo de capacidades resilientes dentro de la organización (Beuren & Dos Santos, 2019).

La resiliencia empresarial, se aplica y relaciona con todas y cada una de las áreas de la empresa; sin embargo, las más estudiadas son su aplicación en la cadena de suministros y su relación con el área de marketing. Por un lado, en la cadena de suministros, las practicas resilientes se observan como un método para solucionar los problemas causados por las interrupciones de flujo de bienes en la cadena, además de otorgarle flexibilidad, agilidad y rapidez; permitiendo así que la cadena de suministros se reestructure y regrese a su rendimiento normal o incluso mejorado (Brunnquel et al., 2018). Por otro lado, al analizar la resiliencia desde el marketing social, se encuentra un vínculo basado en la mutua necesidad de adaptación y cambio; esta se explica en que el desarrollo de una organización resiliente es originado en las mejoras producidas como consecuencias de un contexto organizacional que ha sufrido de cambios que afectan el desarrollo normal de la empresa y que, estas mejoras a su vez, generaran un impacto positivo en la forma en cómo la sociedad ve a la empresa (Kamlot, 2017).

Actualmente, existen tres modelos de transformación organizacional, basados en la resiliencia empresarial, que proponen diferentes estrategias de cambio para la organización; el Modelo HERO propone un proceso motivacional que pronostica el compromiso y comportamiento laboral, tomando como base las demandas y recursos del trabajo y como

principal actor a los empleados; el Modelo de Resiliencia de Espina de Pescado posee cuatro estrategias: resistencia, fiabilidad, flexibilidad y redundancia, su éxito dependerá del contexto y nivel de madurez en el que se encuentre la empresa; por último, el Modelo de Kurt Lewin basa su estrategia en la promoción de necesidad de cambio y la identificación de factores o problemas que presenten los procesos de la organización (Villalba, 2017).

“Resiliencia” nace de la palabra latina “resilio”, que significa el regresar a un estado previo. En un principio, fue utilizado por ramas del conocimiento como el de ingeniería y física, tomando como concepto de resiliencia, la capacidad de un cuerpo para retornar a su estado original, después de someterse a una presión ejercida sobre su masa (Yunes, 2003). Una de las primeras veces que el término de resiliencia se aplicó en el desarrollo de las personas, fue en un estudio realizado durante la década de los setenta, en donde los investigadores analizaban la variabilidad de respuestas de niños y niñas que vivieron experiencias adversas de nivel individual, familiar y comunitario. Durante dicha investigación se observó que había un grupo determinado de participantes que lograban reponerse a sus experiencias vividas sin sufrir, aparentemente, secuelas psicológicas graves. Este fenómeno fue considerado por Rutter en 1978 como “resiliencia”, por adaptarse a los conceptos de “resistencia de los cuerpos de choques”; “recuperar”, “ajustar” (Burak, 1999).

En la actualidad, Herrera y Rodríguez (2017) entienden a la resiliencia como “la capacidad dinámica de aprendizaje, autoorganización y adaptabilidad de un sistema cuando es afectado por eventos imprevistos”. Dentro del ámbito organizacional, la resiliencia hace referencia a la capacidad de renovarse de forma dinámica, tomando en cuenta distintos modelos y estrategias de negocio dependiendo de las circunstancias o el contexto analizado (Hamel & Välikangas, 2003). Al tomarse en cuenta esto, distintos autores han definido a la resiliencia empresarial: por un lado, Vasconcelos et al. (2015) la define como la capacidad de hacer frente a la recuperación, adaptación rápida y cambio efectivo, logrando alcanzar de manera rápida y eficiente un estado productivo para el crecimiento y el desarrollo a un nivel organizacional más complejo. Por otro lado, Flores (2020) habla de la resiliencia empresarial como la forma de lograr resultados a pesar de los problemas generados a partir de las nuevas tecnologías, el constante cambio de mercados, la globalización, etc. También hace referencia a los requisitos para que la resiliencia se integre a la cultura organizacional, entre ellos están la anticipación, agilidad, análisis, formación, confianza, creatividad, etc.

Las empresas que han logrado integrar la resiliencia, son poseedoras de tres características en común: aceptabilidad racional de una realidad más intrincada; encuentro del sentido en momentos de falta o dificultades; y la búsqueda de soluciones con los recursos que tienen a disposición, a través de la inventiva, la creatividad y en muchos casos, la improvisación (Coutu, 2002). A su vez, dichas organizaciones se enfrentan a cuatro desafíos: el cognitivo, en donde la empresa debe estar completamente consciente de los cambios realizados y por realizar y todas las consecuencias que aquellos cambios conllevan; el estratégico, hace referencia a la posesión de una capacidad eficiente para la creación de alternativas innovadoras y atractivas para estrategias ineficientes; el político, indica la disponibilidad y capacidad de la empresa para escapar de diferentes situaciones con el uso de su talento humano y capital; por último, el desafío ideológico se basa en la implementación de renovaciones oportunas y continuas, así como la necesidad de esparcir la creencia al cambio dentro de toda la organización (Hamel & Välikangas, 2003).

Gallopín (2006) afirma que cuando una empresa posee una estructura, organización y configuración más simple, estas logran ser más resilientes a la hora de adaptarse a las amenazas y tolerar imprevistos. Nicolletti et al. (2020) propone que para estudiar la resiliencia dentro del ámbito empresarial se deben tomar en cuenta la gestión administrativa, la sostenibilidad y la redención de propósito y fortalecimiento presentes en la empresa; para ello se consideran las áreas y agendas de sostenibilidad, las repercusiones a mediano y largo plazo, la organización del trabajo, la comunicación y colaboración dentro de la empresa y por último, las acciones que se mantienen y las acciones de emergencia.

Si bien la sostenibilidad se estudia mayormente como concepto dentro de la ecología, haciendo referencia a las condiciones y estándares biofísicos para la mantención de la vida humana dentro de un nivel determinado de bienestar (Lélé, 1991), dentro de la organización empresarial cobra gran importancia; Elkington (como se cita en Nicolletti et al., 2020, p.414) considera que la sostenibilidad se entiende como “un modelo de gestión empresarial que tiene como objetivo devolver (ganancias) a los accionistas, involucrando el desarrollo económico, la promoción social y la protección de los recursos naturales del planeta”.

