



UNIVERSIDAD ESAN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

“El impacto de las estrategias de crisis en el desempeño financiero de las PYMES en entornos turbulentos tomando como rol moderador la resiliencia organizacional”

Trabajo de Suficiencia Profesional presentado en satisfacción parcial de los requerimientos
para

Obtener el título profesional de Licenciado en Administración y Finanzas.

Obtener el título profesional de Licenciado en Administración con mención en Dirección de
Empresas

AUTORES

Martha Graciela Baca García
Miguel Elias Córdor Figueroa
Miguel Angel Iparraguirre Meléndez
Katherine Stephany Huarac Ponce
Yahayra Edelmira Lizardo Balarezo

ASESOR

Jorge Martín Santana Ormeño
ORCID N° 0000-0002-4909-4891

Diciembre, 2021

1. Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como propósito determinar si existe relación entre las estrategias de crisis y el desempeño financiero de las PYMES peruanas tomando como rol moderador la resiliencia organizacional. Para el desarrollo de este estudio, se ha llevado a cabo la revisión de literatura de diferentes artículos que tienen como objetivo identificar las principales herramientas tomadas por las PYMES en tiempos de crisis o escenarios complejos; luego de realizar el análisis de la literatura, se encontraron tres estrategias principales que las empresas ejecutan cuando se encuentran en entornos turbulentos, como el que se está viviendo hoy en día a nivel mundial producto de la pandemia COVID-19. Finalmente, para el desarrollo de esta línea de investigación se propone un estudio cuantitativo, de diseño no experimental descriptivo y correlacional con el fin de determinar en qué medida las diferentes estrategias de crisis impactan en el desempeño de las pymes en Perú.

Palabras claves: PYMES, Resiliencia organizacional, crisis.

ABSTRACT

The purpose of this research work is to determine if there is a relationship between crisis strategies and financial performance of Peruvian SMEs, using Organizational Resilience as a moderating role. For the development of this study, a literature review of different articles has been carried out that aim to identify the main tools used by SMEs in times of crisis or complex scenarios; after analyzing the literature, we found three main strategies that SMEs execute when they are in turbulent environments, such as the one that is being experienced today worldwide as a result of the COVID-19 pandemic. Finally, for the development of this line of research, a quantitative study with a descriptive and correlational non-experimental design is proposed in order to determine to what extent the different crisis strategies impact the performance of SMEs in Peru.

Key words: SMEs, Organizational Resilience, Crisis

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	Resumen.....	1
2.	Introducción al tema general.....	5
3.	Formulación del problema y justificación de la investigación	6
3.1	Formulación del problema:	6
3.2	Justificación de la investigación.....	7
4.	Objetivo.....	9
5.	Revisión bibliográfica	10
5.1.	Antecedentes de la investigación.....	10
5.1.1	Pequeña y mediana empresa en épocas de crisis:	12
5.1.2	Gestión estratégica de pymes en pandemia COVID-19:.....	13
5.1.3	COVID-19 en el Perú.....	15
5.1.4	Estrategias:	16
5.1.5.	Desempeño Financiero.....	16
5.2	Estrategias de crisis y desempeño financiero	17
5.2.1	Estrategias de reducción:.....	18
5.2.2	Estrategias de perseverancia:	18
5.2.3	Estrategias de innovación:.....	19
5.3	Rol moderador de resiliencia organizacional:.....	20
5.3.1	Toma de acciones eficaces frente a eventos inesperados.....	20
5.3.2	Gestión de crisis y resiliencia.....	21
5.3.3	Tipos de estrategias e impacto financiero	21
5.4	Modelo de estudio.	22
5.4.1	Variables independientes: Estrategias de Crisis.....	22
5.4.2	Variable dependiente: Desempeño financiero de pymes	26
5.4.3	Variable Moderadora: Resiliencia Organizacional	28
6	Aspectos relevantes del diseño de la investigación	30
6.1	Diseño de la investigación.....	30
6.2	Población y muestra	30
6.3	Procedimiento de recolección de datos	31
6.4	Variables de control	32
6.4.1	Nivel de ventas:.....	32
6.4.2	Control sobre ciclo de vida de empresa:	32

6.4.3	Control financiero:	33
7	Contribución esperada	35
7.1	Teórica.....	35
7.2	Práctica.....	35
8	Conclusiones.....	36
9	Estudios futuros.	38
10	Bibliografía.....	40
11	Anexos.....	47
	Anexo 1: Operacionalización de variables	47
	Anexo 2: Cuestionario propuesto	48

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1:Representación gráfica del modelo planteado:	22
--	----

2. Introducción al tema general

La pequeña y mediana empresa, tiene un importante peso en la economía gracias al aporte que brindan en términos de generación de empleo y PBI de los países (Detarsio, North, y Ormaetxea, 2012); sin embargo, debido a la debilidad financiera que las caracteriza, estas son las más vulnerables en épocas de crisis o entornos turbulentos (Thorgren y Wiliams, 2020). Por otro lado, Wenzel, Stanske, y Lieberman (2020) consideran que las medidas implementadas por los gobiernos para frenar la propagación del virus y para evitar que los sistemas nacionales de salud colapsen, amenazan la supervivencia de empresas de todos los sectores e industrias a escala mundial. Así mismo señalan que, las crisis, no solo provocan importantes recesiones económicas, sino que también tienen graves repercusiones sociales cuando los ingresos de los hogares se rompen. Dada la problemática, los autores realizan un estudio sobre varios artículos a fin de determinar ¿Cómo pueden las empresas responder a crisis como la actual propagación pandémica del coronavirus COVID-19?, encontrando cuatro tipos de estrategias, a las cuales llamaremos estrategias de crisis. Este estudio busca responder la pregunta sobre ¿Cuál es el efecto de las estrategias de crisis en el desempeño de las PYMES en un contexto COVID-19?, teniendo como principal objetivo determinar si las estrategias de crisis, tomadas por las PYMES en el contexto COVID- 19 están asociadas con su desempeño financiero.

En este sentido, Nnamech (2015) indica que para que las PYMES sigan contribuyendo a la economía y sobrevivan a largo plazo, estas deben seguir creciendo y siendo alentadas por el entorno. Por lo cual, señala que el estudio de nuevos campos estratégicos es un gran aporte para la continuidad y desarrollo de las PYMES. Además, Klyver y Nielsen (2021) sostiene que las asociaciones y asesores empresariales, como también los propietarios de las PYMES, han buscado asesoría para poder tener un conocimiento estratégico de cómo actuar frente a la crisis Covid-19; por lo tanto, la presente investigación tiene relevancia dado que existe un vacío de cómo afrontar la pandemia desde el punto de vista estratégico. En base a ello, este estudio contribuye a la literatura sobre estrategias en tiempos de crisis, además de alimentar el conocimiento sobre las estrategias efectivas desarrolladas por las PYMES en Perú durante el contexto COVID-19 a fin de garantizar su permanencia y crecimiento en el mercado.

3. Formulación del problema y justificación de la investigación

3.1 Formulación del problema:

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES), son importantes generadoras de empleo y en conjunto tienen un peso importante para la economía mundial (Detarsio et al., 2012). Al respecto, Thorgren & Wiliams (2020) indican que las PYMES representan más del 90% de todas las empresas en todo el mundo, lo que las convierte en la columna vertebral de la economía mundial tanto en el sector empresarial formal como en el informal. En efecto, a nivel latinoamericano, conforman el 99% de las empresas en la región y generan el 60% del empleo productivo formal, no obstante, deben enfrentarse a la competencia de un gran sector informal y a una brecha de productividad significativa respecto a las empresas de gran tamaño (CAF, 2019). En el Perú, igualmente se resalta la importancia de las PYMES las cuales conforman el 99.5% del tejido empresarial y son consideradas el motor de la economía peruana; ya que generan empleo a más de 7 millones de peruanos abarcando el 45% de la población económicamente activa del país (PEA). A su vez, aporta aproximadamente el 21% del PBI, superando el 12% aportado por la minería en su conjunto (CONFIEP, 2017).

A pesar de tener un rol importante, las PYMES son las más amenazadas en entornos turbulentos dada su situación financiera vulnerable, tal y como se ha comprobado en la última crisis económica mundial producto de la pandemia de Covid-19 (Klyver & Lowe, 2021). Sin embargo, el nivel de impacto de las amenazas de origen externo no es homogéneo y depende de la capacidad de las PYMES para recuperarse y reponerse cuando antes del evento amenazante y estresante (Iborra et al., 2019), en efecto, dicha capacidad se ha enmarcado en el término de resiliencia organizacional, la cual ha emergido como un elemento moderador en la gestión estratégica, especialmente para las PYMES conformando un aspecto clave para la continuación de actividades empresariales ante entornos difíciles o cambiantes, de modo que, permita a las empresas cumplir con sus objetivos (Meneghel et al., 2013).

No obstante, algunos estudios de investigación sobre la resiliencia organizacional ofrecen propuestas contradictorias, algunas de las cuales subrayan la necesidad de ir a la ofensiva ante los eventos turbulentos, mientras que otras sugieren centrarse en lo que saben hacer, o replegarse, es decir realizar estrategias defensivas (Thorgren & Wiliams, 2020). Del mismo modo, en el caso peruano, existen pocos aportes que permitan desentrañar esta controversia y hacer frente a esta laguna, asimismo, los aportes que versan sobre el impacto de las estrategias para hacer frente a la crisis en el desempeño financiero son muy escasos, por ello el presente estudio pretende responder la siguiente interrogante: ¿Cuál es el impacto de las estrategias de

crisis en el desempeño financiero de las PYMES, tomando como rol moderador la resiliencia organizacional?

3.2 Justificación de la investigación

Este trabajo es importante ya que no existen estudios que consideren el rol moderador de la resiliencia en la relación existente entre estrategias y desempeño financiero”; además existe ambigüedad en los resultados previos obtenidos sobre el impacto de las estrategias de crisis en el desempeño financiero; esto se debe a que no se están considerando el uso de capacidades de las empresas desarrolladas en entornos turbulentos. autores como Lei Xiao , Huan Cao (2017) Y Deniz Kantur, Arzu Iseri-Say (2015) señalan que la resiliencia empresarial es la capacidad de adecuarse a entornos complejos; además señalan que una de las principales cualidades de empresas resilientes, es que estas presentan rendimientos positivos, por lo cual la resiliencia juega un papel importante en el desarrollo de las empresas, sobre todo en entornos turbulentos; es por ello que consideramos la importancia de este trabajo, ya que buscamos analizar el rol moderador de la resiliencia organizacional en la relación existente entre estrategias y desempeño.

Según Roura (2009). Señala que “las pymes son las mayores generadoras de empleo y su conjunto tiene un peso importante dentro de todas las economías, pero también son las más vulnerables a las turbulencias”.

Como mencionamos anteriormente, la mayoría de las PYMES no cuentan con una estrategia de crisis establecida ni con bibliografía útil que sirva de sugerencia; en este sentido, este estudio se justifica de manera práctica y teórica ya que al estudiar cual es el impacto de las estrategias en el desempeño y el rol moderador de la resiliencia; se contribuye con la continuidad de las pymes, la cual es importante para la economía (Nnameash,2015).

Por otro lado, este estudio es un acercamiento al concepto de resiliencia organizacional como un aporte al estudio del desempeño organizacional desde las ciencias de la administración y la económica. Se pretende, con este acercamiento conceptual, permitir una apreciación de un fenómeno explicado en las ciencias de la administración. “En las últimas décadas, se ha contemplado el estudio de la resiliencia como una característica que pueden desarrollar las organizaciones” (Baena, 2016, p.3). Por ello, es un tema de estudio interesante tanto desde los individuos como desde las organizaciones para afrontar situaciones adversas como la globalización, nuevos competidores, cambios de tecnologías, pandemia y otras diversas situaciones que afectan el desarrollo de las mismas. Es importante señalar los beneficios del presente estudio como aporte bibliográfico en ciencias económicas y administrativas, debido a

que nuevas o ya establecidas pymes aprovechen las estrategias planteadas y puedan superar cualquier situación o crisis, siendo su meta la sostenibilidad empresarial.

Consideramos importante este estudio, ya que la teoría abarcada sirve para las pymes de cualquier rubro; sin embargo, para este planteamiento consideraremos las pymes del sector alojamiento y restaurantes, el cual ha sido uno de los sectores que ha sufrido más las consecuencias de la pandemia. Por un lado, el grupo de restaurantes cayó ante menor desenvolvimiento de pollerías, cevicherías, chifas, entre otros, ante la poca afluencia de clientes, el cierre continuo de sucursales y el aforo limitado, generando que aproximadamente 70,000 restaurantes cierren definitivamente debido a la pandemia. Consideramos que este es uno de los sectores que ha tenido que tomar estrategias más drásticas para poder responder afrontar los nuevos retos productos del Covid-19.

