

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Escuela Profesional de Contabilidad



**Contexto pos pandemia por COVID 19 y adaptación de las  
MYPES peruanas**

Tesis para obtener el Título Profesional de Contador Público

**Autor:**

Alexandra Adriana Escobedo Enciso  
Debora Lizbeth Larico Carbajal

**Asesor:**

Mg. Salomón Axel Vásquez Campos

Lima, 12 de Junio del 2024

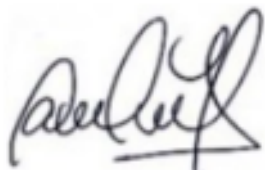
## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo Salomón Axel Vásquez Campos, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Contabilidad, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“CONTEXTO POS PANDEMIA POR COVID 19 Y ADAPTACIÓN DE LAS MYPES PERUANAS”** de los autores Alexandra Adriana Escobedo Enciso y Debora Lizbeth Larico Carbajal tiene un índice de similitud de 19% verificable en el informe del programa Turnitin, y fue realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponde ante cualquier falsedad u omisión de los documentos como de la información aportada, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 09 días del mes de septiembre del año 2024.



---

MG. Salomón Axel Vásquez Campos

### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Lima, Ñaña, Villa Unión, a 12 días del mes de junio del año 2024 siendo las 15:00 horas., se reunieron virtualmente en la Universidad Peruana Unión, bajo la dirección del Señor Presidente del Jurado: **Mtra. Jessica Karina Saavedra Vásquez**, el secretario: **Mtro. Luis Enrique Falcon Delgado** como miembro: **Mtro. Sinforiano Martínez Huisa** y el asesor **Mtro. Salomón Axel Vásquez Campos** con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de Tesis titulada: *“Contexto pos pandemia por COVID 19 y adaptación de las MYPES peruanas”* de las Bachilleres:

- a. **Alexandra Adriana Escobedo Enciso**
- b. **Debora Lizbeth Larico Carbajal**

Conducente a la obtención del Título profesional de **CONTADOR PÚBLICO**,

El presidente inició el acto académico de sustentación invitando al candidato a hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el presidente invitó a los demás miembros del Jurado a efectuar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes, los cuales fueron absueltos por el candidato. Luego se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del Jurado. Posteriormente, el Jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Candidato (a): **Alexandra Adriana Escobedo Enciso**

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	15	B-	Bueno	Muy bueno

Candidato (b): **Debora Lizbeth Larico Carbajal**

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	15	B-	Bueno	Muy bueno

Finalmente, el presidente del Jurado invitó al candidato a ponerse de pie, para recibir la evaluación final. Además, el presidente del Jurado concluyó el acto académico de sustentación, procediéndose a registrar las firmas respectivas.

\_\_\_\_\_  
Presidente

  
\_\_\_\_\_  
Secretario

\_\_\_\_\_  
Asesor

\_\_\_\_\_  
Miembro

\_\_\_\_\_  
Miembro

\_\_\_\_\_  
Candidato/a (a)

\_\_\_\_\_  
Candidato/a (b)

# Contexto pos pandemia por COVID 19 y adaptación de las MYPES peruanas

*Post-pandemic context for COVID 19 and adaptation of Peruvian MYPES*

## Resumen

El caudal de estudios respecto de la realidad de las micro y pequeñas empresas (MYPES) en un contexto pos pandemia es ingente, no obstante, hay una falta notable de estudios que interioricen el proceso de adaptación en un contexto pos pandemia, por ello, el presente estudio tuvo como objetivo describir la adaptación de las MYPES peruanas en el contexto pos pandemia. La metodología utilizada fue el enfoque cualitativo, de diseño fenomenológico y hermenéutico. La técnica que se utilizó para la recopilación de la información fue la entrevista a profundidad mediante preguntas abiertas, cuyo nivel de saturación ancló en 10 MYPES peruanas. Los hallazgos evidencian que las MYPES experimentaron una transformación significativa en sus modelos de negocio, destacando su capacidad de adaptación y la importancia de la digitalización, estas adaptaciones las prepararon para un futuro incierto, destacando la importancia de la agilidad operativa. Desde la perspectiva contable, se evidenció la dificultad de las MYPES para mantener su estructura de costos laborales durante períodos de crisis, lo que las llevó a considerar, en un contexto pos pandemia, reservas financieras y una planificación presupuestaria para amortiguar los efectos de una disminución en los ingresos. Estos aprendizajes pueden guiar las futuras estrategias empresariales para enfocarse en la agilidad operativa, la diversificación de actividades y la preparación ante futuras crisis, fomentando al mismo tiempo un fuerte sentido de propósito y conexión, esta combinación no solo fortalece la resiliencia empresarial, sino que también promueve un crecimiento sostenible y humanizado.

**Palabras clave:** *Micro y pequeñas empresas, adaptación al cambio, afectación por COVID, empleo formal, lecciones del COVID.*

## Abstract

The wealth of studies on the reality of micro and small enterprises (MYPES) in a post-pandemic context is enormous, however, there is a notable lack of studies that internalize the process of adaptation in a post-pandemic context, therefore, the present study aimed to describe the adaptation of Peruvian MYPES in the post-pandemic context. The methodology used was the qualitative approach, with a phenomenological and hermeneutic design. The technique used for the collection of information was the in-depth interview through open-ended questions, whose saturation level was anchored in 10 Peruvian MYPES. The findings evidence that the MYPES experienced a significant transformation in their business models, highlighting their adaptability and the importance of digitalization, these adaptations prepared them for an uncertain future, highlighting the importance of operational agility. From an accounting perspective, the difficulty of MYPES to maintain their labor cost structure during periods of crisis was evident, leading them to consider, in a post-pandemic context, financial reserves and budget planning to cushion the effects of a decline in revenues. These lessons can guide future business strategies to focus on operational agility, diversification of activities and preparedness for future crises, while fostering a strong sense of purpose and

connectedness, a combination that not only strengthens business resilience, but also promotes sustainable and humanized growth.

**Keywords:** *Micro and small enterprises, adapting to change, COVID affectation, formal employment, lessons from COVID.*

## **Introducción**

Durante el episodio que duró el COVID-19, el gobierno peruano ordenó un período de inactividad obligatoria causado por el COVID-19 mediante la emisión de una serie de decretos respaldados por el documento fundacional del país, la Carta Magna. El primer decreto supremo en esta materia fue el N° 044-2020-PCM, que declaró el estado de emergencia nacional debido al brote de COVID-19; Posteriormente, el Decreto de Urgencia 026-2020 estableció medidas extraordinarias para evitar la propagación del virus, como el trabajo a distancia; posteriormente, el Decreto Supremo 046-2020-PCM redujo el ámbito de aplicación del anterior Decreto Supremo 044-2020-PCM, en el que se ordenaba la estricta inactividad social desde las 20:00 horas hasta las 5:00 horas del día siguiente, excepto los servicios de agua y saneamiento, distribución de alimentos, generación y transmisión de energía eléctrica, distribución y distribución de gas natural, telecomunicaciones, asistencia sanitaria, productos farmacéuticos, servicios de limpieza, servicios funerarios y transporte de mercancías.