Simultáneamente a la participación de la sostenibilidad para el desarrollo de la resiliencia empresarial, en casos de incertidumbre, como la coyuntura actualmente vivida, se debe tomar en cuenta la reinención de la organización para sobrevivir (La República, 2020). En otras palabras, se debe considerar una redención del propósito de la organización, lo cual implica

replantearse los objetivos iniciales de la empresa y reformular el entendimiento colectivo con el fin de adaptarla a la nueva realidad y visión que se tiene (Hollensbe et al., 2014).

Recapitulando la presencia de la resiliencia dentro de las empresas, estas organizaciones deben contar con ciertos requisitos y capacidades proporcionadas por su gestión para poderse considerar resilientes. Sanchis y Poler (2020) proponen tres capacidades que las empresas deben presentar: la primera capacidad es la de preparación, que implica disminuir la vulnerabilidad de la empresa ante cualquier amenaza, lo cual significa poseer un plan de acción (anticiparse) para cualquier imprevisto. Luego sigue la capacidad adaptativa, que es la capacidad de una empresa para modificarse con el fin de sobrevivir la incertidumbre y colocarse en una situación más estable dentro de ella. Por último, está la capacidad de recuperación, este consiste en mantener las ventajas competitivas a pesar de los estragos de la situación de incertidumbre, reestablecer las operaciones que aún se consideran eficientes y gestionar arduamente la situación actual de la empresa.

Por consiguiente, después de haber analizado los diferentes conceptos, estudios y situaciones en las que se presenta la resiliencia empresarial, se toma en cuenta el aporte de Atehortúa (2002) para definir el concepto de la resiliencia empresarial como un enfoque multidisciplinario que tiene como objetivos integrar normas y contribuciones de diferentes ciencias para desarrollar modelos de análisis, explicación y participación con el fin de obtener mejores resultados individuales y grupales en el contexto empresarial ante situaciones de incertidumbre en donde se puedan proveer fracasos de la organización.

Materiales y métodos

La presente investigación es en base a un enfoque cualitativo de diseño no experimental porque es fundamental para el rastreo de fenómenos novedosos en forma y tiempo (Reinecke, Arnold, & Palazzo, 2016). Asimismo, es de nivel descriptivo, por lo que no se manipuló las variables, puesto que no se buscó la explicación de alguna relación o prueba de hipótesis.

Con respecto a la variable de resiliencia empresarial, esta investigación tomó en cuenta el concepto de Atehortúa en el 2002, a su vez dividiéndose en 3 categorías: sostenibilidad, redención de propósito y fortalecimiento y gestión empresarial propuestas por Nicolletti et al. en el 2020. El instrumento que fue utilizado para la recolección de datos fue: la guía de entrevista con preguntas abiertas de elaboración propia y validada por juicio de expertos. Se trabajó con una muestra intencional compuesta por los propietarios de 6 empresas que

permanecieron activas durante el primer año de pandemia y se encuentran actualmente en funcionamiento. Los criterios de inclusión en la muestra fueron: que la empresa cuente con más de 2 años dentro del mercado, haber mantenido activa las labores de producción y venta dentro de la empresa durante el primer año de pandemia y el contar con un RUC para verificar que la entidad trabaje dentro de la formalidad. Las entrevistas se realizaron durante los meses de septiembre y octubre del año 2021, se visitó a cada dueño dentro de su local de atención y antes de la aplicación del instrumento se les hizo una breve explicación de los términos usados en las preguntas, la duración que cada una de las entrevistas tuvieron fue un promedio de entre 10 a 30 minutos. Finalmente, con las respuestas obtenidas, se procesaron los datos mediante el software ATLAS.TI, en donde se transcribieron las entrevistas y en donde posteriormente se ordenaron, categorizaron y agruparon las respuestas en función a las subcategorías planteadas en el modelo teórico a trabajar, esto con el fin de que se pudiera analizar e interpretar las respuestas acordes a la gestión empresarial, sostenibilidad y redención de propósito y fortalecimiento desarrolladas por el sector panadero.

Tabla N°1.

Operacionalización de variables

| Variable | Definición conceptual | Categorías | Sub - Categorías |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Resiliencia empresarial | Enfoque multidisciplinario que tiene como objetivos integrar orientaciones y aportes de diferentes ciencias para desarrollar modelos de análisis, interpretación e intervención con el fin de obtener mejores resultados individuales y grupales en el contexto empresarial ante situaciones de incertidumbre en donde se puedan proveer fracasos de la organización (Atehortúa, 2002) | Sostenibilidad | Áreas y agendas de sostenibilidad Repercusiones en el mediano y largo plazo |
| | | Redención de propósito y fortalecimiento | Organización del trabajo Colaboración y comunicación |
| | | Gestión empresarial | Acciones inalteradas Acciones de emergencia |

Nota: Se adaptó lo propuesto por Nicolletti et al. (2020)

Resultados y discusión

Análisis de la resiliencia empresarial en las MIPYMES del sector panadero durante la pandemia por COVID 19

Según las entrevistas realizadas en las empresas del sector panadero en la ciudad de Lambayeque, se ha determinado que las panaderías lograron mantenerse en funcionamiento a pesar de las dificultades presentadas durante las diferentes etapas de la pandemia.

Los propietarios de dichos negocios afirmaron que, si bien no fue una tarea fácil, gracias al apoyo de sus colaboradores y a la aceptación de los clientes, lograron seguir brindando sus servicios.

Tuvieron que cambiar ciertos aspectos de su modelo de negocio y a pesar de las mejoras realizadas, la coyuntura que se vivía en ese momento no ayudaba a que mejore la situación. Entre las estrategias que se aplicaron, se encuentran el vender productos que no pertenecían al sector panadero; cambiar el trato con el cliente externo e interno; nuevos procesos de ventas y producción; y el transporte de los empleados; para poder asegurar la producción y la atención al público sin perjudicar a gran escala los ingresos diarios.