4. Objetivo

Las PYMES enfrentan múltiples obstáculos para su funcionamiento y desarrollo. Entre ellos, destaca el limitado acceso al financiamiento, poco valor agregado en su producción, reducidos niveles de capacitación en materia empresarial, altos niveles de informalidad y limitado acceso a mercados internacionales (SELA, 2021). Asimismo, dichas empresas son más vulnerables ante las turbulencias o una eventual crisis (Detarsio, et. al, 2012). Para Bourletidis & Triantafyllopoulos (2014) en los periodos de crisis económica, las PYMES pueden sufrir de manera desproporcionada las recesiones debido a sus recursos financieros limitados y su dependencia de los préstamos bancarios. Sumando al aspecto financiero, las deficiencias a nivel gerencia y estrategia pueden reducir aún más su capacidad para superar la crisis (Iborra et al., 2020).

Sin embargo, a pesar de las dificultades derivadas de la crisis económica, el impacto a nivel financiero puede variar según el nivel la resiliencia organizacional, es decir, según la posibilidad de la firma para elaborar estrategias que le permitan resistir, responder y recuperarse a la amenaza externa (DesJardine et al., 2019; Duchek, 2019). En este sentido, el importante impacto de la Pandemia de Covid-19 en la supervivencia y la salud financiera de las empresas, colocó en relieve el interés por investigar la resiliencia organizacional de las empresas cuando se enfrentan a eventos turbulentos (García et al., 2021). A pesar de ello, el papel de la resiliencia organizacional y su efecto a nivel de las finanzas en las PYMES ha sido un tema poco tratado en el Perú. Si bien existe en la literatura avances sobre los cuales se construyen las definiciones y la construcción de la teoría, hay una falta de comprobación y demostración empírica de tales teorías, por ello, el objetivo de este estudio es determinar el impacto de las estrategias de crisis en el desempeño financiero de las PYMES en entornos turbulentos tomando como rol moderador la resiliencia organizacional.

5. Revisión bibliográfica

5.1. Antecedentes de la investigación

Prayac et al. (2018) efectuaron una investigación centrada en examinar la relación entre la resiliencia organizativa y el rendimiento financiero de las micro empresas turísticas en nueva Zelanda. Para ello, utilizaron una muestra de 251 micro empresas. Utilizaron un modelo teórico basado en dos dimensiones de resiliencia de las organizaciones: la planificada y la adaptativa. Los resultados indican que la resiliencia planificada tenía una influencia significativa y positiva sobre la resiliencia adaptativa ($\beta = 0,619$, $p < 0,001$), sin embargo, la resiliencia planificada no tuvo una influencia estadísticamente significativa en el desempeño financiero, pero, la resiliencia adaptativa tuvo una influencia positiva y significativa en el desempeño financiero ($\beta = 0,281$, $p = 0,022$).

Aido et al. (2021) se trazaron como objetivo examinar cómo la capacidad de adaptación en forma de perseverancia y repliegue ha influido en el desempeño financiero de las PYME durante la pandemia COVID-19. Para ello encuestaron a gerentes y propietarios de 249 PYMES de Ghana. Los hallazgos indican que no hay relaciones directas entre la perseverancia y el desempeño financiero ni entre la reducción de personal y el desempeño. Sin embargo, se evidenció un efecto indirecto tanto de la perseverancia del liderazgo como de la reducción de personal sobre el desempeño financiero. Asimismo, la relación entre la perseverancia y el rendimiento está mediada por la renovación estratégica de las empresas.

Islam et al. (2020) examinaron el nexo entre la eficacia empresarial, la resistencia empresarial y el comportamiento laboral innovador en relación con los resultados financieros de las PYME de Kazajstán durante el período crítico de la pandemia COVID-19. Los resultados se basaron en una muestra de 126 PYME. Así, los hallazgos indicaron una relación significativa entre la autoeficacia empresarial, la resiliencia empresarial y el desempeño financiero de las PYME. En consecuencia, el estudio también informó de la moderación significativa del comportamiento laboral innovador entre la eficacia empresarial y el desempeño financiero. Asimismo, confirman la importancia de los recursos de los empresarios en forma de eficacia y resiliencia para el bienestar financiero de las PYME.

Bivona y Cruz (2021) se centraron en analizar cómo diferentes innovaciones en el modelo de negocio ayudan a las PYMES de la industria de la alimentación y las bebidas a navegar por entornos turbulentos e inciertos como la crisis económica COVID-19. Para ello, utilizan datos bajo un enfoque de Modelización Dinámica de Negocios (DBM) en una cervecería artesanal en Suiza. Sus resultados sugieren que la capacidad de las PYME para aprovechar los recursos disponibles, les permite utilizar rápidamente sus conocimientos actuales para reaccionar ante el

entorno cambiante en medio de la crisis. Asimismo, la capacidad de las PYME para transformar los recursos existentes en productos o soluciones novedosas y movilizar recursos distantes de su red, facilitaron la aplicación de cambios importantes en su modo de negocio para mantener su desempeño financiero.

Klyver & Lowe (2021), analizaron cuáles son las estrategias de crisis más prometedoras para gestionar la crisis provocada por el COVID-19. Para ello, utilizan una muestra de 604 PYMES danesas, a fin de probar cómo las estrategias de crisis se asocian con las expectativas de generación de ingresos de las empresas. Los autores señalan que el impacto de la situación externa no es aleatorio, sino que depende de la forma en que las PYME decidan reaccionar ante la crisis teniendo en cuenta su nivel de exposición ante la misma, la situación del mercado y los recursos de la empresa. Así, las PYMES pueden replegarse y esperar la nueva normalidad, perseverar con lo que parece funcionar o innovar para el futuro.

Alves et al. (2020) realizaron un aporte investigativo cuyo norte fue identificar las estrategias de supervivencia y resistencia de las pequeñas empresas africanas durante la crisis del COVID-19. Para ello, bajo un enfoque cualitativo analizaron una muestra de seis tipos de empresas a cuyos responsables les fue aplicada una entrevista semi-estructurada. Los resultados indican que todas las PYME sufrieron el cierre temporal y problemas de recursos humanos, sin embargo, las empresas con una historia más larga y una amplia experiencia en crisis, lograron establecer estrategias para mejorar la relación con los clientes, diversificaron los productos con la ayuda de la tecnología y exploraron nuevos sectores del mercado. También se observó que a raíz de la situación, las empresas tienen la intención de reforzar su plan y estrategia de gestión de la crisis ante eventos futuros.

Thorgren y Alma (2020) exploraron las medidas que pueden adoptar las PYME para llegar a fin de mes ante un shock externo del tipo “cisne negro”. El estudio versa sobre una muestra de 456 PYMES en medio de una crisis en desarrollo. Los hallazgos de esta investigación muestran cómo las PYME actuaron inmediatamente ante una crisis en desarrollo, al diferir las inversiones, reducir los costos laborales, reducir los gastos y negociar contratos y términos. Finalmente, los datos que arroja el estudio ponen de relieve cómo las PYME que se encuentran lidiando con una crisis en curso son reacias a comprometerse con cualquier acción que aumente su relación deuda-capital.

Iborra et al. (2020) realizaron un estudio enfocado en analizar el papel que desempeñan las capacidades de destreza (interna y externa) y la coherencia estratégica en la resiliencia de las PYME durante un acontecimiento externo estresante. En dicho trabajo, se analizó una muestra de 2.765 empresas manufactureras de tamaño medio, proponiendo un modelo que explica la

resiliencia. Los resultados indican que, bajo el contexto específico de una crisis económica y financiera, los beneficios económicos de la estrategia de coherencia estratégica superan el riesgo de no adaptarse al entorno. En este sentido, el estudio ofrece un ejemplo relevante para las PYMES que quieran alcanzar la resiliencia en entornos turbulentos.

Krammer (2021), efectuó un estudio dirigido a analizar la capacidad de las empresas para adaptarse a esta crisis, y distinguir el papel que desempeña la innovación en su exitosa adaptación a la reciente pandemia. Para ello utilizó datos provenientes de 11.000 empresas de 28 países, tanto antes como después de que COVID-19 fuera declarada oficialmente una crisis mundial. Finalmente, los resultados empíricos proporcionados por el estudio evidencian que las empresas innovadoras y las que dependen de fuentes internas de conocimiento, son las que tienen más probabilidades de adaptarse al entorno turbulento. Además, se resalta que las empresas con mejores prácticas de gestión también muestran una mayor capacidad de adaptación a la crisis actual.

Wenzel et al. (2020), analizaron las respuestas de las empresas a la crisis como la actual propagación pandémica del coronavirus COVID-19, Es el estudio se basa la recopilación y discusión de artículos clave publicados en las revistas de la Strategic Management Society que brindan información sobre las posibles respuestas estratégicas de las empresas a las crisis. Los autores identificaron cuatro tipos de respuestas: reducción, perseverancia, innovación y salida, concluyendo que la estrategia de reducción son estrategias a corto plazo, mientras que las de perseverancia e innovación son medidas a largo plazo; finalmente se señala que las estrategias de salida pueden representar un nuevo inicio para las PYMES.

5.1.1 Pequeña y mediana empresa en épocas de crisis:

Tello (2014), señala que las pequeñas y medianas empresas – PYMES, son consideradas actores importantes en el desarrollo productivo de Latinoamérica, contribuyendo al PBI de los países de la región. Tomando como referencia la situación socioeconómica de Latinoamérica, con diversas características étnicas, inflación, regulaciones cambiantes, desigualdad social, entornos económicos fluctuantes, entre otros; la literatura indica que las pymes han logrado mantenerse adoptando diversas estrategias flexibles que le permiten ser competitivas en tiempos turbulentos o de crisis (North y Varvakis, 2014).

A pesar de la competitividad que presentan las pymes en tiempos turbulentos; estas empresas son las más vulnerables ante las turbulencias o una eventual crisis Detarsio et al. (2012); según los autores, una turbulencia se define como una situación donde factores importantes de la economía cambian de forma repentina, sin haber sido previstos en el marco económico actual.

En el Perú, se resalta la importancia de las pymes y son consideradas el motor de la economía peruana; ya que generan empleo a más de 7 millones de peruanos, esta cifra corresponde al 45% de la población económicamente activa del país (PEA). A su vez, aporta aproximadamente el 21% del PBI, superando el 12% aportado por la minería en su conjunto (CONFIEP, 2017).

Bourletidis y Triantafyllopoulos (2014) infieren que en periodos de crisis económica las PYMES pueden sufrir de manera desproporcionada las recesiones debido a sus recursos financieros limitados y su dependencia de los préstamos bancarios. Sumando al aspecto financiero, las deficiencias a nivel gerencia y estrategia pueden reducir aún más su capacidad para superar la crisis. De acuerdo con lo anterior, las PYMES son vulnerables ante una crisis. Los autores señalan que, a pesar de las dificultades derivadas de la crisis económica, los empresarios están dispuestos a luchar y superar barreras. Dispuestos a tomar decisiones que tal vez no puedan beneficiar a la menor parte de la organización.

De acuerdo con lo señalado por Analoui y Karami (2003), el error que cometen las PYMES es no ver las necesidades de la empresa y no las del mercado con el cliente. Por consiguiente, las PYMES suelen tener una visión cegada dado que no prestan atención al entorno; sin embargo, según Bourletidis y Triantafyllopoulos (2014), las empresas más pequeñas pueden ser más flexibles para adaptarse a una recesión económica dado que son menos resilientes a la inercia, la rigidez y los costos hundidos; más capaces de explorar nichos de mercado; incluso sus desventajas a nivel tecnológico y de conocimiento pueden superarse imitando las mejores prácticas de las empresas más grandes.

De acuerdo con Burns (2001), cada año se crean nuevas empresas, pero la supervivencia es más difícil. Al cabo de 3 años sólo el 50% de las empresas puede seguir operando. En base a ello, podemos inferir que las PYMES son un segmento sensible y de difícil desarrollo.

Finalmente, Krammer (2021) sostiene que las empresas emergentes y las empresas con buenas prácticas de gestión están mejor equipadas para adaptarse a la crisis.

5.1.2 Gestión estratégica de pymes en pandemia COVID-19:

Para Mintzberg (1984) los entornos dinámicos son generados por alteraciones en la economía de la población, cambios bruscos en las demandas de los clientes como los cambios en los gustos o comportamientos de los consumidores. Estas se vieron reflejadas actualmente a causa de la pandemia del COVID-19 ya que trajo consigo consecuencias sociales y económicas.

De acuerdo con Burns (2001), los dueños de la empresa no piensan en una estrategia empresarial a largo plazo. El cambio sólo se produce cuando el negocio empieza a fallar; estas empresas raramente utilizan una gestión estratégica para proporcionar conocimiento e información sobre el estado futuro del negocio o industria.

Podemos inferir que las empresas toman poco interés en crear planes de contingencia por lo cual posiblemente esto genere su pronta salida del mercado; es decir, las estrategias empresariales efectivas garantizan de alguna forma la continuidad del negocio; esto concuerda con lo señalado por Nnamesh (2009), quien indica que el crecimiento de las empresas depende de cómo adopten la gestión estratégica; es por ello que realizar una mirada hacia el futuro requiere una adaptación y aplicación de estrategias o enfoques de gestión estratégicas para revitalizar las estrategias de crecimiento en las PYME; siendo cada vez más necesario conocer qué estrategias impactan positivamente con el desarrollo de las empresas.