Empero, qué sucedería con los demás sectores económicos, aquellos que no estaban incluidos en las excepciones del decreto aludido. Actualmente se conoce la respuesta, según Huaman (2021) la minería e industria se contrajo en un 38%, las finanzas decrecieron un 30%, los servicios decayeron un 11%, propiciando índices inflacionarios y el aumento de la tasa de desempleo. Por su parte, Rodríguez (2022) señaló que las MYPES, representan el 95% de la potencia empresarial en el Perú, debido a que conceden trabajo a un 47.7% de la población económicamente activa – PEA, por lo que contribuyen a un 19.3% aproximado del PBI; estas mismas se contrajeron en un 12.9% durante el 2020, en comparación con un 2.2% del 2019. Para Mahyari et al. (2022) el COVID-19 provocó crisis en la economía, las atenciones médicas, los mercados financieros, las empresas, las cadenas de ofertas y demandas, los patrones de consumo han cambiado.

El gobierno peruano, en un esfuerzo por estabilizar la economía, aprobó el Decreto 029-2020, que estableció el Fondo de Asistencia Empresarial (FAE-MYPE) para garantizar préstamos para capital de trabajo o el pago de deudas contraídas por las MYPE peruanas. Los beneficiarios de este fondo fueron las empresas de los sectores de manufactura, turismo, comercio y servicios conexos. En el mismo sentido, de acuerdo con el Decreto Legislativo 1455 y en respuesta a la delegación de facultades otorgada al Ejecutivo, se estableció el programa Reactiva Per con la intención de garantizar la continuidad de pagos, financiar la reinversión del capital de las empresas y atender obligaciones de corto plazo. Según Riveros (2021) los apoyos que el gobierno otorgó a través de los programas mencionados, fueron insuficientes, debido a muchos factores éstos no llegaron a todos los sectores económicos.

Al respecto, en Europa, Jiricka-Pürerer et al. (2021) refirió que la pandemia otorgó la oportunidad de un nuevo inicio de las actividades, y mejorar las opciones a través de sinergias, accesibilidad, infraestructuras, así como la potenciación de las capacidades a interacciones entre actores y escenarios de las actividades comerciales. Así también, Haque & Hamid (2022) concluyó que la pandemia impactó significativamente en las operaciones comerciales ferroviarias a nivel mundial, como medidas de adaptación se propusieron controles en más del 50% para contribuir a un entorno de viaje más seguro, aunque sacrificando la eficiencia de las operaciones.

En Italia, Pasquinelli et al. (2022) concluyó que existen respuestas transformadoras y adaptativas a la crisis pandémica,. Las cuales proyectan futuros escenarios de desarrollo, a fin de recuperar contextos urbanos post covid, abriendo puertas a la investigación acerca de los valores y los intereses acerca de los negocios. Por su parte, Zanoletti et al. (2021) sugiere acciones adecuadas a la pos pandemia, con la finalidad de asegurar la disposición de las materias primas necesarias para las previsiones sectoriales y estratégicas a nivel político, económico y tecnológico. En el mismo contexto, Pinto & Akhavan (2022) propuso que la estrategia de adaptación después del confinamiento social promueve una ciudad diferenciada, en la que se redefinen los espacios, con la finalidad de satisfacer las necesidades de sus residentes, así como de los foráneos. En Turquía, Mahyari et al. (2022) reconoce la necesidad y la oportunidad de incrementar la flexibilidad y la adaptación de los sistemas de gestión de residuos, a las condiciones pos COVID-19, a través de una economía circular, como estrategia básica.

En Reino Unido, Mantese et al. (2022) refiere que el trabajo evoluciona a medida que el ambiente de trabajo también cambia, por lo que, los patrones de ocupación y operación se adaptarán a un nuevo modelo de consumo de energía, basados en las actividades con ahorros significativos de energía, en comparación la situación previa a la pandemia. En Alemania, Gebhardt et al. (2022) concluyó en que se le concede importancia sustantiva a la colaboración en la cadena de suministros, y en su mapeo, confirmando la dependencia de los recursos para el futuro global. En Polonia, Ilinova et al. (2021) concluyó en la necesidad de establecer métodos transformacionales para identificar las ventajas competitivas tradicionales sobre el crecimiento exitoso de las empresas. En España, Sanchis & Poler (2020) señala la importancia de la resiliencia para anticiparse y hacer frente a las amenazas dentro del nuevo contexto, para recuperarse de las amenazas y de lo acontecido.

En Norteamérica, Wang et al. (2022) establece que hubo cambios en el comportamiento de las actividades y viajes de las personas, específicamente, las visitas a tiendas minoristas tuvieron una ligera disminución, sin embargo, las visitas a restaurantes y bares se recuperaron inmediatamente después del cierre. Sugiere el rediseño de políticas para mitigar la recuperación del sector comercial, restaurantes y bares. Así mismo, Rozhkov et al. (2022) concluyó que la adaptación de la cadena de suministros antes de la pandemia fue más ventajosa, lo cual evidencia que la implementación de políticas de recuperación simultáneas, pueden afectar el diseño estructural y el sistema de producción, y provocar la escases de productos.

A nivel nacional, Ruiz (2021) concluyó que es necesario pensar tanto en términos de empleo como en la caída de las ventas, analizando los contextos nacionales y regionales, recomendando políticas integrales de corte, mediano y largo plazo. Así también, Jeria et al. (2022) concluyó en la necesidad de incorporar modelos remunerativos con componentes variables en base a la productividad de los trabajadores, así como la adecuación de modelos de gestión estructurada remota, como planes de contingencia.

El caudal de información y estudios respecto de la realidad de las MYPES en un contexto pos pandemia es ingente, todos apuntan en la misma dirección, y concluyen que sí hubo un efecto nocivo, negativo, y por demás, perjudicial para las MYPES peruanas, siendo en su mayoría estudios de enfoque cuantitativo; sin embargo, son escasos los

estudios que interiorizan el proceso de adaptación por el que tuvieron que pasar los microempresarios, como se aprecia en los textos descritos, la problemática de las MYPES en el contexto pos pandemia evidencia números fríos que corresponden a los estudios cuantitativos (Quispe et al., 2022); por consiguiente, a efectos del presente estudio, se propuso un estudio de enfoque cualitativo, con la siguiente pregunta orientadora: ¿Cómo fue la adaptación de las MYPES peruanas en el contexto pos pandémico?, el mismo que se traduce en el objetivo de describir la adaptación de las MYPES peruanas en el contexto pos pandémico. Para estos efectos se trabajó con las MYPES de la Plaza Internacional San José de la ciudad de Juliaca, la cual alberga a micro y pequeños empresarios de Perú, Bolivia, Chile y Argentina, por lo que a través del presente trabajo de investigación se describió la adaptación por la cual tuvieron que pasar los emprendedores de la Región fronteriza de Puno, específicamente de la Plaza Internacional San José de la ciudad de Juliaca, en el contexto pos pandemia por COVID-19.