Los resultados han demostrado la gran capacidad de adaptación que han tenido las panaderías, esto debido a la confianza que tuvieron los trabajadores y clientes para con la organización. La decisión de seguir atendiendo al público a pesar de la coyuntura ayudó a demostrar la agilidad y flexibilidad que poseen estos negocios. Todos estos resultados logran evidenciar las conclusiones obtenidas por Villalba (2017), quien entendió a la resiliencia empresarial como un cambio producido en la organización, originado por factores externos que no logran controlarse y Salisu et al., (2020), afirmaron que la resiliencia es en realidad la capacidad de adaptarse a estos cambios evitando el mayor daño posible hacia la empresa y logrando expectativas mayores a las previstas. Al evidenciar los resultados y las conclusiones propuestas por los autores mencionados, podemos afirmar que las panaderías, aun siendo un negocio catalogado como simple, ha logrado que la resiliencia empresarial se desarrolle satisfactoriamente, se han visto excelentes resultados en la respuesta del público interno y externo ante los cambios propuestos de la empresa y ello ha permitido incrementar ingresos o, en el peor de los casos, recobrar una normalidad en cuanto a estos. Todo esto confirma lo expuesto por Gallopín (2016), quien nos menciona que mientras más simple se encuentre estructurada una organización, más fácil le será adaptarse a los cambios.

Diagnóstico de la gestión empresarial que se realiza en las empresas del sector panadero durante la pandemia por COVID 19

De acuerdo con el análisis de las entrevistas, se encontraron que las empresas del sector panadero carecen de características que son comunes en otro tipo de empresas formalmente constituidas, entre estas características tenemos la ausencia del organigrama, falta de una cadena de mando establecida, desconocimiento y/o ausencia del manual de reglas y normas de la empresa, una misión y visión no desarrolladas, etc.

Para mayor detalle se presenta una tabla con ciertos datos:

| Característica | N° de panaderías | Total |
|--------------------------------------------|---------------------|-------|
| Tiempo en el mercado | Más de 5 años | 5 |
| | Menos de 5 años | 1 |
| Locales de venta | Solo un local | 3 |
| | Más de uno | 3 |
| Infraestructura de las ventas y producción | En un solo local | 4 |
| | Locales específicos | 2 |
| Categorización | Microempresa | 2 |
| | Pequeña | 3 |
| | Mediana | 1 |

Dentro de las acciones de emergencia tomadas por las panaderías de la ciudad de Lambayeque se encuentran dos situaciones: cerrar un promedio de dos semanas y regresar según el horario designado por el estado; y mantener la empresa funcionando en todo momento, cumpliendo con todas las normas estipuladas por el gobierno. Todos aplicaron el horario de corrido y el límite de aforo de clientes de tres personas; y solo una panadería tuvo que recurrir al despido de algún grupo de colaboradores. Además de ello, las panaderías más grandes, tuvieron que prescindir de al menos un local de ventas para poder subsistir. Al comparar estos resultados con los obtenidos por Beuren, Dos Santos y Bernd (2020), quienes demostraron que el control gerencial se relaciona con la motivación y que esta a su vez permite la correcta confrontación de los obstáculos y contingencias que se presenten. Además de la investigación de Beuren y Dos Santos en el año 2019, en donde explicaron que incluso el desarrollo de sistemas de control gerencial tanto habilitadores como coercitivos ayudan a la capacidad de resiliencia de la organización. Con estos resultados podemos afirmar la importancia de la gestión empresarial para el desarrollo de la resiliencia, la decisión de apoyo hacia los trabajadores tanto en transporte, como hospedaje y el mantenimiento de su puesto laboral; el deseo de continuar brindando atención al cliente aceptando las reglas estipuladas por el estado; e incluso el agregado de productos para facilitarle las compras a los clientes. Demuestra una gestión empresarial que desea mantenerse y que está dispuesta a adaptarse al cambio. Gracias a todo esto se evidencian las tres características de Coutu (2002) de las empresas que han logrado la resiliencia: el aceptar que se encuentran en un estado de incertidumbre, el no perder la visión del negocio a pesar de las dificultades y la búsqueda de soluciones innovadoras contando solo con los recursos que se poseen en dicho momento.

Sostenibilidad desarrollada en las empresas del sector panadero durante la pandemia por COVID 19

Según la agenda de sostenibilidad, la situación de las panaderías ha presentado dos realidades con respecto a la situación empresarial en el antes, durante y después del primer año de pandemia: en la primera realidad, todas las empresas coinciden que la situación empresarial del antes era próspera y todo marchaba de forma habitual, en el durante se encontraron con dificultades y sufrieron una gran baja en las ventas del producto, y en el después, aseguran que todo está regresando a su curso normal, se están retomando la totalidad de actividades y las ventas están regresando a la normalidad con respecto a su historial de años anteriores. En la segunda realidad, las panaderías coinciden con la primera situación en el antes y después del primer año, sin embargo, la situación del durante es diferente, estas empresas presentaron un alza en el historial de ventas, lo que cambió ciertos aspectos dentro del negocio.

Las diferentes situaciones que han vivido las panaderías conllevaron a una repercusión en el mediano y largo plazo originada por el cambio de actividades que tuvieron que realizar para que el negocio siguiera funcionando. Estas actividades incluyeron: dejar de ofrecer productos en el sector de pastelería; agregar productos que no se relacionan con el sector tales como el shampoo, licores, papel higiénico, jabones, etc; se redujo el contacto entre cliente y vendedor; y se establecieron rutas de entrada y salida para evitar el contacto entre clientes. Todas estas acciones tuvieron graves repercusiones para algunas panaderías: con respecto a la relación empresa - cliente se tuvo que reducir el horario de atención, hubo un cambio del horario partido a un horario corrido según la hora de toque de queda estipulada por el gobierno; se limitó la entrada del cliente y se procuró tener el producto ya embolsado para tener menos contacto; por otro lado, con respecto a la relación con los colaboradores se tuvo que hacer un mayor esfuerzo. El personal que labora dentro del taller de producción de una panadería en Lambayeque se caracteriza por venir de ciudades como Monsefú, Reque, Mórrope, etc; por lo que durante la pandemia se vieron afectados por la escasa movilidad y los horarios de toque de queda, en consecuencia a ello, las panaderías tuvieron que contratar un taxi que los recogiera y llevara; a veces, el mismo propietario tenía que ir a recogerlos en una movilidad particular; y en otros casos, se les proporcionó asilo dentro de las instalaciones de la panadería para evitar el constante viaje de ellos.