Según García, Valle y Canales (2021), la resiliencia organizacional es un componente fundamental para el desempeño de las PYME en tiempos de crisis. La estructura organizacional no suele tomarse en cuenta al ser empresas con gran envergadura al tratarse de PYME, sin embargo, la adaptabilidad a los cambios, la capacidad del modelo organizacional a afrontar crisis y la cohesión de los empleados con la empresa son fundamentales para poder sobrellevar una crisis como la pandemia de Covid 19.

Nnamesh (2015) señala que las organizaciones priorizan el crecimiento en ingresos y ganancias por lo que buscan estrategias para hacer crecer su empresa de forma rentable y sostenible; mostrando la importancia de gestionar estratégicamente las empresas; sin embargo, durante un periodo de crisis hay empresas que pueden que sus ventas disminuir y otras que se benefician en correspondencia a la necesidad del mercado local de sustitutos más baratos (Bourletidis y Triantafyllopoulos, 2014); esto se debe a que algunas pymes tienen un alto nivel de adaptación inmediata por ejemplo producen bienes inferiores para satisfacer la demanda del mercado; sin embargo, hay otras empresa que no tienen claro que estrategia tomar ante la incertidumbre. Krammer (2021), argumenta que las decisiones gerenciales influyen en las fortalezas y los activos organizacionales existentes y facilitan la capacidad de las empresas para adaptarse con éxito a los nuevos desafíos. Por lo expuesto anteriormente, se puede inferir que la buena gestión estratégica genera un impacto positivo ante un entorno cambiante.

Bourletidis y Triantafyllopoulos (2014) sostiene que la crisis puede percibirse como una amenaza u oportunidad. La forma en que los decisores perciban la crisis influye directamente en la forma de cómo responderán y se involucrarán en cualquier actividad. Asumiendo que los emprendedores son los tomadores de decisiones, el desarrollo estratégico de las PYMES se da como resultado de las percepciones que se forman sobre el contexto, las dificultades existentes y las posibles oportunidades de crecimiento. Los autores señalan que no existen soluciones fáciles y estrategias directas y efectivas para anticipar los efectos de la crisis. Muchas empresas se enfrentan a graves amenazas que exigen una acción inmediata para garantizar la

supervivencia. Al elegir las medidas para hacer frente a esta situación de crisis, los tomadores de decisiones responsables se enfrentaron al desafío de gestionar el equilibrio entre los beneficios y los costos de las reacciones de crisis a corto plazo (Bourletidis y Triantafyllopoulos, 2014).

En el estudio de Thorgren y Williams (2020) se sostiene que en los eventos de crisis la mayoría de las empresas tienden a ser resilientes en lugar de verse interrumpidas en momentos de dificultad. Es esencial que no generalicemos demasiado a todas las PYMES como “afectadas por una crisis” ya que es probable que encuentren enfoques creativos para desplegar recursos en la nueva etapa posterior a la crisis; como señalaron los autores, un buen porcentaje de las PYMES esperaron al inicio para ver cómo se desarrollaba la crisis antes de decidir y ejecutar una estrategia, por lo cual se considera importante que las PYMES analicen constantemente el nuevo entorno a fin de generar soluciones creativas.

Abdalla y Alarafi (2021) refieren que las estrategias de innovación tienen un impacto significativo en el rendimiento de las PYME en la coyuntura de crisis. Asimismo, afirma que no solo es un deber de que la empresa de por sí realice cambios en su estructura, también la intervención del gobierno en este contexto es fundamental para la sobrevivencia de las PYME. Estableciendo políticas financieras y programas de apoyo se contribuye a que las empresas puedan afrontar la crisis.

Namesh (2015) indica que tampoco se sabe qué estrategias de crecimiento de las PYMES pueden verse mejor influenciadas positivamente por la aplicación de la evaluación de la gestión estratégica y también, qué dimensión de la gestión estratégica conduciría mejor a mejorar las estrategias de crecimiento de las PYMES para prevenir la bancarrota. Ello sustenta la importancia de conocer qué tipo de estrategias son imprescindibles para las empresas y más en una coyuntura como el Covid-19.

5.1.3 COVID-19 en el Perú

El Perú ha sido uno de los países más golpeados a nivel mundial por la pandemia, presentando una tasa de mortalidad que supera los 200,000 habitantes, cifra brindada por Hernando Cevallos, ministro de Salud (APF Archivos, 2021). Sin embargo, este impacto no solo afectó el sector salud, sino que también se vio reflejado en la economía presentando una contracción del 11.1% del PBI en el 2020 (UNICEF Perú, 2021).

El entorno empresarial siempre ha sido dinámico. Sin embargo, en la actualidad, debido a la pandemia de la COVID-19, este se ha visto afectado directamente no solo en el Perú sino a nivel mundial. A medida que el virus se propaga y se van desarrollando nuevas variantes, los gobiernos van adoptando nuevas medidas sanitarias, económicas, entre otras; las cuales se

adecuan a este entorno cambiante y con incertidumbre. Por ello, las empresas que sobreviven no son las que poseen más recursos, sino las que son capaces de adaptarse a estos cambios constantes y pueden mantenerse a flote.

Inicialmente parecía que el Perú iba a realizar una buena gestión respecto a la pandemia; ya que se optó por el confinamiento total, manteniendo el número de contagios en cifras manejables, lo cual indicaba un aparente “regreso a la normalidad” de forma rápida. Sin embargo, la falta de un plan de acción respecto al nivel de respuesta frente a los casos detectados mostró la gran deficiencia que presentaba el sector salud pública en el país. (Llerena & Sánchez, 2020). A su vez, no se consideraron como referencia los protocolos implementados por otros países. Por ello, la falta de estrategias y equipamiento médico, entre otros, fueron los factores que se consideraron al momento de ampliar el periodo de confinamiento. Generando así, problemas sociales y económicos que afectaron a los hogares y empresas de todo el país.

5.1.4 Estrategias:

Si aplicamos el concepto de estrategia para la administración, tomando como referencia Rojas (2021) quien citó a Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), se considera como el patrón o el plan que integra las principales metas y políticas de una organización, las cuales establecen la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Sanchis, Joan y Campos (2007) donde citan a (Johnson y Scholes, 2001; Grant, 2006; Johnson, Scholes y Wittington, 2006; Navas y Guerras, 2007), mencionan que la tomar una estrategia de forma consciente y aplicarla dentro del proceso de dirección estratégica permite que las organizaciones puedan racionalizar y sistematizar el proceso de toma de decisiones, lo cual permite que si bien no aplicarían los procesos de las grandes empresas, puedan aplicarlas adaptándolas a sus propias necesidades. A su vez, mencionan que estas no deberían ser adaptativas, sino tener ser proactivas y abiertas a los constantes cambios.

A su vez Suárez (1999), señala la ventaja de que las empresas de tamaño reducido, pueden adaptarse con mayor rapidez y agilidad a los cambios del entorno. Por ello, menciona también que las empresas grandes en la actualidad están reduciendo sus estructuras con la finalidad de reducir procesos y tomar decisiones de manera más rápida.

5.1.5. Desempeño Financiero

Freire, et. al (2019) señala que el desempeño financiero es uno de los indicadores que se utilizan para medir el éxito de una institución en términos de su rentabilidad.

Rivera y Ruiz (2010), menciona que el diagnóstico financiero es un que se usa herramienta utilizada para poder evaluar el desempeño de las empresas; y debe ser requerido por los stakeholders en la toma de decisiones. Sin embargo, para su ejecución se pueden encontrar

diversos obstáculos los cuales limitan obtener logro. Esto se debe a diversos factores como las restricciones de acceso a la información contable, falta de conocimiento del mercado, así como su incertidumbre. Por otro lado, también se debe considerar su dinamismo y las altas exigencias de un entorno competitivo, que constantemente busca obtener la información de forma inmediata, precisa, pertinente y confiable.

Daza (2016) manifiesta que la rentabilidad puede considerarse, a nivel general, como la capacidad o aptitud de la empresa para generar un excedente, partiendo de un conjunto de inversiones efectuadas. Argüelles et al. (2018) agregan que los indicadores de rentabilidad permiten medir que tan eficiente es la administración de la empresa, realizando un control del costo y el gasto, mientras que al mismo tiempo puedan transformar las ventas en utilidades y así, mantener un buen desempeño financiero.

5.2 Estrategias de crisis y desempeño financiero

Wenzel, Stanske, & Lieberman (2020), plantearon un estudio en el cual pretenden dar a conocer cómo las empresas pueden responder a crisis como la actual propagación pandémica del coronavirus COVID-19; este estudio se basa la recopilación y discusión de sobre las posibles respuestas estratégicas de las empresas a las crisis; como consecuencia, los autores identificaron cuatro tipos de respuestas: reducción, perseverancia, innovación y salida.

Si aplicamos el concepto de estrategia para la administración, tomando como referencia Rojas (2021) quien citó a Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), se considera como el patrón o el plan que integra las principales metas y políticas de una organización, las cuales establecen la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Sanchis, Joan y Campos (2007) donde citan a (Johnson y Scholes, 2001; Grant, 2006; Johnson, Scholes y Wittington, 2006; Navas y Guerras, 2007), mencionan que al tomar una estrategia de forma consciente y aplicarla dentro del proceso de dirección estratégica permite que las organizaciones puedan racionalizar y sistematizar el proceso de toma de decisiones, lo cual permite que, si bien no aplicarían los procesos de las grandes empresas, puedan aplicarlas adaptándolas a sus propias necesidades. A su vez, mencionan que estas no deberían ser adaptativas, sino tener ser proactivas y abiertas a los constantes cambios.

Krammer (2021), soporta que los gerentes deben notar los cambios, interpretarlos y reaccionar estratégicamente para posicionar mejor a la organización. Deben estar al tanto de las últimas tendencias del mercado para generar un éxito en la inversión. De acuerdo con lo anterior, las PYMES deben prestar mayor atención al entorno para tener eficacia en la gestión de recursos. De acuerdo con Wenzel et al. (2020), existen estudios que agrupan las estrategias en cuatro categorías: reducción, perseverancia, innovación y salida, esta última sucede cuando la empresa

detiene su actividad, ya sea porque no puede operar o porque los altos directivos creen que no podrán continuar ante la crisis. Entre todo lo que significa salir de un mercado se puede rescatar puntos positivos como la conservación de recursos, la renovación estratégica y evitar la quiebra. Basándonos en lo señalado por Klyver y Nielsen (2021), quienes afirman que las estrategias de crisis para mantener la continuidad del negocio se agrupan en reducción, perseverancia e innovación; para la presente investigación, no se tomará en consideración las estrategias de salida, dado que el fin de esta estrategia no va de la mano con el objetivo del estudio, el cual es conocer las estrategias de crisis que le brinda continuidad a las pymes.

5.2.1 Estrategias de reducción:

Las estrategias de reducción hacen referencia a las medidas tomadas por las empresas a fin de reducir costos a fin de suavizar el impacto desfavorable de la caída de la demanda en el nivel de beneficio (Pacheco, 2013).

Vergara y Gerardo (2017) señalan que la reducción de costos debe dejar de ser vista como un objetivo, sino como un medio para lograr los objetivos de la empresa. Los autores señalan que estas estrategias deben estar acorde con la situación actual de la empresa y el contexto en el que esta se encuentra, a fin de evitar generar desequilibrios que terminan generando mayores problemas para las empresas. Los autores señalan que en economías en desarrollo y más aún en entornos turbulentos, las empresas se enfrentan a presiones constantes para reducir costos, prueba de ello es que en Latinoamérica estas estrategias son tomadas por muchas empresas, resaltando que algunas ejecutan estas medidas con la responsabilidad del caso y otras con absoluto descuido. Lo señalado anteriormente concuerda con lo planteado por Aguila, Bagur y Boned (2010), quienes señalan que muchas empresas optan por implantar medidas de reducción de costes a fin de aliviar los inconvenientes financieros provocados por la turbulencia económica; sin embargo, como señalan los autores, el gran problema radica cuando las medidas son ejecutadas de manera arbitraria, ignorando su viabilidad a largo plazo.

Para Kraus, Clauss, Breier, Gast, Zardini y Tiberius (2020), las medidas tomadas en base a una estrategia de reducción de costos como respuesta directa a una situación de crisis, tienen un efecto especialmente positivo en el mantenimiento de la liquidez y proporcionan una base sólida para la recuperación a largo plazo.

H1a: Las estrategias de reducción tienen un impacto positivo en el desempeño financiero de las pymes en entornos turbulentos.

5.2.2 Estrategias de perseverancia:

Las respuestas estratégicas perseverantes son aquellas que se centran en mantener las operaciones de la empresa en curso, según Wenzel (2015) las empresas ingresan a un proceso

de reflexión y revisión de estrategias cuando las consecuencias producto de un entorno de crisis o turbulento, desafían el status quo de la empresa.