Por consiguiente, el presente trabajo justificó su realización a nivel teórico, porque se conoció una porción del razonamiento y sensibilidad de los entrevistados con la finalidad de pluralizar sus conclusiones y adecuarlos a la contribución y desarrollo de sus negocios. Se justificó a nivel social, debido a que se conoció la situación por la que atraviesan las MYPES, la cual que provocará su atención por parte de las entidades estatales competentes. Se justificó a nivel práctico, por la importancia del estudio, la eficiencia del mismo, y porque sus resultados podrán replicarse a través de otros estudios de índole cualitativo, de manera que coadyuven a la planificación de los recursos por parte del Estado, así como de los entes rectores de dichos sectores económicos.

### **Metodología**

La investigación empleó un enfoque cualitativo y descriptivo con un marco fenomenológico e interpretativo. Al respecto Hernández et al. (2018) señalan que un enfoque cualitativo busca intangibles que puedan describirse, comprenderse y explicarse a través de la lente de la fenomenología. Para Ortiz (2004) los estudios fenomenológicos – hermenéuticos, se ocupan de las experiencias subjetivas de individuos o sectores sociales, a fin de develar el mundo según la experiencia de los sujetos, por lo que procuran comprender, a través de entrevistas a profundidad, los fenómenos sociales y su realidad como conocimientos científicos legalmente propuestos.

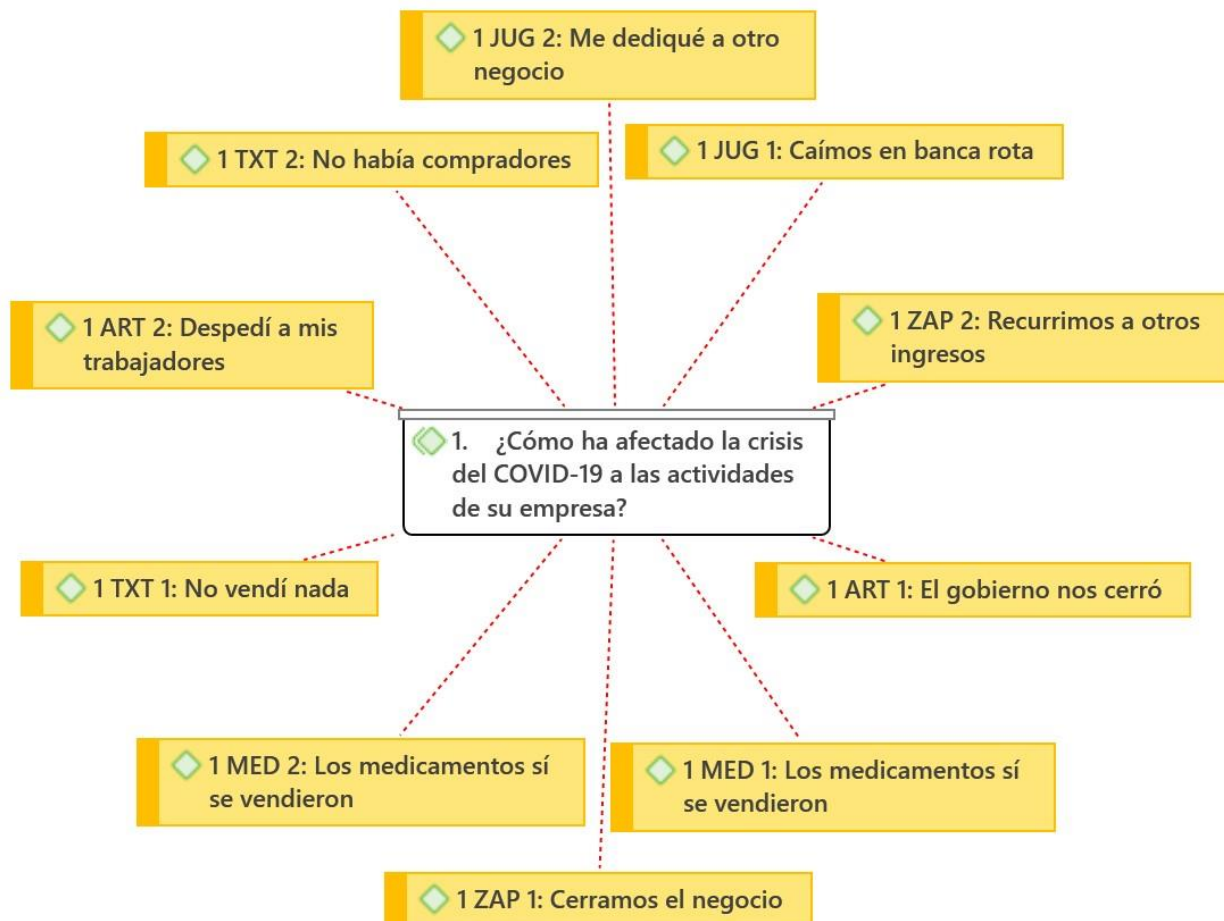
La población de interés estuvo conformada por las MYPES peruanas de la Plaza Internacional San José de la ciudad de Juliaca, la misma que alberga en sus instalaciones a empresarios de diferentes locaciones del territorio peruano y del extranjero. La muestra en la que ancló la saturación fue de 10 MYPES, del sector textil, del sector comercial de artefactos y equipos, del sector comercial de juguetería, del sector comercial de medicamentos, y del sector comercial de zapatos y zapatillas. Al respecto Espinoza (2013) sostiene que el término la población de interés en estudios cualitativos no necesariamente busca representatividad estadística, como es común en los estudios cuantitativos, sino que se enfoca en la profundidad y riqueza de los datos que se pueden obtener de un grupo más pequeño y específico. Esto permite a los investigadores explorar en detalle los fenómenos complejos y las dinámicas subyacentes que pueden estar presentes en un contexto particular. Así, la población de interés debe ser elegida con el objetivo de maximizar la relevancia y la profundidad del entendimiento del tema investigado.

La técnica que se utilizó fue la entrevista a profundidad mediante preguntas abiertas. Al respecto Kvale (2011) lo que significa que la entrevista cualitativa se ciñe a una plantilla predeterminada que permitirá recopilar y organizar las respuestas para preparar la extracción de conclusiones. Los datos se analizaron utilizando un software profesional de análisis de datos cualitativos llamado Atlas.ti. El alemán Thomas Murh creó este software a finales de los años ochenta en un esfuerzo por aplicar las propuestas metodológicas de Glaser y Strauss mediante el uso de la tecnología. Gracias a su capacidad para incluir datos de forma secuencial, el software permite expresar el sentido circular del análisis cualitativo sin necesidad de recopilar todos los datos relevantes a la vez. Esto permite la experimentación teórica necesaria para realizar el análisis de construcción teórica (San Martín, 2014). Además, se utilizó la hoja de cálculo Excel para una codificación eficaz de las entrevistas.