De acuerdo con los resultados obtenidos se concuerda en un estado próspero y “habitual” del negocio en el año previo a la pandemia y en que después del primer año la situación estaba

regresando a la normalidad. Sin embargo, en el durante se observa que las empresas que decidieron cerrar por un corto periodo de tiempo originaron el alza de las ventas de las que no optaron por esa medida, provocando a si mismo que “el regreso a la normalidad” sea un poco más costoso para las empresas que si cerraron. Además de ello, las medidas de precaución tomadas fueron establecidas como una repercusión tanto a mediano como largo plazo, puesto que estas se pretenden mantener aún dentro de las panaderías. Estos resultados se complementan con la investigación de Brunnel et al., (2018), en dicha investigación se afirma que las prácticas resilientes otorgan la flexibilidad, agilidad y rapidez necesaria para que la empresa se reestructure y pueda regresar a un rendimiento normal o uno mejorado. Asimismo, se pueden evidenciar la aplicación empírica de los diferentes modelos de estrategias de cambio para la organización estudiados por Villalba (2017): el modelo Hero, Espina de Pescado y el modelo de Kurt Lewin. Con estos resultados se puede inferir que la sostenibilidad se ha visto afectada y que, si bien en un primer momento el panorama para estos negocios se pudo ver lleno de dificultades, las diferentes decisiones tomadas, las estrategias que se diseñaron y la confianza de los trabajadores pudieron lograr un tipo de estabilidad que le permitió a las panaderías continuar atendiendo a los clientes y recuperarse en caso de haber sido necesario. Por otro lado, Elkington (como se cita en Nicolletti et al., 2020, p.414) afirma que la sostenibilidad forma parte del modelo de gestión empresarial y que esta debe encargarse de regresar las ganancias a los actores involucrados y que para ello se debe involucrar el desarrollo económico, el impulso social y el resguardo de los recursos naturales.

Redención de propósito y fortalecimiento de las empresas del sector panadero durante la pandemia por COVID 19

Dentro de la organización de trabajo de la empresa, solo una de ellas presentó casos positivos de COVID-19, para ello tuvieron que aislar al personal infectado y suspender temporalmente las actividades de dicho colaborador hasta mostrar signos de completa mejora. Con respecto al historial de ventas, en comparación a la de años anteriores, las restricciones decretadas por el Estado para los negocios como los restaurantes y cafeterías y de instituciones como los colegios, perjudicó contratos con las panaderías, lo que resultó en que los ingresos de estos contratos disminuyeran, al nivel de desaparecer por completo. Por otro lado, las ventas con el cliente directo mostraron un aumento para las panaderías que decidieron no cerrar en ningún momento y una disminución considerable para las que optaron por cerrar en algún momento del primer año de pandemia. Si nos enfocamos en las ventas de días festivos como Día de la Madre, Día del Padre, Fiestas por el Mes Morado, Navidad y Año Nuevo, todos los entrevistados

concordaron en la presencia de cierto temor por la posible reacción de sus clientes, pensaban que por la propia coyuntura las personas no comprarían los productos habituales de esas fechas, por lo que debieron limitar su producción para evitar pérdidas significativas. Sin embargo, el resultado fue favorable, los ciudadanos lambayecanos, siguieron consumiendo productos de panadería y pastelería para las fechas festivas.

Con respecto a la colaboración y comunicación en la empresa, todos los colaboradores se mostraron abiertos a los nuevos cambios, en el caso de despido entendieron la incapacidad de pago de la panadería y aprovecharon para abrir sus propios negocios; y en el caso de cambios en horarios y provisión de transporte y/o alojamiento, se mostraron agradecidos por las oportunidades que les brindaba la empresa. Sin embargo, todos concuerdan en la pequeña incomodidad inicial por el uso de la mascarilla. Esto se debe a que dentro del taller de producción el trabajo es más físico, por lo que al inicio se les dificultó realizar sus actividades, pero terminaron acostumbrándose al uso de este nuevo implemento. Por el lado de los clientes, muchos se quejaban de la limitación de aforo, pero poco a poco fueron entendiendo la gravedad de la coyuntura y terminaron adoptando esta práctica por ellos mismos. En el caso del agregado de productos a bodega, mostró ser del agrado de la clientela, porque ya no tenían que desplazarse a otro lugar para conseguir todos sus víveres.

Al identificar la redención de propósito y fortalecimiento, se observó que las panaderías tuvieron que cumplir con el debido protocolo para poder seguir en funcionamiento durante la pandemia, para ello los dueños del negocio afirmaron que todos los clientes aceptaron dichos protocolos, comenzaron a formar su fila con el respectivo distanciamiento y respetaron los aforos indicados en su momento. Dichos resultados, al ser comparados con Sanchis y Poler (2020), quienes concluyeron en la gran importancia de la capacidad adaptativa en las empresas puesto que ello permite la facilidad de la preparación y recuperación para asegurar la eficiente implementación de cambios necesarios para mantenerse estables durante el periodo de incertidumbre. Y sumando a ello los aportes de Kamlot (2017), quien afirma que una organización comienza a ser resiliente gracias a las mejoras que se dan como consecuencia de un entorno que ha sido afectado por cambios bruscos y que estas mejoras son un impacto positivo para la visión que posee la gente sobre la empresa. Tomando en cuenta estos resultados se puede decir que, gracias a la adaptabilidad de las panaderías al establecer ciertas normas en su proceso de venta, los clientes cambiaron la visión de la panadería, pasó de ser un negocio algo caótico, puesto que antes solo se entraba y se realizaba el pedido del pan como el cliente

quisiera, a pasar a ser un negocio con orden, con una ruta especificada para la compra del producto. Por otro lado, se confirma la necesidad de la redención del propósito de la organización propuesta por Hollensbe et al., (2014), puesto que fue necesario la reinversión del proceso de ventas y el replanteo de los objetivos de la empresa para con los clientes tanto externos como internos para que el negocio pudiera adaptarse a la coyuntura.