Savastano (2021) comenta que a pesar de que hay expectativas de recuperación de la pandemia en algunos países, aún hay algunos países que seguirán sufriendo los impactos negativos de la COVID 19, lo que lleva a muchos de los empresarios a afrontar desafíos, como el incremento de precios de las materias primas, los costos de transporte y la escasez de algunos insumos debido a que la producción de alguno de estos haya sido parada. Por lo que las empresas deben tomar algunas medidas para mantener activas sus actividades.

De acuerdo con Krammer (2021), la estrategia de perseverancia se refiere a medidas para preservar el status quo de la empresa y aminorar el impacto de la crisis. Busca un funcionamiento más estable y predecible, lo que es útil en un contexto de crisis. Aquellas empresas que utilizan esta estrategia están menos expuestas al riesgo y al fracaso, por lo que acrecientan las posibilidades de sobreponerse a la coyuntura y presentar buenos resultados.

H1b: Las estrategias de perseverancia tienen un impacto positivo en el desempeño financiero de las pymes en entornos turbulentos.

5.2.3 Estrategias de innovación:

Gupta (2020) comenta que las empresas innovadoras están en la capacidad de reaccionar de distintas formas ante escenarios negativos; además, que ser innovadoras las ayuda a adaptar sus productos y procesos para poder satisfacer las necesidades de los consumidores; ya que pueden diferenciar sus productos, mejorar sus procesos o reducir sus costos.

Consideramos que la innovación es parte fundamental de la empresa y además soporta el cumplimiento de los objetivos de la misma; esto concuerda con lo señalado por Nnameesh (2015) quien afirma que, en la búsqueda de nuevas formas y estrategias para el logro de este nuevo paradigma de meta empresarial, las empresas diseñan varias estrategias, una de las cuales es la reingeniería empresarial. En la misma línea, podemos afirmar que las estrategias de innovación son aquellas que permiten a las empresas el establecimiento o cambio de sus estrategias comerciales con el propósito de generar valor.

Sánchez y Nava (2020) consideran que pronosticar escenarios empresariales aún en periodo de pandemia, resulta complejo. Además, la difícil situación económica obliga a que las empresas reformulen sus procesos internos y tratan de pronosticar los cambios en el mercado.

Krammer (2021) sostiene que la innovación juega un papel importante en la pandemia. Las empresas que participan en actividades de innovación tienen más probabilidades de hacer frente a los desafíos del Covid-19, ya que se benefician de un mejor conocimiento de gestión y una

mayor atención a las condiciones ambientales que les permite reconfigurar eficientemente sus activos y recalibrar las operaciones de mercado.

Canós, Morera y Santandreu (2010), determinan la existencia de una estrategia de innovación defensiva, la cual es adoptada por las organizaciones que no son líderes del mercado, pero tampoco quieren quedarse fuera de él. Señalan que estas estrategias buscan optimizar las funciones de marketing, finanzas y producción para alcanzar ventajas competitivas que le permitan a la empresa mantenerse en el mercado o, incluso, enfrentarse al líder del mercado. En la misma línea los autores recalcan que la mejor estrategia de innovación es la que se adecua al entorno y realidad de la empresa, la cual debe escoger las acciones a ejecutar para triunfar, o simplemente para sobrevivir.

Las pymes deben prestar cada vez más importancia a la innovación a nivel estratégico debido a que no solo proporcionan alternativas para afrontar las crisis, sino también pilares para mantenerse en el mercado, como señala Krammer (2021) la innovación en procesos y productos es invaluable y proporciona alternativas para afrontar la crisis y ayuda a asegurar su posición en el mercado.

H1c: Las estrategias de innovación tienen un impacto positivo en el desempeño financiero de las pymes en entornos turbulentos.

5.3 Rol moderador de resiliencia organizacional:

La variable moderadora del estudio es la resiliencia, es decir, puede intervenir entre las estrategias de crisis y el desempeño financiero. Al respecto, García et al. (2021), analizó la asociación e incidencia de la resiliencia organizacional en el desempeño financiero durante este periodo crítico de la pandemia, obteniendo pruebas que detallan la relación e incidencia positiva de la resiliencia en el desempeño financiero de las PYME. En consecuencia, la toma de decisiones frente a los eventos inesperados, la gestión de crisis, y los tipos de estrategias son fundamentales para poder mantener el desempeño financiero. Las siguientes razones son las principales por las cuales se ha utilizado la resiliencia organizacional como variable moderadora.

5.3.1 Toma de acciones eficaces frente a eventos inesperados

La resiliencia a nivel empresarial implica la interacción entre una organización, sus partes interesadas y el entorno cuando se enfrentan ante los eventos amenazantes, en este sentido, las estrategias de preparación y anticipación funcionan mejor para los riesgos que pueden predecirse y se conocen bien, no obstante, algunos peligros son inesperados, especialmente cuando los niveles de complejidad son elevados. Así, cuando las organizaciones se enfrentan a estos escenarios, es necesario actuar con rapidez para alertar a los responsables de la toma de

decisiones sobre el desarrollo de las condiciones, a fin de mantener las operaciones dentro de un margen de desempeño financiero aceptable (Williams et al., 2017). Por tanto, la toma de decisiones eficaces conforma un elemento que es moderado por la capacidad de resiliencia, proporcionando a los gerentes pautas para mejorar la capacidad de recuperación y el desempeño organizacional (Melián y Fernández, 2020).

5.3.2 *Gestión de crisis y resiliencia*

La resiliencia y la gestión de crisis son términos entrelazados, en efecto, la resiliencia es un término que encuentra su significado en relación con el cambio provocado por un evento que puede ser extraordinario, o producto de circunstancias acumuladas, mientras que la gestión de crisis suele estar vinculada al cambio que resulta de circunstancias extraordinarias. Sin embargo, las organizaciones deben lidiar con cambios tanto acumulados como repentinos, por tanto, por tanto, las ideas de resiliencia están relacionadas y afectan a la forma como se gestiona la crisis (Prayag et al., 2018). Similarmente, para Trenton et al. (2017) la crisis debe ser vista como evento y como proceso, que exige estudiar las reacciones de los actores ante eventos raros y excepcionales y, en muchos sentidos, también recoge la investigación que pretende comprender cómo se produjo la crisis, lo cual es un aspecto inherente de la resiliencia para recobrar el equilibrio.

5.3.3 *Tipos de estrategias e impacto financiero*

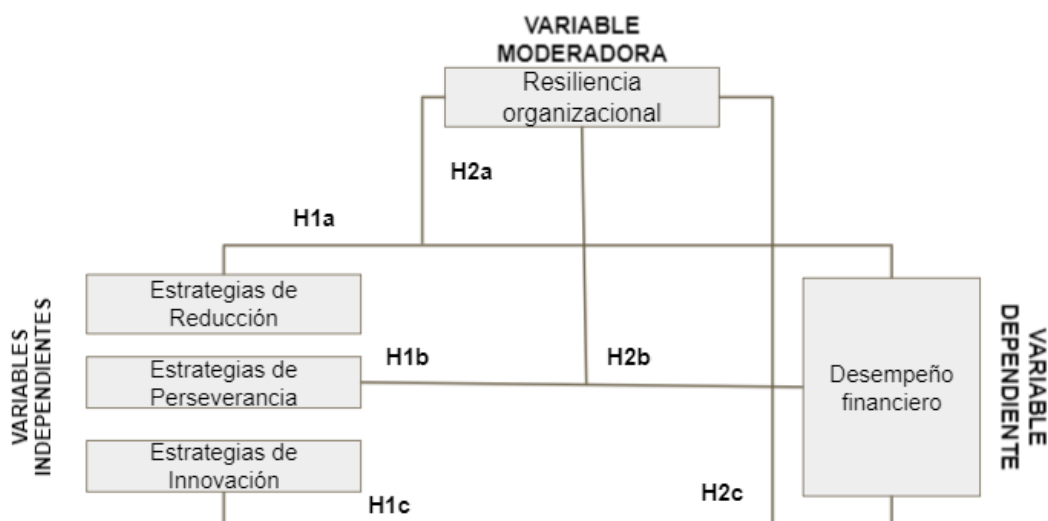
Del mismo modo, las estrategias de crisis de reducción, perseverancia e innovación efectuadas por las PYME, afectarían la capacidad de resiliencia organizativa influyendo en la posibilidad de recuperarse y reponerse cuando antes del evento amenazante (Iborra et al., 2019). Por otra parte, la resiliencia organizativa puede influir en el desempeño empresarial, pues durante o después de una amenaza externa el grado de planificación previa al desastre, la robustez, agilidad e integridad condicionaría el nivel de afectación (Deniz & İşeri, 2015; Prayag et al., 2018). Asimismo, según Pal et al. (2014) las recesiones económicas han creado desafíos para las pequeñas y medianas empresas (PYME) y han contribuido a perturbaciones que las obligan a ser resilientes para conservar su desempeño financiero, principalmente a través de la generación de rentabilidad, flujo de efectivo / liquidez y volumen de ventas. Por tanto se plantean las siguientes hipótesis (Ilustración 1).

H2a: La relación entre la estrategia de reducción y el desempeño financiero de las pymes en entornos turbulentos, es positivo cuando el nivel de resiliencia de la organización sea mayor.

H2b: La relación entre la estrategia de perseverancia y el desempeño financiero de las pymes en entornos turbulentos, es positivo cuando el nivel de resiliencia de la organización sea mayor.

H2c: La relación entre la estrategia de innovación y el desempeño financiero de las pymes en entornos turbulentos, es positivo cuando el nivel de resiliencia de la organización sea mayor.

Ilustración 1: Representación gráfica del sistema de hipótesis



Elaboración propia.

5.4 Modelo de estudio.

5.4.1 Variables independientes: Estrategias de Crisis

Para el desarrollo del presente trabajo, nos hemos basado principalmente en el estudio realizado por (Klyver y Lowe, 2021); en el cual se busca responder ¿Cómo pueden las empresas responder a crisis como la actual propagación pandémica del coronavirus COVID-19?

La clasificación de estrategias fue propuesta por Matthias Wenzel, Sarha y Marvin Lieberman (2020) que es uno de los papers más citados en la literatura de Estrategias de Crisis; a pesar de ser reciente, al corte del presente estudio, lleva 183 citas y 68 referencias contadas en ResearchGate y ScienceDirect. Los autores realizaron una revisión de la literatura de más de 150 artículos publicados en la revista Strategic Management Society de cómo las empresas responden a la crisis. La sociedad consta de casi 3.000 miembros que representan diversos antecedentes y perspectivas de más de ochenta países diferentes. No tomamos en cuenta modelos clásicos de Estrategia como Porter o BSC porque preferimos optar por una literatura reciente formada en un entorno turbulento como el Covid-19. Además de que este modelo ya recopila posturas anteriores como Estrategias Prospectivas, Downsizing y Estrategias Supervivencia

De acuerdo con Wenzel et al. (2020), existen estudios que agrupan las estrategias en cuatro categorías: reducción, perseverancia, innovación y salida, esta última sucede cuando la empresa detiene su actividad, ya sea porque no puede operar o porque los altos directivos creen que no podrán continuar ante la crisis. Entre todo lo que significa salir de un mercado se puede rescatar puntos positivos como la conservación de recursos, la renovación estratégica y evitar la quiebra. Basándonos en lo señalado por Klyver y Nielsen (2021), quienes afirman que las estrategias de crisis para mantener la continuidad del negocio se agrupan en reducción, perseverancia e innovación; para la presente investigación, no se tomará en consideración las estrategias de salida, dado que el fin de esta estrategia no va de la mano con el objetivo del estudio, el cual es conocer las estrategias de crisis que le brinda continuidad a las pymes.

5.4.1.1 Estrategias de Reducción.

De acuerdo con Krammer (2021), la estrategia de reducción implica contratar las actividades de la empresa mediante la reducción de costos, activos y productos en los mercados en los que está involucrada (Robbins y Pearce, 1993). Si bien esto es intuitivo desde el punto de vista de la minimización de costos y riesgos, los hallazgos empíricos con respecto a su utilidad para el desempeño, particularmente a largo plazo, son mixtos. Reducir costos puede generar un menor alcance al negocio.

Vergara y Gerardo (2017) señalan que la reducción de costos debe dejar de ser vista como un objetivo, sino como un medio para lograr los objetivos de la empresa. Los autores señalan que estas estrategias deben estar acorde con la situación actual de la empresa y el contexto en el que esta se encuentra, a fin de evitar generar desequilibrios que terminan generando mayores problemas para las empresas. Los autores señalan que en economías en desarrollo y más aún en entornos turbulentos, las empresas se enfrentan a presiones constantes para reducir costos, prueba de ello es que en Latinoamérica estas estrategias son tomadas por muchas empresas, resaltando que algunas ejecutan estas medidas con la responsabilidad del caso y otras con absoluto descuido.

Lo señalado anteriormente concuerda con lo planteado por Aguila, Bagur y Boned (2010), quienes señalan que muchas empresas optan por implantar medidas de reducción de costes a fin de aliviar los inconvenientes financieros provocados por la turbulencia económica; sin embargo, como señalan los autores, el gran problema radica cuando las medidas son ejecutadas de manera arbitraria, ignorando su viabilidad a largo plazo.