## Resultados

**Figura 1**

*Red de códigos de la primera interacción*

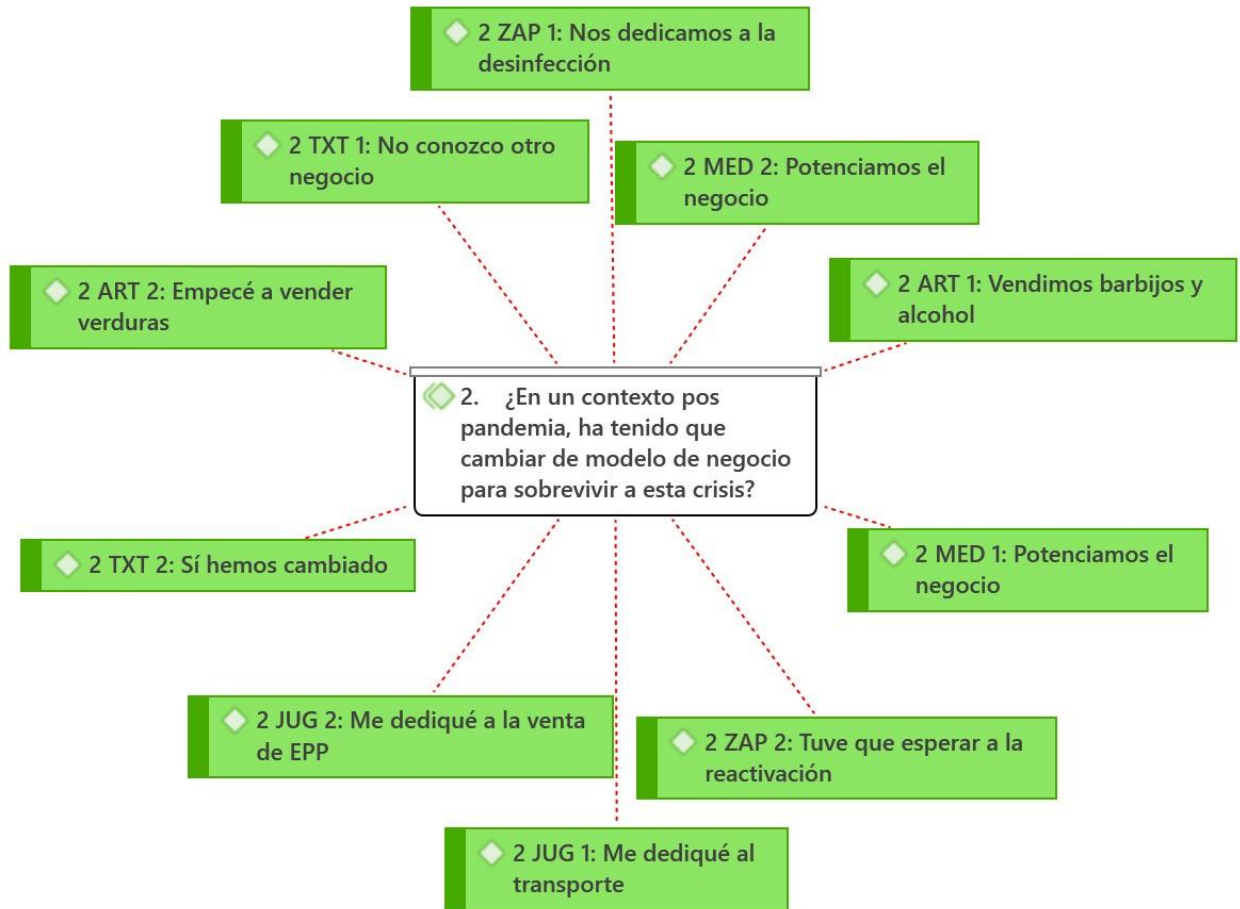


*Fuente:* Atlas.ti – Grupos de códigos

En la Figura 1, se muestra la red de códigos de la primera interacción con las MYPES, el cual responde a la afectación que sufrieran como empresa, a raíz de la inmovilización social; evidentemente, las MYPES tuvieron que despedir a sus empleados y, alternativamente incursionar en nuevos emprendimientos, porque no había compradores para sus productos como consecuencia de los decretos de urgencia del gobierno. Sin embargo, las MYPES farmacéuticas se beneficiaron enormemente de dichos decretos, por lo que los propietarios de éstas tuvieron menos dificultades para generar flujos de caja positivos.

**Figura 2**

*Red de códigos de la segunda interacción*



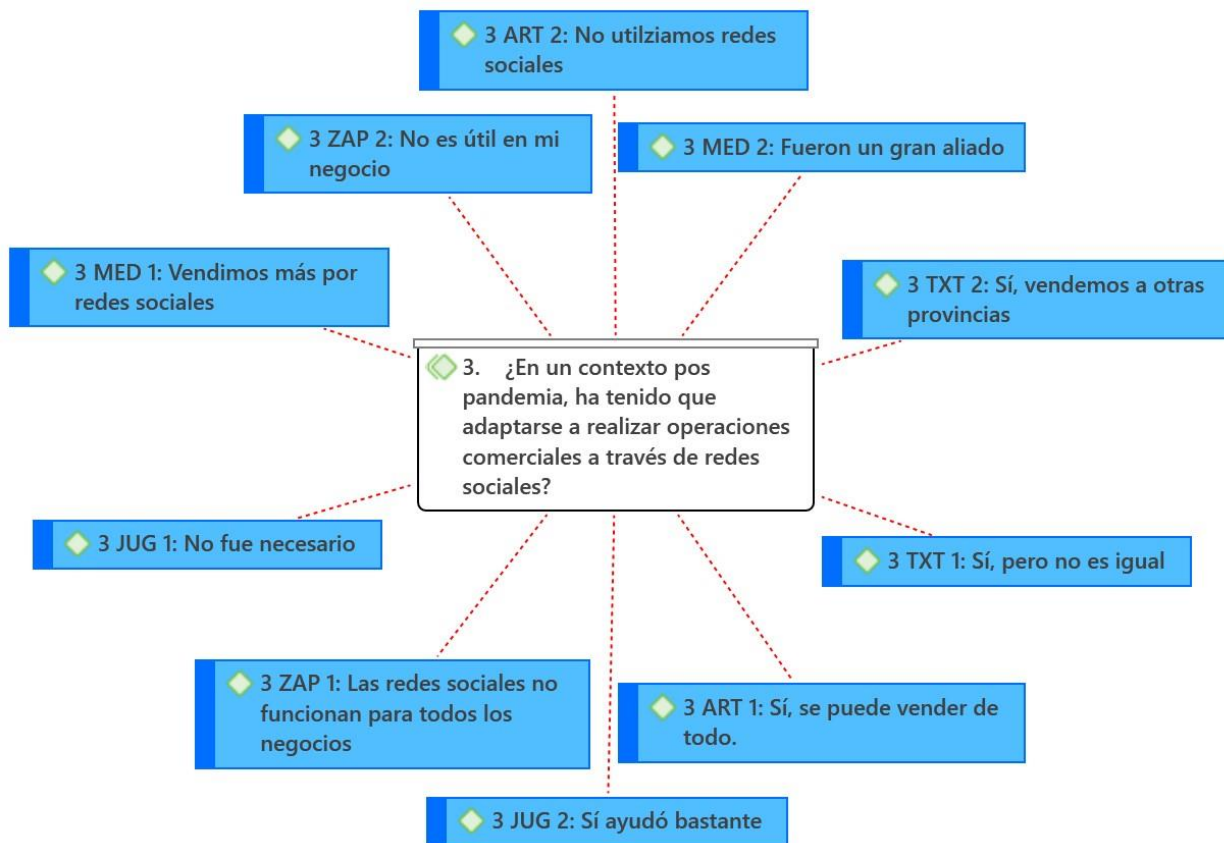
Fuente: Atlas.ti – Grupos de códigos

En la Figura 2, se muestra la red de códigos de la segunda interacción con las MYPES, las cuales evidencian que han tenido que adaptar sus modelos de negocio. Las MYPES del sector textil, se orientaron hacia la producción de ropa casual y artículos de protección personal, aumentando su presencia en el comercio electrónico. Las MYPES de artefactos y equipos fortalecieron su infraestructura digital, expandiendo su inventario hacia productos para el trabajo desde casa y mejorando servicios de entrega y consultas virtuales. Las MYPES de juguetes se volcaron al comercio electrónico, diversificando su oferta hacia juguetes educativos. Las MYPES del sector farmacéutico incrementaron la venta en línea de medicamentos y productos sanitarios, asegurando la cadena de suministro con proveedores locales y digitalizando consultas. Las MYPES de zapatos y zapatillas adaptaron su producto a un estilo más cómodo para el hogar, fortaleciendo su

presencia online y utilizando las redes sociales para interactuar con los clientes y promover ventas.