Conclusiones

Se ha logrado evidenciar la resiliencia empresarial en todas y cada una de las decisiones que han tomado los dueños de los negocios en el sector panadero. Ellos se plantearon el objetivo de que su negocio siguiera funcionando y al ser su producto perteneciente a la canasta básica familiar, se les dió la oportunidad. Dicha situación no fue desaprovechada por las panaderías, lograron cambiar su estructura informal, para poder seguir adelante, implementaron estrategias que demostraron la agilidad y flexibilidad que poseen los negocios de este sector. Para lograr todo ello las empresas debieron reforzar el vínculo con su personal, brindándoles oportunidades y facilidades para que continuaran con sus labores, se les ofreció transporte, alojamiento y en la mayoría de los casos el aseguramiento de su trabajo. Por otro lado, la relación con los clientes se volvió más estricta, sin perder el carisma que caracteriza la atención en las panaderías. El objetivo de mantenerse funcionando los obligó a cumplir con todos y cada uno de los protocolos de bioseguridad, lo cual llevó a enseñarle al cliente una nueva forma de atención; y a ofrecerles nuevos productos que no pertenecían al sector, lo que provocó una mayor fidelización para con el negocio.

Al analizar la gestión empresarial se descubrió que las panaderías, a pesar de estar formalmente constituidas, aún permanecen con actividades y gestiones de las empresas informales. En muchos casos no cuentan con un manual de trabajo, visión y misión, organigrama y/o cadena de mando establecida; y en caso de tenerlas, solo permanecen en el papel, el personal las desconoce y por ende no se llevan a la práctica. Sin embargo, a pesar de ello, el estar constituidas y catalogadas socialmente como un negocio simple, les permitió poder adoptar nuevas estrategias y adaptarlas de forma efectiva, logrando mantenerse en funcionamiento a pesar de la coyuntura.

De acuerdo con la sostenibilidad, las empresas del sector panadero presentaron una situación económica y administrativa estable antes del primer año de pandemia. Sin embargo, en la situación que se vivió durante el primer año se observó que las decisiones que tomaron como la de cerrar o no el negocio afectaron sus ingresos económicos y el constante temor de la posible

presencia de un caso positivo para COVID-19 dentro de la empresa las llevaron a adoptar diferentes estrategias que le facilitarían el cumplimiento de las labores a su personal. Se observa además que las decisiones que toman ciertas panaderías afectan de forma significativa a las otras. A pesar de todo ello, las empresas del sector panadero lograron sobrellevar la coyuntura, y todas las decisiones tomadas las ayudaron a: no caer en pérdidas significativas, seguir manteniendo un margen de ganancia, cumplir con la remuneración de los colaboradores y seguir brindando una atención mejorada y de calidad al cliente.

Dentro de la redención de propósito y fortalecimiento, observamos un gran cambio positivo dentro de las panaderías; la pandemia les obligó a establecer protocolos de seguridad, medidas de contingencia, y un orden en las actividades dentro y fuera de la empresa. Todo ello llevó a que la imagen de la empresa fuera mejorando de a pocos, comenzaron a tener prácticas más disciplinadas e incluso a prever situaciones futuras para encontrarse preparados ante cualquier dificultad, cosa que antes de la pandemia no se observaban comúnmente en este sector. Además de todo ello, el deseo de los dueños de lograr que su negocio siga funcionando y las prácticas que aplicaron para ello, lograron mejorar la colaboración y comunicación del personal para con ellos mismos y con los clientes. Se generó un ambiente laboral estricto, pero a la vez amable y comprensivo para cada situación que se les presentara.

Recomendaciones

La resiliencia es un término que poco a poco se va haciendo más conocido. La coyuntura actualmente vivida ha ido acelerando ese proceso y actualmente es importante el desarrollo de la resiliencia tanto personal como dentro de las empresas, por ello se invita a continuar con el estudio de esta variable, con el fin de conseguir nuevos métodos para desarrollarla y de poder implementarla con mayor facilidad y con pleno conocimiento sobre todo lo que la resiliencia abarca. Además de poder brindar una ayuda a los diferentes emprendimientos de la sociedad.

Con respecto a la gestión empresarial, se tiene que fortalecer la identidad de cada una de las panaderías, para ello es importante comenzar a orientar al personal en cuanto a la misión y visión de cada negocio, establecer una cadena de mando, elaborar un manual o guía de actividades para cada puesto de trabajo y comenzar a aplicar el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar). Esto se puede aplicar mediante las reuniones que se suelen realizar entre el propietario y los colaboradores, para ello el dueño debe analizar la situación de la empresa y plantearse qué es lo que quiere comenzar a proyectar a los clientes, después elaborar y/o adaptar todas las características antes mencionadas para posteriormente

comentarlas con los trabajadores, esto generará una retroalimentación que permitirá ir adaptando el plan dependiendo del ambiente laboral que maneje cada panadería.

En cuanto a la sostenibilidad, para que las panaderías puedan mantener una situación económica y administrativa estable y que a su vez se puedan ir adaptando a los cambios que sucedan en el entorno del negocio, los propietarios deben adoptar nuevas prácticas como la de establecer un historial de ventas para evaluar el nivel de producción e ingresos, esto se puede llevar a cabo mediante el registro de los ingresos diarios por cada producto (panadería, pastelería y bodega) y la cantidad de materia prima que se usó para ese día de producción dentro del taller. Una vez establecido un patrón, los dueños podrán tomar decisiones más acertadas en cuanto a los gastos y costos de producción y además podrán evaluar la adquisición de los productos de bodega según la demanda de sus clientes. Al tener ya un registro de costos, gastos, ingresos y ganancias, los propietarios podrán evaluar sus finanzas para poder identificar qué otros servicios y/o productos se pueden implementar dentro de sus panaderías, lo que permitirá la creación de planes estratégicos a futuro que mejoren la sostenibilidad de la empresa, todo esto llevará a que las panaderías puedan obtener un margen de ganancias en constante crecimiento y con ello la posibilidad de contratar personal con mayor capacitación, lo que resultaría en una mejora continua de la calidad del producto y de la atención para con el cliente.

Por último, en lo que se refiere a la redención de propósito y fortalecimiento se deben idear prácticas que sigan ayudando a la mejora de la relación con los colaboradores, tales como la recompensa salarial, la oportunidad de crecer dentro de la empresa e incluso actividades recreativas que ayuden a fortalecer el ambiente laboral. Por otro lado, se debe seguir mejorando la visión que posee el cliente con respecto a las panaderías, para ello se tiene que elaborar e implementar un plan de marketing que ayude a las panaderías a dejar de ser percibidas como un negocio informal y desordenado y las ayude a evolucionar dentro del sector.