Klyver y Nielsen (2021), señalan que la estrategia de reducción implica que las empresas tomen acciones como reducción de personal o despidos, reducción de horas, reducción de gastos,

brindar empleo temporal y racionalizar la empresa. De acuerdo con ello, estos actores pueden ser tomados para medir la estrategia de reducción.

Thorgren y Wiliams (2020) indican en su investigación que las acciones inmediatas tomadas por las PYMES se centraron en reducir el flujo de caja negativo y reducir el capital inmovilizado. La mayoría de las acciones observadas se centraron en conservar recursos en lugar de otros ingeniosos enfoques como reutilizar equipos, reintentar nuevos productos, entre otros.

En el estudio de Thorgren y Wiliams (2020) sostiene que las acciones más comunes utilizadas en tipos de crisis fueron las inversiones diferidas, despidos, reducción de costos laborales, reducción de gastos, renegociación de contratos e inventario reducido.

Thorgren y Wiliams (2020) comenta que al inicio de la pandemia la mayor parte de las PYMES tomaría la opción de reducir su personal si la situación no cambiaba, así como renegociar contratos de sus trabajadores no afectados. Una explicación a esto es que necesitan acciones más drásticas a medida que se desarrolla la crisis.

Las Estrategias de Reducción será medida a través de 5 ítems, los cuales son reducción de personal, reducción de horas de trabajo, renegociar contrato con el personal, ofertar empleo temporal, racionalizar gastos de la empresa.

5.4.1.2 Estrategias de Perseverancia.

De acuerdo con Krammer (2021), la estrategia de perseverancia se refiere a medidas para preservar el status quo de la empresa y aminorar el impacto de la crisis. Busca un funcionamiento más estable y predecible, lo que es útil en un contexto de crisis. Aquellas empresas que utilizan esta estrategia están menos expuestas al riesgo y al fracaso, por lo que acrecientan las posibilidades de sobreponerse a la coyuntura. Algunos conceptos importantes son la capacidad de la empresa, competencias básicas y prácticas de gestión flexibles.

También Klyver y Nielsen (2021), indica que la estrategia de perseverancia incluye acciones como completar vacaciones de empleados, establecer el home office, reorganización (cambio de equipos, renovación de espacios), obtención de créditos, negociación de contratos y términos con proveedores, cursos de formación y desarrollo de competencias. En línea con lo anterior se pueden utilizar las acciones para medir el impacto de la estrategia perseverancia.

Thorgren y Wiliams (2020) comenta que las Pymes están más dispuestos en reducir el flujo de caja negativo y posteriormente declararse en quiebra que a aumentar su relación deuda capital e impulsar problemas financieros hacia el futuro. En línea con ello vemos que las empresas buscarán mantener el statu quo.

Krammer (2021), soporta que los gerentes deben notar los cambios, interpretarlos y reaccionar estratégicamente para posicionar mejor a la organización. Deben estar al tanto de las últimas tendencias del mercado para generar un éxito en la inversión. De acuerdo con lo anterior, las PYMES deben prestar mayor atención al entorno para tener eficacia en la gestión de recursos. Las estrategias de supervivencia de las PYMES se centran en los costos, no en aumentar ingresos o en ser innovadoras. Si bien es comprensible, este hallazgo es preocupante, ya que el tomar medidas para invertir en vez de conservar recursos, es más probable que tengan resultados psicológicos y organizativos positivos a largo plazo. (Thorgren & Wiliams,2020).

Klyver y Lowe (2021) señalan seis principales medidas tomadas por las empresas, completar las vacaciones de los empleados, reorganización (cambio de equipos, renovación de espacios o establecimiento de nuevos procedimientos de higiene), obtención de préstamos, negociación de contratos y términos con proveedores y partes interesadas, y cursos de formación y desarrollo de competencias.

Las Estrategias de perseverancia será medida a través de 5 ítems, los cuales son reprogramar créditos, renegociación de contratos y términos con proveedores, completar vacaciones negras de los colaboradores, establecer nuevos lugares de trabajo (home office), cursos de formación y competencias ante crisis.

5.4.1.3 Estrategias de Innovación.

El manual de Oslo (2015) menciona que la innovación puede estar presente en distintos sectores de la economía, pero este se centra en la innovación empresarial, para lo cual diferencian cuatro tipos de innovación, las cuales son: (1) Innovación de Producto, donde menciona que es cuando se ofrece un producto o servicio nuevo o el producto o servicio se mejora. (2) Innovación de Procesos, cuando se inicia un nuevo proceso o cuando se hace la mejora de uno. (3) Innovación de Mercadotecnia, que está relacionado con la forma de comercializar los productos o servicios, esto puede generar cambios principalmente en el diseño del producto, pero también considera el cambio del posicionamiento y el precio del producto.

Canós, Morera y Santandreu (2010), señalan que la mejor estrategia de innovación es la que se adecua al entorno y realidad de la empresa, la cual debe escoger las acciones a ejecutar para triunfar, o simplemente para sobrevivir.

Las pymes deben prestar cada vez más importancia a la innovación a nivel estratégico debido a que no solo proporcionan alternativas para afrontar las crisis, sino también pilares para mantenerse en el mercado, como señala Krammer (2021) la innovación en procesos y productos es invaluable y proporciona alternativas para afrontar la crisis y ayuda a asegurar su posición en el mercado.

Las estrategias de supervivencia de las PYMES se centran en los costos, no en aumentar ingresos o en ser innovadoras. Si bien es comprensible, este hallazgo es preocupante, ya que el tomar medidas para invertir en vez de conservar recursos, es más probable que tengan resultados psicológicos y organizativos positivos a largo plazo. (Thorgren & Williams, 2020)

De acuerdo con Krammer (2021), las crisis incentivan a la capacidad innovadora de pequeñas empresas con rápido crecimiento y favorece a aquellas que tienen como objetivo estrategias tecnológicas. En línea con ello, las PYMES deberían optar por apostar por actividades innovadoras; así mismo sostiene que la innovación presenta cambios en términos de oferta de mercado y prácticas organizacionales y tiene efectos directos sobre el desempeño de las empresas a través de la reconfiguración de los recursos y rutinas organizacionales.

De acuerdo con Klyver y Nielsen (2021), el impacto de la estrategia de innovación puede ser medida a través de cambio canal de venta, cambio de método de ventas, nuevos modelos comerciales, desarrollo de nuevos productos o servicios para clientes existentes o nuevos, obtención de nuevos clientes a causa del COVID-19 con productos existentes. En base a ello, podemos medir utilizar las acciones descritas para medir la influencia de la estrategia innovación.

Las Estrategias de Innovación será medida a través de 4 ítems, los cuales son aplicación de nuevos modelos comerciales, apertura de nuevos canales de atención, desarrollo de nuevos productos/servicios para clientes existentes/nuevos, obtención de nuevos clientes a causa del Covid.

5.4.2 Variable dependiente: Desempeño financiero de pymes

Contreras, Valle y Rosa (2021), señalan que “el desempeño mantiene una estrecha relación con el cumplimiento de objetivos organizacionales. Las gestiones que realizan las empresas están orientadas a su cumplimiento, en proporción a los recursos y capacidades con los que cuentan”. En un entorno turbulento o en épocas de crisis, el desempeño de las pymes se ve más afectado que el de empresas grandes, debido a que muchas de ellas no cuentan con un soporte económico para hacer frente a las crisis. Según De la O Cordero y Monge-Gonzalez, (2019), el cambio en las condiciones del entorno desestabiliza los mercados, empezando por los consumidores que varían sus hábitos de compra, impactando negativamente las finanzas de las empresas. Este efecto es mayor en organizaciones de menor escala, debido a que su “colchón” económico para la subsistencia, es menor que el de las grandes empresas.

Esto refleja la importancia de estudiar el impacto de las respuestas estratégicas que tomaron las pymes a fin de que su desempeño no se vea afectado, al punto de quebrar y quedar inoperativas.

Esta variable, en base al estudio de Klyver y Nielsen (2021), se calculará en base al nivel de ventas alcanzado durante la pandemia versus las ventas del año 2019, en conclusión, para medir esta variable se considerará la variación entre las ventas anuales en diciembre de 2019, a fin de tener una base de cómo las empresas cerraron “un año normal” versus ventas anuales en diciembre de 2020 para poder apreciar en qué medida impactan las estrategias empleadas para afrontar la pandemia.

El estudio propone que para poder medir el desempeño financiero que tiene una empresa durante la pandemia de Covid-19, se utilizará el nivel de facturación de la misma. Actualmente, la mayoría de las empresas miden su desempeño mensualmente por metas de facturación a cierre de mes, por lo que este indicador puede ser usado aún ante un contexto de crisis.

Las PYME han sufrido un recorte de personal y materia prima para la producción por los problemas en la cadena de suministro, lo cual afecta negativamente el nivel de facturación de una empresa (Gurría, 2020; Segal y Gerstel, 2020). Por lo que en general la pandemia de Covid-19 ha traído efectos negativos para las PYME, siendo la caída del nivel de facturación uno de los indicadores que se utilizaron para sustentar las pérdidas generadas.

Sin embargo, no a todas las PYME se les puede atribuir resultados negativos durante la crisis de Covid-19. Según Aguirre et al. (2020), hay empresas que han sufrido el impacto al inicio, pero a medida que ha transcurrido la cuarentena han podido logrado recomponer sus actividades como lo realizaban usualmente, tras una baja notoria de la facturación inicial que se debe a las restricciones que el gobierno implementó para frenar la pandemia.

A su vez, también no podemos referirnos a los efectos de la pandemia en todos los sectores empresariales. El impacto en el nivel de facturación se ve afectado de manera diferente en los sectores empresariales. Uno de los más afectados es el sector turismo. Las PYME del sector turismo tuvieron que soportar un fuerte golpe en su nivel de facturación durante la pandemia de Covid-19. Según Félix y García (2020), se puede evidenciar que hay un significativo porcentaje de ingresos por facturación no percibidos en el sector turístico, dentro de un estudio realizado en Ecuador. Esto se debe a que el sector turismo fue uno de los sectores que se inmovilizaron por la pandemia.

Al referirnos al nivel de facturación está directamente relacionado a las ventas. Las ventas es uno de los principales indicadores financieros que se utilizan para la proyección proyectada de la caja, establecer metas en costos, en utilidades y etc. Por lo que al evaluar el nivel de facturación que las PYME tienen proyectado obtener durante la pandemia, tiene una relación directamente relacionada al resultado que las estrategias utilizadas.

Las variables dependientes tomadas en cuenta son las que se ven afectadas por la implementación de las estrategias utilizadas por las PYME. De acuerdo a los estudios previos realizados por Serna, Hernández y Valencia (2012) y también el estudio realizado por Klyver y Suna (2021) mediremos el desempeño financiero a través de 4 ítems, los cuales son la variación de ventas, ROA, ROE y EBITDA.

5.4.3 Variable Moderadora: Resiliencia Organizacional

La resiliencia puede definirse como la capacidad de adaptación y continuación de actividades empresariales ante entornos difíciles o cambiantes de modo que permita a las empresas cumplir con sus objetivos durante los periodos complicados y después de estas (Meneghel et al., 2013). En efecto, la resiliencia señala los medios para contrarrestar el debilitamiento o el desajuste estratégico, así como para responder y ajustarse a los acontecimientos desencadenantes por tanto es una variable interviniente y moderadora. Así pues, algunas organizaciones se adaptan con éxito e incluso prosperan en medio de la adversidad, mientras que otras no lo consiguen, por tanto, la resiliencia puede variar cómo las organizaciones transforman sus capacidades y aptitudes lo cual se traduce en cambios en el desempeño (Williams et al., 2017).

Asimismo, la resiliencia explica cómo las organizaciones logran continuamente resultados positivos a pesar de las tensiones y los obstáculos a la adaptación, ello, implica (1) la capacidad de absorber la tensión y preservar (o mejorar) el funcionamiento a pesar de la presencia de la adversidad (tanto la adversidad interna o externa, como el aumento de la competencia y las demandas de las partes interesadas) o (2) la capacidad de recuperarse o reponerse de los acontecimientos adversos (Sutcliffe & Vogus, 2003). Por tanto, la resiliencia implica la capacidad de una organización para anticiparse, prepararse, responder y adaptarse a los cambios graduales y a las perturbaciones repentinas con el fin de sobrevivir y prosperar (Baena, 2016). Uno de los retos de la resiliencia organizacional es su evaluación. Al respecto, Deniz Kantur & Arzu Iseri (2015) nos brinda la forma de medir el nivel de resiliencia organizacional como un enfoque a través de tres dimensiones que son: robustez (capacidad de resistencia de las empresas), agilidad (facilidad y la rapidez con que las empresas se adaptan a las circunstancias cambiantes) e integridad (grado de cohesión de los empleados en la empresa). Según dichos autores cada dimensión cuenta con ítems para medir la resiliencia organizacional; en total son 9 ítems de valoración del gestor de cómo se comporta la empresa, ellos son: a) Robustez: la organización se mantiene firme y conserva su posición, tiene éxito en generar diversas soluciones, muestra resiliencia hasta el final para no perder, no se rinde y sigue su camino son clasificadas dentro de la dimensión robustez. b) Agilidad, es decir, la valoración de si la organización actúa rápidamente, desarrolla alternativas para beneficiarse de circunstancias

negativas, es ágil para tomar las medidas necesarias cuando es necesario son clasificadas dentro de la dimensión agilidad. C) Integridad, es decir, la valoración si la organización es un lugar donde todos los empleados se comprometen a hacer lo que se les exige, tiene éxito en actuar como un grupo sólido con todos sus empleados son clasificadas dentro de la dimensión integridad.