### Figura 3

Red de códigos de la tercera interacción



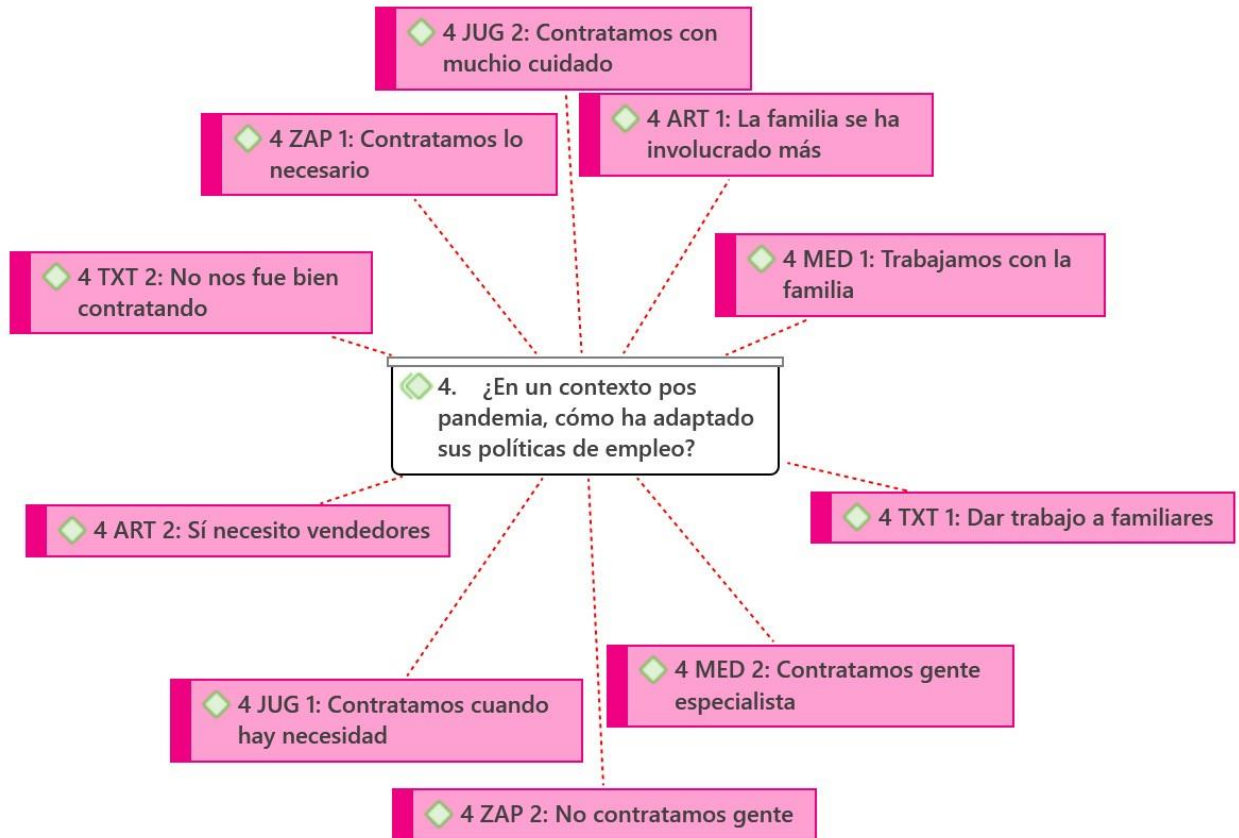
Fuente: Atlas.ti – Grupos de códigos

En la Figura 3, se muestra la red de códigos de la tercera interacción, en el contexto pos pandemia, las MYPES de diversos sectores han adoptado las redes sociales como herramientas esenciales para adaptar sus modelos de negocio y mantener sus operaciones comerciales. Las MYPES del sector textil y de zapatos y zapatillas, por ejemplo, han utilizado plataformas como Instagram y Facebook para mostrar sus productos de moda casual y artículos de protección personal, y para promocionar calzado cómodo y casual, respectivamente, interactuando directamente con los clientes y ofreciendo promociones. Por su parte, las MYPES de artefactos y equipos y del sector de juguetería han incrementado su presencia digital, utilizando redes sociales para demostraciones de productos y para marketing de juguetes educativos. Las MYPES del sector de medicamentos han usado las redes para educar a sus clientes sobre productos de salud y

medidas preventivas, reforzando la relación con los clientes y aumentando la demanda online.

**Figura 4**

*Red de códigos de la cuarta interacción*



*Fuente:* Atlas.ti – Grupos de códigos

En la Figura 4, se muestra la red de códigos de la cuarta interacción, la misma evidencia que, en un contexto pos pandemia, las MYPES de diversos sectores han adaptado significativamente sus políticas de empleo para responder a las nuevas necesidades y desafíos. El sector textil ha implementado opciones de teletrabajo, además de aumentar la capacitación en habilidades digitales. Las MYPES de artefactos y equipos han instaurado protocolos de seguridad más estrictos y políticas de trabajo remoto para ciertos empleados. En el sector de juguetería, se ha formalizado el trabajo a distancia para roles específicos y se han incrementado las inversiones reduciendo la cantidad de los empleados. Las empresas farmacéuticas han intensificado la capacitación en bioseguridad y ofrecen horarios rotativos. Las MYPES de zapatos y zapatillas han reestructurado sus

políticas para apoyar un modelo de negocio más digital, requiriendo personal solamente ante las fluctuaciones del mercado.

### Figura 5

Red de códigos de la quinta interacción



Fuente: Atlas.ti – Grupos de códigos

En la Figura 5, se muestra la red de códigos de la quinta interacción, aquí se evidencia que las MYPES de diversos sectores aprendieron valiosas lecciones sobre adaptabilidad y digitalización a raíz de la pandemia. Las MYPES del sector textil destacaron la necesidad de versatilidad, cambiando rápidamente de moda para eventos a ropa casual y funcional, subrayando la importancia de las ventas online. Las MYPES de artefactos y equipos reforzaron la digitalización como esencial, adaptando su inventario a productos tecnológicos y de oficina para el hogar. Las MYPES de jugueterías aprendieron el valor del comercio electrónico y la colaboración con expertos para expandir su mercado. En las MYPES del sector farmacéutico, la agilidad y colaboración en la cadena de suministro se volvió crucial para mantener la disponibilidad de productos

sanitarios. Las MYPES de zapatos y zapatillas se adaptaron a ofrecer productos más cómodos y caseros, fortaleciendo su interacción en línea para responder a las necesidades cambiantes de los consumidores. Estas adaptaciones no solo ayudaron a sobrevivir sino también a posicionar a estas empresas para un futuro incierto.