Referencias

- Andina. (2021). *Poder Ejecutivo promulga ley para facilitar inversión e impulsar desarrollo productivo*. Ministerio de Economía y Finanzas: https://www.mef.gob.pe/es/?id=3262%&I=&option=com_content&language=es-ES&view=article&lang=es-ES
- Atehortúa, M. (2002). RESILIENCIA: OTRA PERSPECTIVA DE LAS EXPERIENCIAS SOCIALES Y PERSONALES DENTRO DE LA EMPRESA. *Estudios Gerenciales*. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000100002&lang=es
- Banco Mundial. (2021). *Cómo la COVID-19 (coronavirus) afecta a las empresas en todo el mundo*. Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/news/infographic/2021/02/17/how-covid-19is-affecting-companies-around-the-world>
- Beuren, I., & Dos Santos, V. (2019). Enabling and coercive management control systems. *Revista Contabilidade & Finanças*, 307-323. https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772019000300307&lang=es
- Beuren, I., Dos Santos, V., & Bernd, D. (2020). Effects of the Management Control System on. *Brazilian Business Review*, 212-232. <https://www.scielo.br/pdf/bbr/v17n2/1808-2386-bbr-17-02-211.pdf>
- Brunnquell, V., De Oliveira, P., Bond, D., Leite, L., & Pereira, C. (2018). Resiliência na cadeia de suprimentos:. *Suma De Negócios*, 25-35. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-910X2018000100025&lang=es
- Burak, S. (1999). Resiliencia y desarrollo humano: aportes para una discusión. *Adolescencia y Salud*. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-41851999000100007#:~:text=A%20este%20fen%C3%B3meno%20observado%2C%20Michael,recuperar%22%3B%20%22ajustar%22.
- CEPAL. (2020). *Impactos de la pandemia en los sectores productivos más afectados abarcarán a un tercio del empleo y un cuarto del PIB de la región*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe: <https://www.cepal.org/es/comunicados/impactos-la-pandemia-sectores-productivos-mas-afectados-abarcaran-un-tercio-empleo-un>

- Coutu, D. (2002). How Resilience Works. *Harvard Business Review*, 46-55.
<https://hbr.org/2002/05/how-resilience-works>
- ESAN. (2020). *Resiliencia empresarial: cómo potenciarla en época de crisis*. Conexión ESAN: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/05/resiliencia-empresarial-como-potenciarla-en-epoca-de-crisis/>
- Esquen, H. (2020). El pan a tu casa: Panaderos de Monsefú hacen delivery durante la cuarentena. (R. Noticias, Entrevistador)
- Flores, E. (2020). Entrenarnos en la resiliencia empresarial: El viaje hacia el éxito empresarial no suele ser una cómoda autopista. *La Prensa*.
<https://search.proquest.com/docview/2341132386/C0F4E995475A411CPQ/1?accountid=37610>
- Forbes. (2020). *Empresas peruanas se reinventan para afrontar crisis generada por coronavirus*. Forbes Centroamerica:
<https://forbescentroamerica.com/2020/05/21/empresas-peruanas-se-reinventan-para-afrontar-crisis-generada-por-coronavirus/>
- Gallopín, G. (2006). Linkages between vulnerability, resilience, and adaptive capacity. *Global Environmental Change*, 16(3), 293-303.
 doi:<https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.02.004>
- Gestión. (2020). *El 54% de empresas peruanas recortaría sueldos, como medida de alivio financiero ante crisis del COVID-19*. Gestión:
<https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-el-54-de-empresas-peruanas-recortaria-sueldos-como-medida-de-alivio-financiero-ante-el-covid-19-nndc-noticia/>
- Gestión. (2020). *En Lima 1.2 millones de personas se quedaron sin empleo: Efecto COVID-19*. Gestión: <https://gestion.pe/economia/en-lima-12-millones-de-personas-se-que-daron-sin-empleo-efecto-covid-19-noticia/?ref=signwall>
- Gestión. (2020). *Las 100 empresas más valiosas pierden US\$ 3.9 billones en Bolsa por el coronavirus*. Gestión: <https://gestion.pe/economia/las-100-empresas-mas-valiosas-pierden-us-39-billones-en-bolsa-por-el-coronavirus-pandemia-noticia/>
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, 1-12. <https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience?language=es>
- Herrera, G., & Rodríguez, G. (2017). Tourism And Resilience Business System: Critical Factors Of Adaptability In Baños De Agua Santa - Ecuador. *Revista de Gestão e Secretariado*, 01-25. <https://search.proquest.com/scholarly-journals/tourism-resilience-business-system-critical/docview/1909663595/se-2?accountid=37610>

- Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, G., & Nichols, V. (2014). Organizations with Purpose. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1227-1234. doi:<https://doi.org/10.5465/amj.2014.4005>
- Kamlot, D. (2017). Organizational resilience and social marketing: an assessment of foundations and affinities. *Cadernos EBAPER.BR*, 482-495. <https://search.proquest.com/docview/1943030268/6C7F88A2BA704632PQ/18?accountid=37610>
- La República. (2020). *El trabajo en medio de la pandemia: los negocios que sobrevivieron al golpe de la COVID-19 en Perú*. La República: <https://larepublica.pe/economia/2020/06/24/trabajo-en-la-pandemia-panaderias-beneficiadas-rubros-que-sobrevivieron-y-nuevos-emprendedores-digitales-atmp/?ref=lre>
- Lélé, S. (1991). Sustainable development: A critical review. *World Development*, 19(6), 607-621. doi:[https://doi.org/10.1016/0305-750X\(91\)90197-P](https://doi.org/10.1016/0305-750X(91)90197-P)
- Matos, N. (2020). *Pymes peruanas y su reactivación*. La Camara: <https://lacamara.pe/pymes-peruanas-y-su-reactivacion/>
- Nicolletti, M., Alem, G., Blazerk, M., Fillippi, P., & Bismarchi, L. F. (2020). ATUAÇÃO EMPRESARIAL PARA SUSTENTABILIDADE E RESILIÊNCIA NO CONTEXTO DA COVID-19. *Revista de Administração de Empresas*, 60(6), 413-425. doi:<https://doi.org/10.1590/S0034-759020200605>
- PERÚ21. (2020). *Consumo de pan crecería 43% en el año 2020, según Aspan*. Perú 21: <https://peru21.pe/economia/pan-peru-consumo-anual-de-pan-creceria-43-en-el-ano-2020-segun-aspan-ncze-noticia/?ref=p21r>
- Picodi. (2020). *La canasta básica en Perú representa el 34.8% del sueldo mínimo*. PerúRetail: <https://www.peru-retail.com/la-canasta-basica-en-peru-representa-el-34-8-del-sueldo-minimo/#:~:text=Picodi%20en%20su%20informe%20decidi%C3%B3,%2C%20carne%2C%20frutas%20y%20verduras.>
- Reinecke, J., Arnold, D., & Palazzo, G. (2016). Qualitative Methods in Business Ethics, Corporate Responsibility, and Sustainability Research. *Business Ethics Quarterly*, 13-22. doi:<https://doi.org/10.1017/beq.2016.67>
- Salisu, I., Hashim, N., Mashi, M., & Aliyu, H. (2020). Perseverance of effort and consistency of interest for entrepreneurial career success: Does resilience matter? *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 12(2), 279-304. doi:<https://doi.org/10.1108/JEEE-02-2019-0025>