6 Aspectos relevantes del diseño de la investigación

6.1 Diseño de la investigación

De acuerdo con Hernández et al. (2010) el diseño de la investigación se refiere al plan o estrategia que se requiere para obtener la información, resolver el problema y evaluar las hipótesis. Por consiguiente, se empleará un diseño de investigación no experimental, cuantitativo, transversal y explicativo. Por ende, se plantea un estudio basado en un diseño no experimental, porque no se manipuló ninguna de las variables. Se basa en un enfoque cuantitativo pues la comprobación de hipótesis y la recolección de datos se apoyan en métodos estadísticos (Hernández et al., 2010). De igual forma, es de corte transversal, debido a que tomamos datos de un solo momento temporal, específicamente al corte de Dic-20. Además, el diseño de la investigación es explicativo pues busca modelar las relaciones de causa-efecto entre las variables relevantes (Hernández et al., 2010) y comprobar las hipótesis de investigación mediante un sistema de ecuaciones estructurales empleando el programa AMOS (Medrano & Muñoz, 2017), específicamente entre las variables estrategias de crisis, desempeño financiero, y la resiliencia organizacional como elemento moderador, haciendo énfasis en cómo dicha variable puede intensificar o no la relación entre las estrategias de crisis y el desempeño financiero.

6.2 Población y muestra

El presente modelo se aplicará en las PYME del sector alojamiento y restaurantes, debido a que como consecuencia de la actual pandemia COVID-19, las empresas de este rubro son las que se han visto afectadas en mayor proporción, ya que, debido a las medidas tomadas por el gobierno, se han cerrado de manera definitiva aproximadamente 70,000 restaurantes; esto como consecuencia de las bajas ventas, el aforo limitado, los horarios y días de inmovilización social obligatoria (toque de queda), etc.

El instrumento de medida, se aplicará a las PYME ubicadas en Lima Metropolitana, ya que aquí es donde se concentran un gran número de estas, además de tomar en cuenta la accesibilidad de acceso y levantamiento de información.

La muestra estará conformada por PYME, que se encuentran registradas en la Unión de Gremios y Asociaciones de Restaurantes del Perú; aplicando el instrumento de medición a todas las PYME que forman parte de esta base de datos. Por su parte, la unidad de análisis corresponderá a los gestores y tomadores de decisión de las PYME.

6.3 Procedimiento de recolección de datos

La recolección de datos sería realizada a través de una encuesta on-line, la cual será enviada vía mail previa coordinación telefónica. Las respuestas nos ayudarán a identificar y/o ponderar cada una de las dimensiones planteadas en el modelo.

De acuerdo con Klyver y Nielsen (2021), las estrategias de crisis que consideraremos para la elaboración serán:

Las Estrategias de reducción, serán medidas a través de 5 ítems en los cuales consideramos reducción de personal, reducción de horas de trabajo, renegociar contrato con el personal, ofertar empleo temporal, racionalizar gastos de la empresa. Las Estrategias de perseverancia serán medidas a través de 5 ítems los cuales son reprogramar créditos, renegociación de contratos y términos con proveedores, completar vacaciones negras de los colaboradores, establecer nuevos lugares de trabajo (home office), cursos de formación y competencias ante crisis. Las estrategias de innovación serán medidas a través de 4 ítems los cuales son aplicación de nuevos modelos comerciales, apertura de nuevos canales de atención, desarrollo de nuevos productos/servicios para clientes existentes/nuevos, obtención de nuevos clientes a causa del Covid.

De acuerdo a los estudios previos realizados por Serna, Hernández y Valencia (2012) y también el estudio realizado por Klyver y Suna (2021) mediremos el desempeño financiero a través de 4 ítems, los cuales son la variación de ventas, ROA, ROE y EBITDA.

Según lo señalado por Deniz r & Arzu (2015) la Resiliencia Empresarial será medida a través de 9 ítems (valoraciones) que están agrupados en 3 dimensiones.

La Robustez contiene 4 ítems los cuales son: Mi organización se mantiene firme y conserva su posición, tiene éxito en generar diversas soluciones, muestra resiliencia hasta el final para no perder, no se rinde y sigue su camino. La Agilidad contiene 3 ítems los cuales son: Mi organización actúa rápidamente, desarrolla alternativas para beneficiarse de circunstancias negativas, es ágil para tomar las medidas necesarias cuando es necesario. La Integridad contiene 2 ítems los cuales son: Mi organización es un lugar donde todos los empleados se comprometen a hacer lo que se les exige, tiene éxito en actuar como un grupo sólido con todos sus empleados. En base a los autores citados anteriormente, construiremos nuestro instrumento de medición de variables, el cual consistirá en una encuesta conformada por 27 enunciados los cuales serán medidas con escala de Likert del 1 al 7. Cabe resaltar, que la encuesta será validada por un especialista en administración de empresas, pymes, estrategias empresariales y finalmente, por un estadista.

6.4 Variables de control

Para el desarrollo del estudio se tomarán en cuenta cuatro variables de control, a fin de estandarizar la muestra del estudio. Según Klyver y Nielsen (2021), sostiene que las estrategias de crisis no son genéricas, sino que dependen de cómo se vieron afectadas cada PYME. Por consiguiente, es importante incluir variables de control al análisis para evitar sesgos durante la investigación.

6.4.1 Nivel de ventas:

Según la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), las ventas de las pequeñas y medianas empresas deben estar entre las 150 y 1700 Unidad Impositiva Tributaria (UIT), por lo cual consideraremos el nivel de ventas como la principal variable de control a fin de filtrar cuales son las empresas de la Unión de Gremios y Asociaciones de Restaurantes del Perú, que tiene la condición de pymes.

6.4.2 Control sobre ciclo de vida de empresa:

Según Jones (2008) el ciclo de vida organizacional se puede definir como la secuencia de etapas por las que pasan las organizaciones desde su crecimiento y desarrollo. A su vez, menciona que las cuatro principales son: el nacimiento, crecimiento, declive y muerte. También señala que no todas las organizaciones pasan por todas las etapas y que cada una lo hace a su propio ritmo.

Golubeva (2021) sostiene que hay una relación positiva entre los indicadores de tamaño de la empresa y las ganancias, para esto de apoya en Ichev y Marinc (2018) quien comenta que las empresas grandes son más competitivas y fuertes al compararlas con empresas pequeñas, debido a que tienen una mayor cuota de mercado; y también cita a Baldwin y Weder di Mauro (2020), quienes comentan que las pequeñas son las que están más expuestas a los impactos negativos de la pandemia.

Además, Van Auken et al. (2021) mencionan que uno de los factores fundamentales de las pymes innovadoras es el tamaño de las mismas o en qué etapa del ciclo de vida se encuentran. A esto Roger (2004) menciona que la literatura tradicional indica que las grandes empresas tienen una ventaja en la innovación; sin embargo, hay muchos factores que indican que las empresas pequeñas pueden tener esta ventaja, especialmente porque suelen estar más atentos a las oportunidades de mejora, por lo que son más flexibles con respecto a reajustes de planes y estrategias.

Según el artículo de Sánchez y García (2003) donde cita a Guisado (1992) mencionan que la rentabilidad de una empresa es una condición necesaria para el crecimiento y desarrollo de la

empresa en un mediano o largo plazo. A su vez, hace hincapié en que, a pesar de las diversas limitaciones, este es el indicador de que la empresa es eficiente y va por buen camino.

Para Sánchez y García (2003), la rentabilidad es considerada como una medida de éxito empresarial la cual está estrechamente relacionada con el tamaño y la antigüedad de la empresa. Menciona así que una de las ventajas relacionadas al tamaño es que las más grandes pueden conseguir una mayor rentabilidad; ya que generan economías a escala mientras que las PYMES deberían enfocarse en la flexibilidad y adaptabilidad para obtener un mejor rendimiento. Por otro lado, si hablamos de la edad de la empresa, la relevancia es menor debido a la poca evidencia empírica; ya que, si la consideramos como un factor de la rentabilidad, se relaciona al proceso de aprendizaje y acumulación de experiencias. Con lo que concluye que mientras más antigua es la empresa, debería tener menor probabilidad de fracasar y por consecuencia sería más estable.

Tomando como referencia lo expuesto anteriormente y si lo aplicamos al contexto actual, las PYMES debido a que son empresas pequeñas, presentan una ventaja significativa versus las grandes empresas para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno respecto al COVID-1, por ello serían rentables. Sin embargo, Para Sánchez y García (2003), menciona que no existe una relación directa entre la antigüedad y la rentabilidad; ya que suscriben que esta debería relacionarse al nivel de endeudamiento de las PYMES. Por ello, resaltan que si son empresas que se encuentran en etapa de madurez, estas tendrían ventaja frente a las nuevas para poder solicitar préstamos o que tendrían ingresos recurrentes lo cual no afectaría la rentabilidad financiera.

Por otro lado, de acuerdo con Nnameh (2015), el 66% de las fallas en las pequeñas y medianas empresas, ocurren en los dos primeros años de operación, el 49.6% de las fallas ocurren dentro de los cuatro años y el 39.5% de las fallas ocurren dentro de los primeros seis años. En esta línea, analizaremos empresas con más de diez años en el mercado, ya que estas se encuentran en una etapa de madurez donde existen menos fallas operacionales, mayor productividad y mejores niveles de rentabilidad.

6.4.3 Control financiero:

Como menciona Diego Macera en el artículo “ECONOMÍA PERUANA: RETOS Y OPORTUNIDADES” La Cámara – Revista digital de la Cámara de Comercio de Lima. La pandemia ha golpeado de manera significativa a todas las empresas del Perú, considerando que las PYMES se llevaron la peor parte, sobre todo en términos de empleo. Por ello, el gobierno tomó diversas medidas políticas con la finalidad de reactivar a las PYMES, no solo apoyándose

con préstamos financieros sino también con medidas de corte tributario. Sin embargo, considera que este apoyo no es suficiente para mantener la continuidad de sus operaciones.

Entre otras medidas que el gobierno intentó apoyarlas fue en los procesos de reconversión o incentivar a realizar un giro de sus negocios a fin de que se puedan adaptar a la nueva realidad.

Con ello tenemos a restaurantes que pasaron a ser almacenes o bodegas.

A su vez, se trató de brindar facilidades respecto a los permisos o condiciones laborales. Tratando de agilizar los procesos y eliminar algunos procesos burocráticos.

En este punto queremos recalcar que no solo se debe considerar que la empresa tenga facilidad de adaptación o inyección económica sino también dejarlas operar.

En este punto queremos resaltar la importancia de realizar un control financiero de la empresa, las empresas deben evaluar los diversos elementos de los estados financieros, lo cual posteriormente les permitirá replantear criterios, metodologías o procesos. En el contexto actual, las empresas tienen un mayor desafío; ya que tienen a su vez que analizar la incertidumbre manteniendo las operaciones, sobre todo cuando el entorno es tan cambiante por el COVID-19. Entre las medidas que recomienda Maribel Salinas (2021) en su artículo “Los estragos del COVID-19 en los estados financieros del 2020 de las empresas peruanas” sugiere que se previsiones de los flujos de caja, evaluación de los activos de largo plazo, medir la variabilidad del riesgo de los clientes, este punto es muy importante debido a que nos permite tomar alguna medida respecto a las cuentas por cobrar. Incluso sugiere que se evalúe el nivel crediticio de los mismos. Por otro lado, la revisión de contratos o condiciones de pago. A su vez, sugiere que se evalúen las políticas contables y tributarias las cuales podrían traer beneficios a futuro.

Las PYMES deben considerar que es importante evaluar sus estados financieros; ya que son determinantes al momento de tomar decisiones. Si bien es cierto, la coyuntura actual gracias al COVID-19 se basa en un escenario de total incertidumbre. Sin embargo, esta práctica ayudará a que la empresa pueda enfrentar de mejor manera los constantes cambios del entorno.

En el presente estudio se considerarán las empresas que hayan mantenido niveles de liquidez normal antes de la pandemia; eliminando las empresas sobreendeudadas. Así mismo se seleccionará a empresas que hayan mantenido, antes de la pandemia, niveles de ROI adecuados.

En conclusión, se tomarán en cuenta empresas “sanas” antes de la pandemia COVID-19.

7 Contribución esperada

7.1 Teórica

El propósito de este texto es evidenciar parte de la contribución teórica que se ha estructurado para el estudio del impacto de las estrategias de crisis en el desempeño financiero de las PYMES tomando como rol moderador la Resiliencia organizacional. Estas investigaciones se elaboran en un trabajo de suficiencia, en la cual detallan los estudios realizados para el desarrollo del tema ya expuesto.

Lo que se presenta a continuación es una síntesis de los estudios, teniendo como variable moderadora la resiliencia organizacional como una excelente opción para las pymes, al desarrollar, planear y medir unas estructuras viables que puedan utilizar en cualquier etapas de crisis; en los estudios recopilados se pudo apreciar que se puede implementar medidas satisfactorias en su empleo obteniendo un proceso y resultados positivos, además de la aplicación de dimensiones correctas tales como la robustez, agilidad e integridad. Es importante señalar que a nivel teórico las estrategias de crisis tomando como fundamento la resiliencia es eficaz, ya que estas permiten a las pymes tener la capacidad de adaptarse a situaciones adversas y por ende tener un mayor desempeño financiero.

Esta investigación es de gran ayuda para futuros estudios y sirve de gran aporte para el vacío literario que se encuentra hoy día en el tema de estrategias-resiliencia-desempeño en el ámbito de pequeñas y medianas empresas (pymes).

7.2 Práctica

La investigación contribuirá a ampliar el conocimiento de cómo la resiliencia organizacional puede influenciar en la relación de las estrategias de crisis y el desempeño financiero. Al ser un modelo general, de tener resultados positivos, este se podría aplicar a todo tipo de empresas, a pesar de que las decisiones que tomen cada una de las empresas podrían ser diferentes debido a que dependen de distintos factores, como la industria, la etapa del ciclo de vida en que se encuentren o los recursos que tengan disponibles, el modelo podría ser usado como una herramienta base que puedan tomar como punto de partida.

8 Conclusiones.

Gonzalez y Carlos (2020); concluye que los empresarios pyme restauranteros muestran que son más independientes cuando desarrollan factores como la confianza, competencia, autocontrol y disciplina, lo que ayuda a la toma de decisiones y a trazar una planeación estratégica, apoyados por personas significativas, como clientes y proveedores, con quienes se sienten seguros.

Duchek (2019), conceptualiza la resiliencia como una metacapacidad y descompone el constructo en sus partes individuales. sugiere tres etapas sucesivas de resiliencia (anticipación, afrontamiento y adaptación) y brinda una descripción general de las capacidades subyacentes que juntas forman la resiliencia organizacional.

Huilcapi y Troya (2020) concluyen que el COVID-19 generó que las empresas reevaluaran su productividad y ha incrementado el uso de tecnología lo cual podría ayudar a mejorar la práctica de gestión y procedimientos.

De acuerdo con Bourletidis, K. y Triantafyllopoulos (2014), las empresas en Grecia ante la crisis financiera estuvieron de acuerdo con 5 factores de éxito para sobrevivir en tiempos de crisis: Reingeniería de productos, énfasis en nuevos clientes con preocupación medioambiental, fijación de precios en periodos de crisis, gestión de proveedores, información de los stakeholders.

Asimismo, Thorgren y Williams (2020) indica que, para evitar una paralización, las PYMES deben de adoptar las siguientes acciones inmediatas: diferir inversiones, reducir costos laborales, reducir gastos y negociar contratos y plazos. Por otro lado, también sugiere que, si bien las PYMES se centraron en reducir el flujo de caja negativo y darle mayor agilidad al capital inmovilizado, deben tener una estrategia paralela en innovación para impulsar los ingresos.

Klyver y Nielsen (2021) consideran que la coyuntura externa puede resultar favorable como desfavorable para las PYMES, y depende de cómo ellas eligen reaccionar ante la crisis considerando la exposición, la situación del mercado y los recursos de la empresa. También finaliza el estudio indicando que las estrategias de reducción no influyen con el desarrollo del nivel de facturación, mientras que las estrategias de perseverancia y estrategias innovadoras sí se asocian positivamente con el desarrollo del nivel de facturación.

Gupta (2020) considera que la innovación juega un papel fundamental en las empresas, ya que empresas innovadoras en industrias con productos diferenciados son más resistentes ante cambios negativos, mientras que empresas en industrias con productos homogéneos se ven afectados, ya que la demanda de estas se ve igual de afectada que las otras empresas de la industria.

Krammer (2021) sostiene que las empresas dedicadas a innovar tienen mayor probabilidad de adaptar con éxito sus actividades ante una crisis.

Finalmente concluimos en que la resiliencia es una capacidad fundamental para todas las organizaciones, debido a que nos encontramos en una coyuntura que está en constante cambio, por lo que las empresas se pueden ver afectadas positiva o negativamente, esto dependerá de las estrategias implementadas y la capacidad de adaptación que las organizaciones tengan.

9 Estudios futuros.

- ¿Cuáles son las estrategias que emplean las pymes a fin de hacer frente a turbulencias económicas en Latinoamérica?

El estudio realizado por Pacheco (2013) se elaboró en Sincelejo-Colombia, donde las pymes se encuentran reguladas por ley Mipymes que trata sobre la regulación, y promoción de la micro, pequeña y mediana empresa. Además, las pymes de la ciudad cuentan con características propias, como que hay poca supervivencia de las empresas durante los 3 primeros años, la ciudad concentra un mayor número de empresas del sector comercio y servicios, el nivel de formalidad es bajo, hay poca innovación, entre otros. Es por esto que planteamos que este estudio se realice a nivel Latinoamérica, donde se encuentran países con distintos niveles económicos, distintas regulaciones y características empresariales, lo que puede llevar a las empresas de una misma industria, a aplicar distintas estrategias de acuerdo al contexto y estado en que se encuentren.

- ¿Las estrategias de crisis usadas en Grecia pueden ser eficientes en una coyuntura Covid?

Según el estudio realizado por Triantafyllopoulos y Bourletidis (2014), se abordaron estrategias haciendo énfasis en tres campos: reingeniería del proceso de producción, cambio de precios en épocas de crisis y hacer hincapié en clientes con conciencia ambiental. En gran parte de lo mencionado en el estudio si podrían usarse las estrategias en el contexto de la crisis generada por Covid-19, sin embargo, hay muchos factores que son diferentes a la crisis de Grecia, ya que era una crisis financiera y sólo afectaba a cierta parte de la región europea (siendo principalmente Grecia el más afectado). Mientras que la crisis generada por la pandemia tiene repercusiones globales. Si bien un cambio en los procesos, precios y búsqueda de nuevos clientes son factores importantes, en el caso de las PYME lo que más preocupaba era volver a poder operar e innovar todos los procesos para alcanzar resultados positivos ya que la mayoría de los negocios tuvieron que cerrar por disposiciones del gobierno.

- ¿Cuáles son las estrategias implementadas por las pymes que no generaron ingresos durante el periodo de pandemia, pero que lograron mantenerse activas y habidas?

De acuerdo a la encuesta realizada por el INEI (2020) a Lima Metropolitana, sólo el 75.5% de las empresas se encuentran operativas. Dentro de los principales problemas que tuvieron que afrontar las empresas, se encuentran la disminución de la demanda, altos costos en seguridad sanitaria (implementación de protocolos), retraso de facturas, paralización de producción, entre otras; por lo que las empresas tomaron distintas medidas, desde flexibilizar horarios laborales

hasta la reducción de salarios. A pesar de estos problemas se ha encontrado que solo el 57.7% de las empresas accedieron o piensan acceder a algún programa de reactivación. Además, la encuesta muestra que de las empresas operativas, en la mayoría de estas se han reducido las ventas, y el 11.7% no realizaron ventas; por lo que consideramos interesante estudiar este 11.7% de empresas, por qué estas pymes a pesar de no generar ingresos han logrado mantenerse activas y habidas; en esta línea se plantea analizar las estrategias y comportamiento de los dueños de estas empresas.

10 Bibliografía

- Aguila, S., Bagur, L., & Boned, J. (2010). Reducción de costes: una perspectiva histórica. *Revista de contabilidad y dirección*, 117-143.
- Aguirre, A., Rusconi, J., Turano, C., Todesca, A., & Zapata, L., (2021). Estudio de pérdidas y estrategias de reactivación para el sector turístico por crisis sanitaria COVID-19 en el destino Manta-Ecuador. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 79-103.
- Aidoo, S. O., Agyapong, A., Acquah, M., & Akomea, S. Y. (2021). The performance implications of strategic responses of SMEs to the covid-19 pandemic: Evidence from an African economy. *Africa Journal of Management*, 7(1), 74-103.
- Alarafi, G., Abdalla, A. (2021). Innovation practices for survival of small and medium enterprises (SMEs) in the Covid-19: the role of external support. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*
- Al-Fadly, A., (2020). Impact of Covid-19 on SMEs and employment. *Journal of Entrepreneurship and Sustainability issues*.
- Alves, J. C., Lok, T. C., Luo, Y., & Hao, W. (2020). Crisis management for small business during the COVID-19 outbreak: Survival, resilience and renewal strategies of firms in Macau. *Research Square*. 1-29. Doi: <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-34541/v1>
- Analoui, F. & Karami, A. (2003). Strategic management in small and medium enterprises. (1era. ed.) London, UK: Thomson Learning
- Baena, I. (2016). Resiliencia y desempeño organizacional. Universidad Nacional de Colombia. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12664/BaenaBotero-Isabel-2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Baldwin, R. & Weder, B. (2020). Economics in the time of COVID-19. Cepr.Org., from <https://cepr.org/sites/default/files/news/COVID-19.pdf>
- Bourletidis, K. & Triantafyllopoulos, Y. (2014). SMEs Survival in time of Crisis: Strategies, Tactics and Commercial Success Stories. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148(25), (639-644).

- Brooks, D. (2020). Coronavirus en Perú | El repentino boom del negocio del jengibre peruano durante la pandemia de covid-19. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-53102394>
- Burns, P. (2016). *Entrepreneurship and Small Business Start-up, Growth and Maturity*. (4ta. ed) Palgrave, Hampshire, UK.
- Caballero, S., (2021). Innovation as recovery strategy for SMEs in emerging economies during the COVID-19 pandemic. *Research in International Business and Finance*
- Canós, L., Pons, C., & Santandreu, C. (2010). *Estrategias de innovación*. Escuela Politécnica Superior de Gandia.
- CAF(2019). *Índice de Políticas PYME: América Latina y el Caribe 2019*. Recuperado de: <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2019/04/indice-de-politicas-pyme-america-latina-y-el-caribe-2019/>
- Comex Perú, (2021). EL NÚMERO DE MYPES PERUANAS SE REDUJO UN 48.8% EN 2020 Y LA INFORMALIDAD PASÓ AL 85% COMO CONSECUENCIA DE LA PANDEMIA. Obtenido de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-numero-de-mypes-peruanas-se-redujo-un-488-en-2020-y-la-informalidad-paso-al-85-como-consecuencia-de-la-pandemia>
- CONFIEP. (2017). www.confiep.org.pe. Obtenido de www.confiep.org.pe: <https://www.confiep.org.pe/confiep-tv/pymes-el-motor-del-crecimiento-en-el-peru/>
- Demmer, W, Shawnee V y Roger C. (2011). Generación de resiliencia en pequeñas y medianas empresas (PYME): un estudio de caso de Demmer Corporation. *Revista Internacional de Investigación de Producción* 49: 5395–5413.
- Deniz, A & İseri, S. (2015). Measuring organizational resilience: a scale development. *Journal of Business, Economics & Finance*, 4(3), 456-472
- DesJardine, M., Bansal, P., Yang, Y., (2019). Bouncing back: Building resilience through social and environmental practices in the context of the 2008 global financial crisis. *Journal of Management*, 45, 1434-1460.
- Duchek, S (2019). Resiliencia organizacional: una conceptualización basada en capacidades. *Springer Link*.13(1). 215-246. <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs40685-019-0085-7#Abs1>

- Ernesto Benavides, (2021) Con la mayor mortalidad, Perú supera los 200.000 fallecidos por Covid-19. APF Archivos. <https://www.france24.com/es/minuto-a-minuto/20211023-per%C3%BA-muy-golpeado-por-la-pandemia-supera-los-200-000-muertos-por-covid-19>.
- García, R., Valle, D., & Canales R. (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de COVID-19. *Journal of Management and Economics for Iberoamerica*
- García, R; Valle, D & Canales R (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19. *Estudios Gerenciales* 37(158), 73-82. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v37n158/0123-5923-eg-37-158-73.pdf>
- Giménez, S. (2020). Sectores beneficiados por el COVID-19. Obtenido de RankiaPro Europe: <https://es.rankiapro.com/sectores-beneficiados-covid19/>
- Girón, A. (2002). *Crisis Financiera*. Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido en <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/mexico/iiec/giron.pdf>
- Golubeva, O. (2021). Firms' performance during the COVID-19 outbreak: international evidence from 13 countries. *Corporate Governance*, 1011-1027.
- Gonzalez, M & Carlos J (2020). *Resiliencia y sus factores en empresarios PYME restauranteros: Una aproximación cualitativa en Ciudad Juárez, Chihuahua, México*. Creative Commons. <http://cathi.uacj.mx/20.500.11961/15467>
- Gregurec, I., Tomicic, M., & Tomicic, K. (2021). The impact of Covid-19 on Sustainable Business Models in SMEs. *MDPI Journal of Sustainability*.
- Gupta, A. (2020). R&D and firm resilience during bad times. *SSRN Electronic Journal*, 2019–12. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3703103>
- Huilcapi, N, Troya, K. & Ocampo,W. (2020). Impacto del COVID-19 en la planeación estratégica de las pymes ecuatorianas. Análisis del comportamiento de las líneas de crédito a través de la corporación financiera nacional y su aporte al desarrollo de las PYMES en Guayaquil 2011-2015, 4(3), 76–85.
- Iborra, M., Safón, V., & Dolz, C. (2020). What explains the resilience of SMEs? Ambidexterity capability and strategic consistency. *Long Range Planning*, 53(6), 101947. doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101947>

- INEI (2020). Encuesta de Opinión sobre el impacto del COVID-19 en las empresas.
- Islam, D. M. Z., Khalid, N., Rayeva, E., & Ahmed, U. (2020). COVID-19 and Financial Performance of SMEs: Examining the Nexus of Entrepreneurial Self-Efficacy, Entrepreneurial Resilience and Innovative Work Behavior. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(3), 587.
- Jones, G. (2008). Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones. 5ta edición.
- Klyver, K. & Nielsen, S. (2021). Which crisis strategies are (expectedly) effective among SMEs during COVID-19?. *Journal of Business Venturing Insights*, 16(273), (1-9).
- Krammer, S. (2021). Navigating the New Normal: Which firms have adapted better to the COVID-19 disruption?. *Technovation*, 4(16), (2-13).
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 1067-1092.
- Linnenluecke, Martina K. (2017). Resiliencia en la investigación empresarial y de gestión: una revisión de publicaciones influyentes y una agenda de investigación. *Revista Internacional de Revisiones de Gestión* 19: 4–30.
- Macera, D. (2021). ECONOMÍA PERUANA: RETOS Y OPORTUNIDADES. Obtenido de IPE: <https://www.ipe.org.pe/portal/economia-peruana-retos-y-oportunidades/>
- Melián, L & Fernández, M (2020). Hotels in contexts of uncertainty: Measuring organizational resilience. *Perspectivas de la gestión turística*, 35. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2211973620301148>
- Medrano, L. A., & Muñoz, R. (2017). Aproximación conceptual y práctica a los modelos de ecuaciones estructurales. *Revista digital de investigación en docencia universitaria*, 11(1), 219-239.
- Mintzberg, H. (1996). La estructuración de Las organizaciones. Ariel.
- Morgan, J. (2015). La evaluación del desempeño en las empresas y la resiliencia: Una revisión de literatura. *Fidélitas Universidad*, (65), 86-99. <https://ufidelitas.ac.cr/assets/es/revista-fidelitas/se-2-ciencia-5-morgan-jesus.pdf>

- Morgan, J. (2016), La resiliencia y su relación con el desempeño laboral. *Revista Fidéлитas*, 6(6). https://revistas.ufidelitas.ac.cr/index.php/revista_fidelitas/article/view/1
- Navia-Núñez, M., & Stefanu-Lidorikiotu, Y. (2020). Cambios esperados en las funciones administrativas después de la emergencia sanitaria: estudio en directivos de España y Colombia. *Pontificia Universidad Católica del Perú*.
- Nnamesh, M. & Akpan, S. (2015). Revitalising Small Business Growth Strategies: Exploring the Risk-Benefit of Strategic Management Approaches. *Canadian Center of Science and Education*, 8(7), 87-101.
- Oecd. (2018). Oslo manual 2018: Guidelines for collecting and interpreting innovation data on innovation (4th ed.). Organization for Economic Co-operation and Development (OECD).
- Pacheco, C. (2013). Estrategias empresariales más utilizadas por las pymes en Sincelejo. *Revista Económicas CUC*, 183-202.
- Pal, R., Torstensoon, H. & Mattila, H. (2014). Antecedentes de la resiliencia organizacional en crisis económicas: un estudio empírico de las PYME suecas de textiles y prendas de vestir. *Revista Internacional de Economía de la Producción*, 147(B), 410-428. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.02.031>
- Paredes, J. (2021) *Estrategias comerciales para la reactivación económica de las pymes*. [Webinar]. SELA. <https://www.sela.org/es/eventos/e/75387/estrategias-comerciales-reactivacion-economica-pymes#>
- Parodi, C. (s.f). *La primera crisis financiera internacional del siglo XXI: causas y efectos*. Obtenido de <http://www.saberescompartidos.pe/economia/la-primera-crisis-financiera-internacional-del-siglo-xxi-causas-y-efectos.html#carlos-parodi-trece>
- Prayag, G., Chowdhury, M., Spector, S., & Orchiston, C. (2018). Organizational resilience and financial performance. *Annals of Tourism Research*. doi:10.1016/j.annals.2018.06.00
- Pu, G. Qamruzzaman, M., Manueeb, A., Naz, F., & Karim, S., (2021). Innovative finance, technological adaptation and SMEs Sustainability: The Mediating Role of government support during Covid-19 pandemic. *MDPI Journal of Sustainability*.
- Quillia, J. (2021) Desafíos en la gestión empresarial de las mypes en tiempos de COVID-19, Perú

- Rogers, M. (2004). Networks, firm size and innovation. *Small Business Economics*, 22(2), 141–153.
- Rojas, R (2020) Análisis del impacto generado por el covid-19 en la estrategia empresarial de las Pymes en el Perú en el año 2020
- Roura, O. (2009): *Las Pymes en el desarrollo de la economía argentina*. Buenos Aires: Editorial Melipal.
- Sáez, F. & Marquez, B., (2021). Macroeconomic lockdown and SMEs: the impact of the Covid-19 pandemic in Spain.
- Salinas, M. (2021). Los estragos del COVID-19 en los estados financieros del 2020 de las empresas peruanas. Obtenido de <https://desafios.pwc.pe/estragos-del-covid-19-en-los-estados-financieros-de-empresas-peruanas/>
- Sánchez Ballesta, J. P. (2003). Influencia del Tamaño y la Antigüedad de la Empresa sobre la Rentabilidad: Un Estudio Empírico. Obtenido de Revista de Contabilidad: <https://revistas.um.es/rccsar/article/view/386851/267141>
- Sánchez Valdés, A., & Nava Rogel, R. M. (2020). Perspectiva de las PYMES Restauranteras en el escenario actual de la crisis del COVID-19. *3C Empresa Investigación y Pensamiento Crítico*, 129–147
- Sanchis, J., Campos V. (2020) La Dirección Estratégica en la Economía Social: utilización de herramientas de análisis estratégico en las Cooperativas. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 59, octubre, 2007, pp. 237-258.
- Savastino, D. (2021). *The 2021 Asia-Pacific INK Report*.
- Solis, G. (2021) La calidad de servicio y la atención al cliente en las empresas pyme, Los Olivos, 2019: una revisión de la literatura científica
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*: 94–110. San Francisco, CA: Berrett-Koehler
- Sun, Y., Zeng, X., Zhao, H., Simkins, B. & Cui, X., (2021). The impact of COVID-19 on SMEs in China: Textual analysis and empirical evidence. *Research in International Business and Finance*.

- Tello, S. (2014). Importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país. *Revista de la facultad de derecho y ciencia política*, 199-218.
- Thorgren, S. & Williams, T (2020). Staying alive during an unfolding crisis: How SMEs ward off impending disaster. *Journal of Business Venturing Insights*, 14(187), (1-11).
- Trenton, W; Gruber, D; Sutcliffe K; Pastor, D & Zhao, E (2017). Respuesta organizacional a la adversidad: fusionando las corrientes de investigación de gestión de crisis y resiliencia. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769.
- UNICEF Perú (2021) COVID–19: Impacto de la caída de los ingresos de los hogares en indicadores de niñez y adolescencia. <https://www.unicef.org/peru/informes/covid19-impacto-de-la-caida-de-los-ingresos-de-los-hogares-en-indicadores-de-ninez-y-adolescencia>.
- Van Auken, H., Carraher, S., Fotouhi, M., & Khojasteh, R. (2020). Innovation among entrepreneurial SMEs during the COVID-19 crisis in Iran. *Small business international review*.
- Velásquez, M (2021). *Gestión de crisis para la empresa resiliente* [Mensaje de un blog] <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/risk/articles/gestion-de-crisis-para-la-empresa-resiliente.html>
- Vergara, J., & Gerardo, V. (2017). Estrategias para reducción de costos en Latinoamérica. *Revista del Instituto Internacional de Costos*.
- Wenzel, M. (2015). Path dependence and the stabilization of strategic premises: How the funeral industry buries itself. *Business Research*, 265-299.
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. (2020). Strategic responses to crisis. *Wiley*.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769.

11 Anexos

Anexo 1: Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores
Estrategias de crisis	Estrategia de reducción	Reducción de personal Reducción de horas de trabajo Renegociar contrato con el personal Ofertar empleo temporal Racionalizar gastos de la empresa
	Estrategia de perseverancia	Reprogramar créditos Renegociación de contratos y términos con proveedores Completar vacaciones negras de los colaboradores Establecer nuevos lugares de trabajo (home office) Cursos de formación y competencias ante crisis
	Estrategia de innovación	Aplicación de nuevos modelos comerciales Apertura de nuevos canales de atención Desarrollo de nuevos productos/servicios para clientes existentes/nuevos Obtención de nuevos clientes a causa del Covid
Desempeño financiero	Rentabilidad	ROA ROE
	Utilidad	Ventas EBITDA
Resiliencia organizacional	Robustez	Posición de la empresa
		Soluciones diversas
		Resistencia
		Continuidad de operaciones
	Agilidad	Rapidez
		Alternativas de acción
		Ejecución de medidas
Integridad	Compromiso	
	Cohesión	

Anexo 2: Cuestionario propuesto

Estimado, presentamos a su consideración el siguiente instrumento que tiene por finalidad recoger datos para el desarrollo de la investigación titulada: “El impacto de las estrategias de crisis en el desempeño financiero de las PYMES en entornos turbulentos tomando como rol moderador la resiliencia organizacional”. Su información es anónima y confidencial.

Datos generales

Total de empleados a) menos de 10 ____ b) de 10 a 49 ____ c) de 50 a 199 ____

Nivel de ventas en 2020 a) Hasta S/645,000 ____ b) De S/645,001 a S/7,310,000 ____ c) Más de 7,310,000 ____

Desarrollo

Responder según la siguiente escala 1= Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3= Algo en desacuerdo, 4=No sabe/indiferente, 5= Algo de acuerdo, 6=De acuerdo, 7=Totalmente de acuerdo

Variable	1	2	3	4	5	6	7
Estrategia de crisis							
Dimensión 1. Estrategia de reducción							
En tiempos turbulentos se suele reducir personal							
La empresa ha reducido las horas de trabajo producto de la crisis							
Se ha renegociado los contratos del personal por la crisis							
Ante las amenazas externas se opta por ofrecer empleos temporales							
Se reducen los gastos de la empresa en épocas turbulentas							
Dimensión 2. Estrategia de perseverancia							
Ante entornos de crisis se ha reprogramado el pago de créditos							
Ante entornos de crisis se ha renegociado los contratos y términos con proveedores							
Se ha optado por completar las vacaciones de los colaboradores							
Se ha establecido nuevos lugares de trabajo (home office)							
Se efectúan cursos de formación y competencias ante situaciones de crisis							
Dimensión 3. Estrategia de innovación							
Gracias a la crisis la empresa abrió nuevos canales comerciales							
Gracias a la crisis la empresa dio apertura de nuevos canales de atención							
Se optó por ofrecer nuevos productos/servicios							
La situación de crisis permitió llegar a nuevos clientes							
Variable desempeño empresarial							
Dimensión 1. Rentabilidad							
La rentabilidad de los activos se mantuvo durante el evento amenazador							
La rentabilidad financiera se mantuvo durante el evento amenazador							
Dimensión 2. Utilidad							
Las ventas se mantuvieron durante el evento amenazador							
El EBITDA se mantuvo durante el evento amenazador							
Variable Resiliencia organizacional							
Dimensión 1. Robustez							
Mi organización se mantiene firme y conserva su posición,							
La empresa tiene éxito en generar diversas soluciones							
La empresa muestra resiliencia hasta el final para no perder							
La empresa no se rinde y sigue su camino.							
Dimensión 2. Agilidad							
Mi organización actúa rápidamente,							
Mi organización desarrolla alternativas para beneficiarse de circunstancias negativas							
Mi empresa es ágil para tomar las medidas necesarias cuando es necesario							
Dimensión 3. Integridad							
Mi organización es un lugar donde todos los empleados se comprometen a hacer lo que se les exige							
Mi organización tiene éxito en actuar como un grupo sólido con todos sus empleados							