### **Análisis de palabras frecuentes**

**Tabla 1**

*Lista de palabras frecuentes*

<b>PALABRAS</b>	<b>CONTEO</b>	<b>%</b>
negocio	32	17%
contexto	15	8%
contratamos	11	6%
necesario	10	5%
pandemia	10	5%
para	9	5%
redes	9	5%
sociales	9	5%
más	8	4%
modelo	8	4%
negocios	8	4%
otros	7	4%
tenido	7	4%
ayudó	7	4%
bastante	7	4%
con	6	3%
conocer	6	3%
covid	6	3%
crisis	6	3%
dediqué	3	2%
	184	100%

*Fuente:* Atlas.ti – Lista de palabras

La Tabla 1 muestra la lista de las palabras más utilizadas por los entrevistados, a través de estas se puede inferir el fenómeno social dentro de las MYPES. Las palabras que más se utilizaron fueron “negocio” 32 veces, “contratamos” 11 veces, “pandemia” 10 veces, “redes sociales” 9 veces. “modelo de negocios” 9 veces, “conocer” 6 veces, así como “crisis” 6 veces. A través del presente análisis se evidencia que el negocio y la forma de hacerlo, ha estado presente permanentemente en las MYPES, así como la idea de generar nuevos modelos de negocios para poder subsistir.

**Figura 6**  
*Nube de palabras*



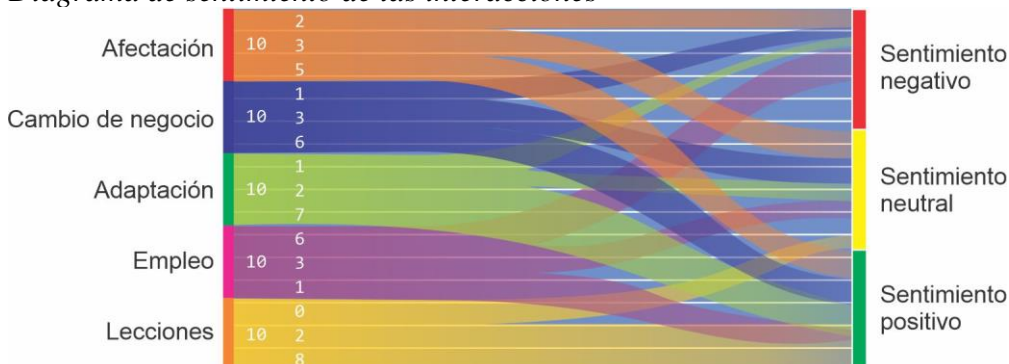
*Fuente:* Atlas.ti – nube de palabras

La Figura 6 muestra la nube de palabras más recurrentes en las entrevistas, la misma que es “negocio”, puesto que la entrevista giró en torno al negocio, modelo de negocio, adaptación a otros negocios, todos con la finalidad de crear fuentes de subsistencia en contexto pos pandemia. Allí también se puede observar la preocupación por los contratos del personal en otros modelos de negocios, y las necesidades comerciales que debieron afrontar a efectos de satisfacer las necesidades de sus familias.

## Co-ocurrencias y sentimiento

**Figura 7**

*Diagrama de sentimiento de las interacciones*



*Fuente:* Atlas.ti – Co-ocurrencias

De acuerdo con el estudio realizado y las teorías que lo respaldan, la interacción con el grupo objetivo reveló que los sentimientos más comunes se visualizan en el diagrama de la Figura 7, destacando una prevalencia de emociones en un rango de valoración neutral con una tendencia positiva. Este análisis sugiere que, a pesar de los retos enfrentados, predominó un sentimiento de positividad entre los micro y pequeños empresarios. Los hallazgos indican que las MYPES de estas áreas geográficas lograron adaptarse a las adversidades presentadas por el COVID-19. Muchos empresarios capitalizaron oportunidades no explotadas por el mercado, estableciendo nuevos negocios en los que continúan operando; otros lograron expandir sus operaciones existentes y generar nuevas fuentes de ingreso.

### Discusiones

Los resultados del presente estudio concuerdan con los de Jiricka-Pürerer et al. (2021) quien refirió que la pandemia otorgó la oportunidad de un nuevo inicio de las actividades, y mejorar las opciones a través de sinergias, accesibilidad, infraestructuras, así como la potenciación de las capacidades a interacciones entre actores y escenarios de las actividades comerciales. Al respecto, este estudio evidenció que las MYPES pusieron a prueba su capacidad de adaptación a nuevos negocios, muchos de ellos novedosos para sus costumbres y experiencias.

Son concordantes con Pasquinelli et al. (2022) quien concluyó que existen respuestas transformadoras y adaptativas a la crisis pandémica,. Las cuales proyectan

futuros escenarios de desarrollo, a fin de recuperar contextos urbanos post COVID, abriendo puertas a la investigación acerca de los valores y los intereses acerca de los negocios. Situación que se repitió en las MYPES, a quienes los efectos de la inmovilización social por COVID no hicieron más que motivar a seguir emprendiendo, por ellos y por sus familias.

Son concordantes con Zanoletti et al. (2021) quien sugirió acciones adecuadas a la pos pandemia, con la finalidad de asegurar la disposición de las materias primas necesarias para las previsiones sectoriales y estratégicas a nivel político, económico y tecnológico. Situación que se reflejó en las MYPES, quienes coadyuvaron a cubrir las necesidades de la población a través de sus ideas y emprendimientos, de los mismos que se beneficiaron aprovechando la oportunidad.

Son similares a Pinto & Akhavan (2022) quienes propusieron que la estrategia de adaptación después del confinamiento social promueve una ciudad diferenciada, en la que se redefinen los espacios, con la finalidad de satisfacer las necesidades de sus residentes, así como de los foráneos. Son símiles a Mantesi et al. (2022) quienes refieren que el trabajo evoluciona a medida que el ambiente de trabajo también cambia, por lo que, los patrones de ocupación y operación se adaptarán a un nuevo modelo de consumo de energía, basados en las actividades con ahorros significativos de energía, en comparación la situación previa a la pandemia.

Son concordantes con Ilinova et al. (2021) quienes concluyeron en la necesidad de establecer métodos transformacionales para identificar las ventajas competitivas tradicionales sobre el crecimiento exitoso de las empresas. Tal es el caso de las farmacéuticas, quienes tuvieron ganancias opulentas durante la época de confinamiento, ya que no recibieron restricciones de cierre por parte del gobierno. Son similares a Sanchis & Poler (2020) quienes señalan la importancia de la resiliencia para anticiparse y hacer frente a las amenazas dentro del nuevo contexto, para recuperarse de las amenazas y de lo acontecido. Caso que se repitió permanentemente en las MYPES del presente estudio.

Son concordantes con Wang et al. (2022) quienes establecen que hubo cambios en el comportamiento de las actividades y viajes de las personas, específicamente, las visitas a tiendas minoristas tuvieron una ligera disminución, sin embargo, las visitas a restaurantes y bares se recuperaron inmediatamente después del cierre. Sugiere el

rediseño de políticas para mitigar la recuperación del sector comercial, restaurantes y bares. Este estudio evidenció que las MYPES de juguetes, zapatería, y textiles sufrieron contracciones que obligaron a sus conductores a cambiar de giro, para retornar a la venta de éstos en épocas conocidas como las navidades.

Son concordantes con Ruiz (2021) quien concluyó que es necesario pensar tanto en términos de empleo como en la caída de las ventas, analizando los contextos nacionales y regionales, recomendando políticas integrales de corte, mediano y largo plazo. En el contexto del presente estudio, las MYPES refieren que los beneficios del Estado, tales como FAE MYPE y Reactiva Perú no llegaron a ellos, más bien las financieras y los bancos les ofrecieron dichos beneficios previo pago de comisiones que los analistas quisieron cobrar, consideramos que tal fenómeno social obedece a otro estudio.

Son concordantes con Jeria et al. (2022) quienes concluyeron en la necesidad de incorporar modelos remunerativos con componentes variables en base a la productividad de los trabajadores, así como la adecuación de modelos de gestión estructurada remota, como planes de contingencia. El presente estudio evidencia a la necesidad de creación de modelos de emprendimientos y gestión para situaciones emergentes, en donde, la fuerza laboral o las MYPES no se vean perjudicadas.

## **Conclusiones**

En relación a la afectación de la crisis a las actividades empresariales, en general las MYPES enfrentaron desafíos sin precedentes debido a los decretos de urgencia del gobierno, lo que les obligó a tomar decisiones difíciles como despedir empleados para mantenerse a flote. En un esfuerzo por adaptarse y sobrevivir, muchos exploraron nuevos emprendimientos, buscando oportunidades en un mercado cambiante donde los compradores eran escasos. Esta situación contrasta con la de las MYPES farmacéuticas, que encontraron en los mismos decretos una oportunidad única. La demanda incrementada por productos sanitarios les permitió no solo mantener, sino aumentar sus ventas, generando flujos de caja positivos y proporcionando cierta estabilidad en tiempos turbulentos. Esta dualidad de experiencias resalta la resiliencia y la capacidad de adaptación de las pequeñas empresas en tiempos de crisis, así como las variadas repercusiones económicas de las políticas gubernamentales.

En relación a la segunda interacción, los hallazgos señalan que las MYPES han respondido creativamente a los efectos de la crisis por pandemia, adaptando sus modelos de negocio. En el sector textil, las MYPES reinventaron sus líneas de producción, abrazando la moda casual y los artículos de protección personal, mientras expandían vigorosamente su alcance a través del comercio electrónico. Similarmente, las MYPES de artefactos y equipos se sumergieron en el mundo digital, optimizando su infraestructura para apoyar el trabajo desde casa, y enriqueciendo sus servicios de entrega y atención al cliente online. Las MYPES de juguetes, por su parte, no solo adoptaron el comercio electrónico, sino que también enriquecieron su catálogo con juguetes educativos y establecieron alianzas con influencers, ampliando su mercado. En las MYPES farmacéuticas, la transición hacia la venta en línea se aceleró, fortaleciendo las relaciones con proveedores locales y digitalizando las interacciones con los clientes para garantizar un acceso continuo a medicamentos esenciales. Por último, las MYPES de zapatos y zapatillas adaptaron sus productos a las necesidades de comodidad del hogar, aprovechando las redes sociales para mantener una comunicación cercana con los clientes y estimular las ventas. Esta adaptación no solo muestra la agilidad y resiliencia de estas pequeñas empresas, sino también su compromiso con el bienestar de la comunidad y la economía local en tiempos de crisis.

En relación a la tercera interacción, en el panorama cambiante postpandemia, las MYPES de diversos sectores han encontrado en las redes sociales un puente vital para reconectar con sus mercados y revitalizar sus operaciones. Para las MYPES del sector textil y de calzado, plataformas como Instagram y Facebook se han transformado en escaparates dinámicos donde exhiben las últimas tendencias en moda casual y calzado confortable, facilitando la interacción directa con los clientes y permitiéndoles ofrecer promociones atractivas directamente a sus audiencias. Simultáneamente, las MYPES dedicadas a los artefactos y equipos, así como las jugueterías, han expandido su presencia digital, utilizando estas mismas plataformas para realizar demostraciones en vivo de productos y colaborar con influencers, lo que ha ayudado a educar y entusiasmar a los consumidores sobre sus innovadoras ofertas. En las MYPES sector farmacéutico, las redes sociales han servido como un canal educativo esencial, donde se informa a los clientes sobre productos de salud y prácticas preventivas, fortaleciendo así la confianza y fomentando un incremento en las ventas online. Estos esfuerzos no solo demuestran la

adaptabilidad y resiliencia de las MYPES, sino que también subrayan su compromiso continuo con el bienestar y la satisfacción de sus comunidades en un mundo que sigue evolucionando rápidamente.

En relación a la cuarta interacción en el contexto pos pandemia, las MYPES de distintos sectores han respondido a los desafíos emergentes con adaptaciones significativas en sus políticas de empleo, mostrando una comprensión profunda de las necesidades cambiantes de sus trabajadores y del mercado. Las MYPES del sector textil han abrazado la flexibilidad, integrando opciones de teletrabajo y horarios adaptables, y ampliando la capacitación en habilidades digitales para mantener a su equipo actualizado y competitivo. Por su parte, las MYPES de artefactos y equipos han reforzado los protocolos de seguridad y adoptado el trabajo remoto para mantener seguros a sus empleados mientras continúan operando eficientemente. En las MYPES de la juguetería, se ha formalizado el trabajo a distancia para roles específicos, adaptándose a las realidades de un mercado que demanda agilidad y una operación más lean. Las MYPES farmacéuticas, vitales en todos los tiempos, han intensificado la capacitación en bioseguridad y adoptado horarios rotativos para asegurar la cobertura continua sin comprometer la salud de sus empleados. Las MYPES de zapatos y zapatillas han reestructurado sus políticas laborales para apoyar un enfoque más digital y flexible, ajustando el tamaño de su fuerza laboral en respuesta a las fluctuaciones del mercado. Estos cambios no solo reflejan una adaptabilidad impresionante, sino también un compromiso con la protección y el desarrollo de su capital humano en un mundo pos pandémico.

En relación a la quinta interacción las MYPES de diferentes sectores han navegado a través de los desafíos impuestos por la pandemia, extrayendo lecciones profundamente humanas sobre la necesidad de adaptabilidad y la importancia de abrazar la tecnología. En las MYPES del sector textil, aprendieron a pivotar con agilidad de la moda de eventos a la ropa casual y funcional, comprendiendo que las ventas en línea son más que un canal alternativo; son esenciales para la supervivencia y el crecimiento. Las MYPES de artefactos y equipos descubrieron la imperiosa necesidad de digitalizar operaciones y adaptar sus ofertas a un mundo donde el hogar se convierte en oficina, redefiniendo así sus modelos de negocio. Las MYPES de jugueterías reconocieron el poder del comercio electrónico y la influencia de las redes sociales, utilizando estas

plataformas para llegar a más familias y crear conexiones significativas. En las MYPES del ámbito farmacéutico, la agilidad para manejar la cadena de suministro y la colaboración con socios se convirtieron en pilares fundamentales para asegurar la disponibilidad continua de productos esenciales. Las MYPES de zapatos y zapatillas se adaptaron a las necesidades de confort de sus clientes, mejorando su presencia online y fortaleciendo las relaciones digitales. Estas adaptaciones, surgidas en tiempos de crisis, no solo han permitido a estas empresas sobrevivir, sino que también las han preparado para prosperar en un contexto pos pandemia lleno de incertidumbres.

Los hallazgos del presente estudio evidencian cómo las motivaciones personales, como la familia y los hijos, jugaron un papel crucial en proporcionar la fortaleza necesaria para no solo recuperarse de los reveses, sino también, en un contexto pos pandemia, relanzar o iniciar nuevos negocios. Esto resalta el valor de los factores motivacionales intrínsecos en la recuperación y el emprendimiento pos pandemia. Los hallazgos indican que las MYPES han interiorizado lecciones valiosas sobre la gestión de riesgos, la adaptabilidad y la importancia de los factores motivacionales en la superación de crisis. Este aprendizaje debería informar futuras estrategias empresariales que prioricen la agilidad operativa, la diversificación de actividades y la preparación para crisis, al tiempo que cultivan un fuerte sentido de propósito y conexión con sus comunidades. Esta combinación no solo mejora la resiliencia empresarial, sino que también fomenta un crecimiento más sostenible.

## Referencias

- Espinoza, I. (2013). Tipos de muestreo. *Academia*, 3–7.
- Gebhardt, M., Spieske, A., Kopyto, M., & Birkel, H. (2022). Increasing global supply chains' resilience after the COVID-19 pandemic : Empirical results from a Delphi study ☆. *Journal of Business Research*, 150(May), 59–72. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.008>
- Haque, T., & Hamid, F. (2022). Social Distancing and Revenue Management—A Post-pandemic Adaptation for Railways. *Omega*, 102737. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2022.102737>
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la Investigación* (Edición Mc).
- Huaman Fernandez, J. R. (2021). Impacto económico y social de la Covid-19 en el Perú. *Revista de Ciencia e Investigación En Defensa-CAEN*, 2, 31–42.
- Ilinova, A., Dmitrieva, D., & Kraslawski, A. (2021). Influence of COVID-19 pandemic on fertilizer companies: The role of competitive advantages. *Resources Policy*, 71,

102019. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2021.102019>
- Jeria Soto, J. P., Noria palacios, H. C., Ruíz Arrunátegui, J. A., & Torres Paulet, P. A. (2022). *Propuesta de un modelo integral de actividad remota para la adaptación y sostenibilidad de las empresas de Contact Center a nivel de Lima moderna frente a la nueva normalidad producida a raíz del COVID-19* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/1210>
- Jiricka-Pürerer, A., Brandenburg, C., & Pröbstl-Haider, U. (2021). Reprint of: City tourism pre- and post-covid-19 pandemic – Messages to take home for climate change adaptation and mitigation? *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 34(September 2020). <https://doi.org/10.1016/j.jort.2021.100435>
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en Investigación Cualitativa* (Ediciones).
- Mahyari, K. F., Sun, Q., Klemes, J. J., Aghbashlo, M., Tabatabaei, M., Khoshnevisan, B., & Birkved, M. (2022). To what extent do waste management strategies need adaptation to post-COVID-19? *Science of the Total Environment*, 837(February), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2022.155829>
- Mantese, E., Chmutina, K., & Goodier, C. (2022). The office of the future: Operational energy consumption in the post-pandemic era. *Energy Research and Social Science*, 87(January), 102472. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2021.102472>
- Ortiz, F. (2004). *Diccionario de metodología de la investigación científica* (Editorial).
- Pasquinelli, C., Trunfio, M., Bellini, N., & Rossi, S. (2022). Reimagining urban destinations: Adaptive and transformative city brand attributes and values in the pandemic crisis. *Cities*, 124(February), 103621. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2022.103621>
- Pinto, F., & Akhavan, M. (2022). Scenarios for a Post-Pandemic City: urban planning strategies and challenges of making “Milan 15-minutes city.” *Transportation Research Procedia*, 60(2021), 370–377. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2021.12.048>
- Quispe Arauco, E. W., Romero-Carazas, R., Apaza Romero, I., Ruiz Rodríguez, M. J., & Bernedo-Moreira, D. H. (2022). Factors and economic growth of peruvian MYPES. *International Journal of Professional Business Review*, 7, 1–15. <https://doi.org/https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i3.e0689>
- Riveros Ávila, M. A. (2021). *Reactiva Perú y FAE-MYPE en tiempos de COVID-19*. 0–3.
- Rodríguez, J. C. (2022). Informe de política sobre el fomento de la resiliencia económica urbana durante la pandemia de COVID-19 y en el período pospandemia en Lima. *Naciones Unidas*, 21.
- Rozhkov, M., Ivanov, D., Blackhurst, J., & Nair, A. (2022). Adapting supply chain operations in anticipation of and during the COVID-19 pandemic. *Omega (United Kingdom)*, 110, 102635. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2022.102635>
- Ruiz, F. (2021). El desarrollo productivo de las Pymes en la post pandemia El desarrollo productivo de las Pymes en la post pandemia. *Prespectivas Revista de Ciencias Sociales*, 11, 288–300. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/68663555/16\\_Ruiz-with-cover-page-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/68663555/16_Ruiz-with-cover-page-)

v2.pdf?Expires=1661244523&Signature=AFARd11qI5bz0pCn5iCoIjRlfsG0O4BX4uPpPy53rYHJGy0~MuqJP2IzgZHaVP0cjRj5iAFzWTHE27UMh4REb2Qe7Ww6zC3RwHp7i7OR2tqbrmOc-itg5SOABfiArJGtd2JPkvF0qmHee8p9nDE

- San Martín, D. (2014). Teoría fundamentada y Atlas.ti: recursos metodológicos para la investigación educativa. *REDIE Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 16, 104–122. <http://redie.uabc.mx/vol16no1/contenido-sanmartin.html>
- Sanchis, R., & Poler, R. (2020). Resiliencia Empresarial En Época De Pandemia. *Boletín de Estudios Económicos*, 75(231), 501–520. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/165594/Sanchis?sequence=1>
- Wang, J., Kaza, N., McDonald, N. C., & Khanal, K. (2022). Socio-economic disparities in activity-travel behavior adaptation during the COVID-19 pandemic in North Carolina. *Transport Policy*, 125(March), 70–78. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2022.05.012>
- Zanoletti, A., Cornelio, A., & Bontempi, E. (2021). A post-pandemic sustainable scenario: What actions can be pursued to increase the raw materials availability? *Environmental Research*, 202(July), 111681. <https://doi.org/10.1016/j.envres.2021.111681>