- Sanchis, R., & Poler, R. (2020). RESILIENCIA EMPRESARIAL EN ÉPOCA DE PANDEMIA. *Boletín de Estudios Económicos*, 75(231), 501-520. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/resiliencia-empresarial-en-época-de-pandemia/docview/2475138215/se-2?accountid=37610>
- Schiffes, S. (2021). *Economía mundial en 2021: quiénes serán los ganadores y los perdedores*. BBC News Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55564149>
- Vasconcelos, I., Cyrino, A., D'Oliveira, L., & Prallon, E. (2015). Resiliência organizacional e inovação sustentável: um. *CADERNOS EBAPE.BR*, 910-929. <https://www.scielo.br/pdf/cebape/v13n4/1679-3951-cebape-13-04-00910.pdf>
- Villalba, R. (2017). MODELOS DE RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES Y SU IMPACTO EN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO. *Revista de Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 77-88. <https://search.proquest.com/scholarly-journals/modelos-de-resiliencia-organizacional-en-las/docview/2147806707/se-2?accountid=37610>
- Yunes, M. (2003). Psicología positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família. *Psicologia em Estudo*, 75-83. https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-73722003000300010&script=sci_abstract&tlng=pt

Anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia

| Pregunta de investigación | Objetivo General | Categorías | Subcategorías |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿Cómo se desarrolla la resiliencia empresarial en las MIPYMES del sector panadero durante la pandemia por COVID 19, Lambayeque 2021? | Analizar la resiliencia empresarial en las MIPYMES del sector panadero durante la pandemia por COVID 19, Lambayeque 2021. | Sostenibilidad | Áreas y agendas de sostenibilidad Repercusiones en el mediano y largo plazo |
| | Objetivos Específicos | | Organización del trabajo Colaboración y comunicación |
| | -Analizar la sostenibilidad desarrollada en las empresas del sector panadero durante la pandemia por COVID 19, Lambayeque 2021 -Identificar la redención de propósito y fortalecimiento de las empresas del sector panadero durante la pandemia por COVID 19, Lambayeque 2021 | Redención de propósito y fortalecimiento | Acciones inalteradas |
| | -Conocer la gestión empresarial que se realiza en las empresas del sector panadero durante la pandemia por COVID 19, Lambayeque 2021 | Gestión empresarial | Acciones de emergencia |
| Actores Clave | Instrumentos y recolección de datos | Procedimiento | Procesamiento |
| El propietario de la empresa panadera | Para la investigación se utilizará: Una entrevista de elaboración propia, con el instrumento de guía de entrevista. | Se considera realizar entrevistas presenciales individuales y finalmente se adicionará data recogida durante toda la investigación del análisis documental | La entrevista será transcrita en el software de ATLAS.TI 9 para el análisis y recolección de conceptos y puntos clave |

Anexo 2: Instrumento de recolección de datos

GUÍA DE ENTREVISTA

Mi nombre es Claribel Anallely Chavesta Bances, estudiante de la UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO, en la carrera de Administración de Empresas y el día de hoy estoy realizando esta entrevista para estudiar la RESILIENCIA EMPRESARIAL EN LAS MIPYMES DEL SECTOR PANADERO DURANTE LA PANDEMIA POR COVID 19, LAMBAYEQUE 2021.

Agenda de Sostenibilidad

1. ¿Cuál es la situación económica y administrativa de su empresa antes, durante y después del primer año de pandemia?

Acciones de emergencia

2. ¿Qué acciones realizaron después del anuncio oficial de cuarentena en el Perú?
3. ¿Cómo manejó la limitación de aforo de personal? ¿Tuvo que despedir a algún colaborador?

Resiliencia y vulnerabilidad

4. ¿Qué tipos de efectos tuvieron? ¿Qué estrategias desarrollaron para contrarrestar los efectos?

Repercusiones en el mediano y largo plazo

5. ¿Se presentaron cambios en las actividades que se realizaban durante la producción, repartición y venta de producto? ¿Cuáles fueron dichos cambios?
6. ¿Qué acciones tomaron a raíz de las órdenes y normas que decretó el Estado?

Colaboración y comunicación

7. ¿Cómo respondió el personal ante los nuevos cambios de la empresa?
8. ¿Cuál fue la reacción y el comportamiento de los clientes por las medidas tomadas como precaución al COVID-19?

Organización del trabajo

9. ¿Se presentó algún caso de Covid-19 dentro de la empresa? ¿Qué acciones tomó?
10. ¿Cómo percibe las ventas de acuerdo con su historial del año anterior?

Anexo 3: Validación de instrumentos

Título del Proyecto: RESILIENCIA EMPRESARIAL EN LAS MIPYMES DEL SECTOR PANADERO DURANTE LA PANDEMIA POR COVID 19, LAMBAYEQUE 2021.

Autoras (es): CHAVESTA BANCES, CLARIBEL ANALLELY

LISTA DE EXPERTOS

| Nº | Apellidos y Nombres | Grado Académico | Especialidad | Cargo | Institución | Teléfono |
|-----------|-----------------------------------|------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------|-----------------|
| 1 | Llontop Hernández, Valeria Tamara | Maestro | Administración y Dirección de empresas | Docente | USAT | 962630013 |
| 2 | Rudy Salazar Cabrera | Magister | Desarrollo empresarial | Director Instituto Empresa Sociedad Universidad | USAT | 979359254 |
| 3 | Llatas Rivas, Angel Eduardo | Magister | Administración de Empresas | Docente | USAT | |

Nota: Presentar como mínimo 3 expertos. (Tipeado)



EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Llontop Hernández Valeria Tamara

Estimado profesional, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación de un instrumento para investigación en humanos. En razón a ello se le alcanza el instrumento motivo de evaluación y el presente formato que servirá para que usted pueda hacernos llegar sus apreciaciones para cada ítem del instrumento de investigación.

- Agradecemos de antemano sus aportes que permitirán validar el instrumento y obtener información válida, criterio requerido para toda investigación

A continuación, sírvase identificar el ítem o pregunta y conteste marcando con un aspa en la casilla que usted considere conveniente y además puede hacernos llegar alguna otra apreciación en la columna de observaciones.

| ENTREVISTA A DUEÑOS | | | | | | | |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------|----|-------------------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| N° de Ítem | Validez de contenido | | Validez de constructo | | Validez de criterio | | Observaciones |
| | El ítem corresponde a alguna dimensión de la variable | | El ítem contribuye a medir el indicador planteado | | El ítem permite clasificar a los sujetos en las categorías establecidas | | |
| | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 1 | X | | X | | X | | |
| 2 | X | | X | | X | | |
| 3 | X | | X | | X | | |
| 4 | X | | X | | X | | |
| 5 | X | | X | | X | | |
| 6 | X | | X | | X | | |
| 7 | X | | X | | X | | |
| 8 | X | | X | | X | | |
| 9 | X | | X | | X | | Sugiero orientar la pregunta a si es que la empresa cuenta con protocolos ante posibles contagios y como se maneja |
| 10 | X | | X | | X | | Sugiero utilizar el término evolución de las ventas |
| Amplié según considere conveniente | | | | | | | |

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Nombre de experto: Mgtr. Rudy Salazar Cabrera

Estimado profesional, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación de un instrumento para investigación en humanos. En razón a ello se le alcanza el instrumento motivo de evaluación y el presente formato que servirá para que usted pueda hacernos llegar sus apreciaciones para cada ítem del instrumento de investigación.

- Agradecemos de antemano sus aportes que permitirán validar el instrumento y obtener información válida, criterio requerido para toda investigación.

A continuación, sírvase identificar el ítem o pregunta y conteste marcando con un aspa en la casilla que usted considere conveniente y además puede hacernos llegar alguna otra apreciación en la columna de observaciones.

| ENTREVISTA A DUEÑOS | | | | | | | |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------|----|-------------------------------------------------------------------------|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| N° de Ítem | Validez de contenido | | Validez de constructo | | Validez de criterio | | Observaciones |
| | El ítem corresponde a alguna dimensión de la variable | | El ítem contribuye a medir el indicador planteado | | El ítem permite clasificar a los sujetos en las categorías establecidas | | |
| | Sí | No | Sí | No | Sí | No | |
| 1 | X | | X | | X | | El indicador solo mide cualitativamente la sostenibilidad, podría medir cuantitativamente considerando rangos de ingresos, niveles o porcentajes. |
| 2 | X | | X | | X | | |
| 3 | X | | X | | X | | ¿TUVO QUE DESPEDIR A ALGÚN COLABORADOR?... esta parte de la pregunta es ambigua esta más asociado a la sostenibilidad, podría considerar algo más relacionado a lo normativo, como la Resolución Ministerial N° 972-2020-MINSA que obligó a las empresas a implementar protocolos sanitarios de vigilancia, prevención y control de la salud para evitar el riesgo de contagio de los trabajadores. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1467798/RM%20972-2020-MINSA.PDF.PDF |
| 4 | X | | X | | X | | |
| 5 | X | | X | | X | | |
| 6 | X | | X | | X | | |
| 7 | X | | X | | X | | |
| 8 | X | | X | | X | | |
| 9 | X | | X | | X | | |
| 10 | X | | X | | X | | Establecer parámetros que permitan comparar con meses, semestres o resultados del año anterior. |
| Amplié según considere conveniente | | | | | | | Podría considerar algún ítem para conocer si la empresa se acogió algunos beneficios de créditos para cumplir con sus obligaciones de operación y pago de proveedores como el Plan Reactiva Perú |



Mgtr. Rudy Salazar Cabrera



EVALUACIÓN DE EXPERTOS*

Llatas Rivas, Angel Eduardo

Estimado profesional, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación de un instrumento para investigación en humanos. En razón a ello se le alcanza el instrumento motivo de evaluación y el presente formato que servirá para que usted pueda hacernos llegar sus apreciaciones para cada ítem del instrumento de investigación.

- Agradecemos de antemano sus aportes que permitirán validar el instrumento y obtener información válida, criterio requerido para toda investigación

A continuación, sírvase identificar el ítem o pregunta y conteste marcando con un aspa en la casilla que usted considere conveniente y además puede hacernos llegar alguna otra apreciación en la columna de observaciones.

| ENTREVISTA A DUEÑOS | | | | | | | |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------|----|-------------------------------------------------------------------------|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| N° de Ítem | Validez de contenido | | Validez de constructo | | Validez de criterio | | Observaciones |
| | El ítem corresponde a alguna dimensión de la variable | | El ítem contribuye a medir el indicador planteado | | El ítem permite clasificar a los sujetos en las categorías establecidas | | |
| | Sí | No | Sí | No | Sí | No | |
| 1 | x | | x | | x | | |
| 2 | x | | x | | x | | |
| 3 | x | | x | | x | | Usar mejor termino (afluencia o aforo) |
| 4 | x | | x | | x | | |
| 5 | x | | x | | x | | Procurar usar palabras con las que se encuentre familiarizado |
| 6 | x | | x | | x | | Mejorar la redacción para mayor entendimiento |
| 7 | x | | x | | x | | |
| 8 | x | | x | | x | | |
| 9 | x | | x | | x | | |
| 10 | x | | x | | x | | |
| Amplié según considere conveniente | | | | | | | Tener en cuenta a que tipo de organización se va a dirigir y evitar respuestas como: "si", "no", "bajaran bastante" , entre otros. |

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO