

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES



**Análisis del impacto generado por el covid-19 en la estrategia
empresarial de las Pymes en el Perú en el año 2020**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OBTENER EL
GRADO DE BACHILLER EN CONTABILIDAD**

AUTOR

Rojas Espinoza, Rocío Alejandra

ASESOR

Díaz Becerra, Oscar Alfredo

2020

RESUMEN

El presente Plan de Tesis tiene como principal objetivo analizar si el covid-19 impacta en las estrategias empresariales de las Pymes en el Perú en el año 2020. Para ello, se presentan tres objetivos específicos. El primero consiste en analizar si el covid-19 impacta en la estrategia de promoción y distribución de los productos de las Pymes en el Perú en el año 2020. El segundo busca analizar si esta crisis impacta en la gestión del personal y el tercero pretende analizar si el programa "Reactiva Perú" genera un impacto en la liquidez de aquellas Pymes. En ese sentido, tomando en cuenta que el 4,8% de las empresas en el Perú son pequeñas y medianas empresas, y que el 94.9% son microempresas, es de suma importancia el análisis del impacto de esta crisis. Para ello, se emplea un enfoque cualitativo, debido a que sobre la base del problema identificado se realiza un análisis mediante diversos elementos vinculados al tema. Finalmente, sobre las referencias bibliográficas, se utilizan diversas tesis vinculadas a las estrategias empresariales, así como también diferentes artículos de revistas y normas legales, tales como Decretos de Urgencia o Decretos Supremos los cuales desarrollan los lineamientos vinculados al teletrabajo, la disposición del trabajo remoto, y al distanciamiento y confinamiento social. Por ello, la hipótesis de esta investigación es que el covid-19 impacta en las estrategias empresariales de las Pymes en el Perú en el año 2020.

ABSTRACT

The main objective of this Thesis Plan is to analyze if covid-19 impacts on the business strategies of SMEs in Peru in 2020. For this, three specific objectives are presented. The first consists of analyzing whether the covid-19 impacts on the promotion and distribution strategy of the products of SMEs in Peru in the year 2020. The second seeks to analyze if this crisis impacts on personnel management and the third seeks to analyze if the "Reactiva Peru" program

generates an impact on the liquidity of those SMEs. In this sense, taking into account that 4.8% of the companies in Peru are small and medium-sized companies, and that 94.9% are micro-companies, the analysis of the impact of this crisis is of utmost importance. For this, a qualitative approach is used, because based on the identified problem, an analysis is carried out using various elements related to the subject. Finally, on the bibliographic references, various theses related to business strategies are used, as well as different journal articles and legal regulations, such as Emergency Decrees or Supreme Decrees which develop the guidelines related to telework, the provision of remote work and to social distancing and confinement. Therefore, the hypothesis of this research is that covid-19 impacts the business strategies of SMEs in Peru in 2020.



Contenido

1. Problema de Investigación.....	6
1.1 Antecedentes del problema.....	6
1.2 Formulación del Problema.....	12
1.2.1 Problema Principal	12
1.2.2 Problemas Específicos	12
1.3 Justificación de la investigación.....	13
1.4 Objetivos	14
1.4.1 Objetivo General.....	14
1.4.2 Objetivos Específicos	14
1.5 Alcances y limitaciones de la Investigación	14
1.5.1 Alcances	14
1.5.2 Limitaciones	16
2. Marco Teórico.....	17
2.1 Antecedentes del problema.....	17
2.2 Bases teóricas.....	22
2.2.1 Teoría de estrategias empresariales.....	23
2.2.2 Covid-19 en el Perú.....	38
2.2.3 Medidas implementadas por el Gobierno peruano para reducir la propagación del covid-19	42
2.2.4 Gestión de las Pymes	49
3. Hipótesis y Variables	56
3.1 Hipótesis.....	56
3.1.1 Hipótesis General.....	57
3.1.2 Hipótesis Específicas.....	57
3.2 Variables	57
3.2.2 Operacionalidad de variables	58
4. Metodología de la Investigación.....	64

4.1 Tipo de Investigación	65
4.2 Diseño de la Investigación	65
4.3 Población y muestra	66
4.4 Recolección de datos	66
4.4.1 Diseño de instrumentos	66
4.5 Procesamiento y Análisis de los datos	66
5. Administración del Proyecto de Investigación	67
5.1 Cronograma de actividades	67
5.2 Matriz de consistencia	70
Bibliografía	73



Título: Análisis del impacto generado por el covid-19 en la estrategia empresarial de las Pymes en el Perú en el año 2020

1. Problema de Investigación

En el siguiente apartado se busca presentar un panorama general sobre el problema de investigación a desarrollar. En primer lugar, se exponen los antecedentes del problema identificado. En segundo lugar, se muestra la formulación del problema, así como el problema general y los problemas específicos. En tercer lugar, se expone la justificación de la presente investigación. Por último, se presentan los objetivos, general y específicos, así como los alcances y limitaciones de la misma.

1.1 Antecedentes del problema

Para que una empresa sea exitosa es importante que encuentre la mejor manera de adaptarse a los constantes cambios que existen en su entorno. Para ello, las compañías emplean diversos tipos de estrategias que se encuentran dirigidas al cumplimiento de los objetivos de la entidad, dentro de las cuales se encuentra la estrategia empresarial. No obstante, antes de señalar en qué consiste esta, es importante conocer el concepto de estrategia.

Según Johnson y Scholes (como se citó en Castro, 2010), las estrategias permiten hacer uso adecuado de los recursos que se dispone con el objetivo de que la entidad se adapte al entorno y permanezca en el largo plazo. Esta definición destaca la importancia de que una organización logre permanecer en el largo plazo.

Así mismo, Andrews (como se citó en Castro, 2010) define a la estrategia como un patrón que tiene como finalidad lograr los objetivos establecidos, para lo cual se requiere que la organización defina lo que es y lo que quiere llegar a ser. En este concepto podemos destacar lo significativo que es para una empresa tener un gran conocimiento de la misma antes de establecer sus objetivos.

De igual manera, Hatten (como se citó en Castro, 2010) señala que la estrategia involucra el uso de los recursos y las habilidades necesarias para alcanzar los objetivos deseados y crear valor. Este concepto prioriza no solo el uso adecuado de los recursos, sino también de las distintas habilidades que se puedan requerir para alcanzar las metas establecidas.

No obstante, estas definiciones fueron desarrolladas hace más de 20 años, por lo cual es importante considerar autores contemporáneos para evaluar si las definiciones son similares o no. Prieto Herrera (como se citó en Contreras, 2013) señala que la estrategia es el marco de referencia según el cual las organizaciones guían sus decisiones y determinan su naturaleza. De igual manera, Carneiro (como se citó en Contreras, 2013) afirma que la estrategia es “el establecimiento de un fin en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial” (p. 163). Dicho de otra manera, ambos conceptos consideran que la estrategia es un medio por el cual se orientan las distintas decisiones o actividades a realizar.

Por otro lado, Drucker (como se citó en Contreras, 2013) señala que, en ocasiones, las empresas no priorizan su giro de negocio y realizan actividades que no contribuyen con ello. Por ello, Drucker considera que lo más importante en una estrategia es conocer lo que es el negocio y lo que debería llegar a ser. En otras palabras, este autor resalta la importancia de que toda organización debe conocer las actividades principales de la misma y, sobre la base de ello, enfocar sus esfuerzos para el logro de sus metas.

A continuación se presentarán algunas definiciones de estrategia empresarial. Según Chandler (como se citó en Guimaray, 2018) esta es una metodología empleada por una empresa para determinar y lograr sus objetivos a corto y largo plazo, mediante la asignación de los recursos humanos y materiales necesarios que le permitan adaptarse al cambio constante del entorno. De esta definición podemos destacar que la estrategia empresarial

no solo permite cumplir los objetivos a corto plazo o inmediatos, sino también a largo plazo.

Por otro lado, Ansoff (como se citó en Guimaray, 2018) señala que esta es un “hilo conductor” que guía las actividades de la empresa para tener éxito en los diversos mercados de sus productos. Es decir, este autor considera que con una buena estrategia empresarial se puede tener éxito en más de un solo segmento de mercado.

De igual manera, así como se presentaron definiciones más actuales de estrategia, se brindan conceptos más recientes de estrategia empresarial. Según Maldonado (2018), esta tiene como objetivo contribuir a que la organización logre el cumplimiento de su misión de manera eficaz y eficiente. Además, establece que esta debe ir acorde a la realidad del negocio y debe integrar las metas de la organización, la visión, la misión y los posibles escenarios futuros (Maldonado, 2018). Esta definición incorpora aspectos importantes que se deben incluir en la estrategia empresarial, como son la visión y misión de la organización.

Por otro lado, Fernández (2012) define a la estrategia empresarial como un plan de acción mediante el cual una empresa establece y guía sus actividades de manera anticipada, utiliza sus recursos para lograr sus objetivos y crea ventajas competitivas mientras interactúa con su entorno. En este concepto podemos destacar la inclusión de las ventajas competitivas como resultado de la estrategia empresarial.

Así mismo, Slusarczyk y Morales (2016) señalan que las estrategias empresariales permiten a las compañías anticipar la conducta de sus competidores y establecer diversos escenarios ante una posible variación del ámbito interno o externo de la entidad. Este autor considera como un aspecto de gran relevancia la anticipación de posibles variaciones futuras dentro o fuera de la organización.

Estos conceptos más recientes presentan a la estrategia empresarial como un plan que busca cumplir los objetivos de las compañías mediante la anticipación de posibles hechos futuros. Es así que, al comparar las diversas definiciones presentadas, se puede señalar que los conceptos antiguos y contemporáneos son similares, ya que todos defienden el uso adecuado de los recursos de la empresa para el logro de los objetivos en un entorno cambiante. Sin embargo, los conceptos más actuales también incluyen una preparación anticipada sobre posibles escenarios futuros, tanto del ámbito interno como externo; es decir, de la propia empresa, de sus competidores o de sus proveedores.

Por ello, es importante señalar que la estrategia empresarial es un elemento fundamental para las empresas de todo tipo, grandes o pequeñas, y de cualquier sector, dado que permite a las compañías cumplir sus objetivos a través del uso más óptimo de sus recursos. De lo contrario, si estas no desarrollan una estrategia empresarial, es probable que no alcancen a cumplir con todas sus metas, ya que no tendrían en consideración el hecho de que los recursos que poseen son limitados. Así mismo, ello podría perjudicar a la compañía, ya que esta podría no estar preparada ante posibles cambios futuros dentro o fuera de la misma.

Por tal motivo, en épocas de crisis, las empresas tienen que revisar y replantear su estrategia empresarial tras considerar las nuevas variables que se presentan. En este contexto, es importante analizar los impactos y las consecuencias que ha originado en la estrategia empresarial la crisis sanitaria del covid-19, que surge en diciembre del año 2019 en Wuhan, China, donde se presentaron casos de neumonía, lo cual, posteriormente, se descubrió que surgían por la existencia de un nuevo virus denominado covid-19. Desafortunadamente, con el transcurso de los días los casos de contagio no solo se extendieron en aquel país, sino también a nivel internacional, debido a una rápida propagación por desconocimiento del tema, la falta del cierre de

fronteras entre los países y la continuidad de los viajes aéreos y las movilizaciones terrestres. Por ello, tras las investigaciones realizadas en diversos países por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y su rápida propagación, esta declara al covid-19 como una pandemia mundial desde el 11 de marzo de 2020 (Organización Mundial de la Salud, 2020).

En consecuencia, la mayoría de los países que ya contaban con casos confirmados de personas con covid-19 establecieron una serie de medidas para evitar la propagación de dicho virus, dentro de los cuales se encuentra el Perú. Este implementó, como una medida de prevención, la adopción de un Estado de Emergencia Nacional tal y como lo señala el Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, promulgado el 15 de marzo de 2020 (Congreso de la República del Perú, 2020f). Así, en el Perú se dio inicio a la cuarentena el 16 de marzo de 2020 con nuevas medidas a nivel nacional, entre las cuales se encuentra la limitación al ejercicio del derecho a la libertad de tránsito de las personas y las “restricciones en el ámbito de la actividad comercial, actividades culturales, establecimientos y actividades recreativas, hoteles y restaurantes”, así como también el cierre total, pero temporal de las fronteras y la participación de las distintas autoridades como la Policía Nacional del Perú y las Fuerzas Armadas (Congreso de la República del Perú, 2020f).

De la misma manera, se implementaron en el Perú diversas normas vinculadas al ámbito empresarial, tales como el Decreto Supremo N° 009-2015-TR, publicado el 23 de noviembre de 2015 en El Peruano, el cual aprueba el Reglamento de la Ley N° 30036, Ley que regula el teletrabajo, promulgada el 15 de mayo de 2013. No obstante, dicho Decreto no fue promulgado para enfrentar la crisis sanitaria, sino que se trata de un acuerdo establecido entre el empleador y empleado para regular aquella condición de teletrabajo (Congreso de la República del Perú, 2015).

Por esta razón, es importante diferenciar el teletrabajo y la disposición de trabajo remoto. Este último, publicado el 24 de marzo de 2020 en El Peruano, mediante el Decreto Supremo N° 010-2020-TR, regula el trabajo remoto en el sector privado y surgió como una medida establecida por el Gobierno (Congreso de la República del Perú, 2020e). Así mismo, tiene como principal característica la unilateralidad y su principal función es brindar a las empresas la posibilidad de que sus colaboradores puedan desarrollar sus actividades desde su domicilio durante la crisis sanitaria actual. Dicho Decreto, a su vez, busca desarrollar las disposiciones establecidas en el Decreto de Urgencia N° 026-2020, el cual establece “medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del COVID-19 en el territorio nacional” (Congreso de la República del Perú, 2020k).

Por otro lado, el 10 de mayo del presente año, fue publicado en El Peruano el Decreto Legislativo N° 1497, el cual tiene como principal objetivo reducir el impacto económico del coronavirus, para lo cual brinda a las empresas la posibilidad de que estas cambien el giro de la licencia de funcionamiento (Congreso de la República del Perú, 2020c). Ahora bien, para alcanzar dicho objetivo se dispuso que las municipalidades, mediante ordenanzas, sean las responsables de definir los giros de negocio afines o complementarios entre sí según los lineamientos establecidos por el Ministerio de la Producción. El único requisito para obtener la aprobación es que el titular de aquella licencia presente en la municipalidad una “declaración jurada informando las refacciones y/o acondicionamientos efectuados y garantizando que no se afectan las condiciones de seguridad, ni incrementa la clasificación del nivel de riesgo a alto o muy alto” (Andina, 2020).

Así mismo, en el ámbito tributario se establecieron diversas disposiciones para brindar beneficios a determinadas compañías en el pago de tributos y otros. En primer lugar, según lo señalado en la Resolución de Superintendencia Nacional Adjunta de Tributos Internos N° 008-2020-

SUNAT/700000, no se sancionarán aquellas infracciones tributarias cometidas durante el Estado de Emergencia Nacional del 16 de Marzo al 30 de Junio del 2020. En segundo lugar, se brinda una prórroga para el pago de las obligaciones mensuales del periodo que va desde febrero hasta agosto del 2020 (SUNAT, 2020).

Ahora bien, dentro del sector empresarial, uno de los grupos que más se ha visto afectado es el de las Pymes¹ peruanas, dado que estas se encuentran en un proceso de crecimiento y buscan posicionarse en el mercado. Además, las medidas de confinamiento y distanciamiento social establecidas para evitar la propagación del covid-19, limitan el acceso a diversas fuentes de financiamiento, así como también la manera en la cual estas empresas ofrecen sus productos al público y la forma de distribución de los mismos. Por tal motivo, es importante analizar cómo dichas empresas adaptan sus estrategias empresariales en el contexto de una crisis sanitaria que no tiene precedentes. Así mismo, es importante analizar de qué manera las entidades administran sus recursos a fin de minimizar los daños ocasionados por el covid-19.

1.2 Formulación del Problema

La formulación del problema se encuentra relacionada al covid-19 y su impacto en las estrategias empresariales de las Pymes en el Perú en el año 2020.

1.2.1 Problema Principal

¿El covid-19 impacta en las estrategias empresariales de las Pymes en el Perú en el año 2020?

1.2.2 Problemas Específicos

- ¿El covid-19 impacta en la estrategia de promoción y distribución de los productos de las Pymes en el Perú en el año 2020?

¹ Considerando que existen diferentes definiciones de Pymes, para efectos de esta investigación se considera la micro, pequeña y mediana empresa

- ¿El covid-19 impacta en la gestión del personal de las Pymes en el Perú en el año 2020?
- ¿El Programa “Reactiva Perú” implementado por el Gobierno genera un impacto en la liquidez de las Pymes en el Perú en el año 2020?

1.3 Justificación de la investigación

La presente investigación surge a partir del contexto de la crisis sanitaria actual generada por la propagación del covid-19, tanto a nivel nacional como internacional. Esta crisis sanitaria está perjudicando a una gran cantidad de países, no solo en el ámbito económico, sino también empresarial. En este contexto, diversas empresas se han visto en la necesidad de enfrentar determinados riesgos estratégicos y operacionales. Por ello, es importante tomar conocimiento de los cambios que han generado las medidas implementadas con el objetivo de mitigar el impacto económico en las diferentes compañías.

En el Perú, al igual que en los demás países alrededor del mundo, todas las empresas que deseen seguir operando tienen que estar preparadas para realizar modificaciones en sus estrategias empresariales, con la finalidad de no verse afectadas por esta situación, o reducir los efectos negativos de la misma en la mayor medida posible.

Tal es el caso de las Pymes, debido a que estas empresas se encuentran en un proceso de crecimiento o posicionamiento en el mercado. Por tal motivo, es importante analizar en qué medida afecta, a este tipo de empresas, las decisiones implementadas por el estado peruano para evitar la propagación del covid-19, ya que ello les permite establecer mejores estrategias empresariales que contribuyan con la continuidad de su funcionamiento. A su vez, la permanencia y el desarrollo de las Pymes favorecerán a la reactivación económica del Perú frente a esta crisis mundial. En consecuencia, el esfuerzo

de dichas empresas por generar un mayor rendimiento contribuirá con la estabilidad nacional.

Por lo descrito en los párrafos anteriores, adquiere mucha relevancia el conocer sobre los impactos que se han generado en este tipo de unidades económicas producto de una crisis sanitaria sin precedentes. Además, tomando en cuenta que el 4,8% de las empresas en el Perú son pequeñas y medianas empresas, y que el 94.9% son microempresas, es de suma importancia el análisis del impacto de la crisis sanitaria generada por el covid-19 en la estrategia empresarial de las Pymes peruanas en el año 2020 (Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, 2019).

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Analizar si el covid-19 impacta en las estrategias empresariales de las Pymes en el Perú en el año 2020

1.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar si el covid-19 impacta en la estrategia de promoción y distribución de los productos de las Pymes en el Perú en el año 2020
- Analizar si el covid-19 impacta en la gestión del personal de las Pymes en el Perú en el año 2020
- Analizar si el programa “Reactiva Perú” implementado por el Gobierno genera un impacto en la liquidez de las Pymes en el Perú en el 2020

1.5 Alcances y limitaciones de la Investigación

1.5.1 Alcances

La presente investigación se enfocará en el análisis del impacto en las estrategias empresariales de las Pymes peruanas, a raíz de las medidas implementadas por el gobierno peruano con la finalidad de contrarrestar la

propagación del covid-19 a nivel nacional durante el año 2020. Para ello, se brinda atención especial al impacto originado por tres medidas implementadas en el Perú.

En primer lugar, se evalúan las consecuencias que originan el confinamiento y distanciamiento social producto del covid-19 en las actividades y transacciones de las Pymes, específicamente con sus clientes. Ello se debe a que existen empresas que, únicamente, realizaban sus transacciones de manera presencial y, tras la nueva normativa, no será posible continuar con ello de la misma manera que antes, por lo cual será necesario la modificación de determinados elementos que le permitan seguir en contacto con los clientes sin vulnerar las normas. Por otro lado, si se opta por continuar con las transacciones presenciales, se tendrá que incurrir en el cumplimiento de otras normativas que aseguren el bienestar de los consumidores como los permisos otorgados por las municipalidades, modificar su giro de negocio mediante el cambio de licencia, entre otros.

En segundo lugar, en el contexto de las medidas de confinamiento, se analiza el efecto que genera la implementación del trabajo remoto en dichas empresas, para continuar con su ritmo habitual laboral. Ello se debe a que las compañías deben adaptarse a esta nueva forma de trabajo, para lo cual deben considerar lo siguiente: no afectar el rendimiento de las distintas áreas de la misma, minimizar la disminución de la rentabilidad y, así mismo, velar por el bienestar de todos sus colaboradores.

En tercer lugar, se analiza la gestión de las Pymes frente al Programa de Garantías del Gobierno Nacional “Reactiva Perú”, el cual fue desarrollado con el objetivo de brindar ayuda económica a las micro, pequeñas y medianas empresas a partir de la entrega de créditos, para que estas cuenten con la liquidez necesaria que les permita asumir sus responsabilidades a corto plazo, tal como lo señala el Ministerio de Economía y Finanzas (2020a).

Mediante estos aspectos se busca analizar el impacto que ha originado la crisis sanitaria en el planeamiento estratégico de las Pymes peruanas en el año 2020, vinculado a la estrategia de promoción y distribución de sus productos, a la gestión de su personal para la consecución de los objetivos de la empresa bajo una nueva modalidad de trabajo y a la nueva estrategia de financiamiento.

1.5.2 Limitaciones

Considerando que la crisis sanitaria generada por el covid-19 se desarrolló recientemente, a fines del año 2019 en China, hasta la fecha no se ha realizado una investigación a profundidad sobre el impacto que esta genera en las estrategias empresariales a nivel nacional. Sin embargo, se cuenta con opiniones de expertos, vinculadas a la implementación de determinadas estrategias empresariales y a la preparación de las empresas para hacer frente a las medidas establecidas por el gobierno peruano, como respuesta a la propagación del covid-19.

De la misma manera, se incluirá información e investigaciones realizadas en otros países de América Latina, ya que la mayoría de países enfrentan la misma situación, motivo por el cual las medidas implementadas por las Pymes en aquellos países son similares a las adoptadas en el Perú. Esto se utilizará como complemento para la información recolectada en el ámbito nacional con la finalidad de evaluar las medidas similares adoptadas por los diferentes estados y la respuesta que las empresas han tenido frente a estas.

Así mismo, se cuenta con acceso a bibliografía tales como tesis, revistas, artículos, noticias, entre otros, necesaria para realizar la revisión de la literatura requerida para fundamentar esta investigación. En consecuencia, de acuerdo a lo mencionado en los párrafos precedentes, no existen limitaciones para poder llevar a cabo este proyecto.

2. Marco Teórico

El presente apartado presenta los antecedentes del problema, así como también las bases teóricas de la presente investigación.

2.1 Antecedentes del problema

Tras realizar una revisión de diferentes fuentes bibliográficas para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se identificaron diversas tesis, revistas, artículos y normas legales que contribuyen con el mismo.

Por un lado, la tesis titulada “Factores que influyen en la decisión de compra de los clientes a través de las estrategias de marketing con redes sociales en el sector repostero” brinda un análisis sobre cuáles son los elementos que influyen en la decisión de adquisición de los clientes en las redes sociales y cómo ello afecta al plan estratégico establecido por las empresas del sector repostero en Chiclayo en el año 2015 (Chimpén, 2016). En este trabajo, el autor sostiene que el factor social es aquel que más influye en la decisión de compra final de los clientes y señala que dentro de la estrategia empresarial el aspecto más relevante para llegar es el precio del bien o servicio.

Así mismo, el objetivo general de la tesis fue determinar cuáles son los factores que influyen en las compras realizadas por los clientes a través del plan comercial de ventas mediante el uso de las redes sociales. Para ello, se plantearon tres objetivos específicos. En primer lugar, el autor buscó identificar cuáles eran las redes sociales en las cuales se realizan, principalmente, las compras online. En segundo lugar, determinó qué factores influyen en la decisión de los usuarios para adquirir un producto. Finalmente, identificó qué aspectos de las estrategias empresariales motivan o intervienen en la elección de compra de los clientes en la ciudad de Chiclayo en el año 2015 (Chimpén, 2016).

Para ello, el autor consideró necesario definir el concepto de Social Commerce, el cual consiste en “una subcategoría del comercio electrónico que

utiliza las redes sociales, el feedback social y la contribución de los usuarios” (Chimpén, 2016, p. 16). Es decir, se trata de una forma de comercialización, en la cual se hace uso del internet y las redes sociales para interactuar con los posibles clientes y obtener sugerencias a través de ella.

Además, la metodología utilizada en la tesis se basa en un enfoque cuantitativo, según el cual el autor plantea demostrar la relación que existe entre las estrategias empresariales relacionadas a las ventas mediante el uso de las redes sociales y su influencia en la decisión de compra de los diversos usuarios. Para ello, el autor elaboró cuestionarios en línea dirigidos a consumidores que realizaban compras por aquella vía y con la información recolectada se realizaron cuadros estadísticos. Finalmente, dicha información fue analizada para entender cuál era el factor que influía más en la decisión de los consumidores. De esta manera, fue posible determinar cuál es la principal red social mediante la cual los usuarios realizan las compras online: Facebook. Así mismo, se identificaron cuáles son los factores que motivan a los compradores a realizar este tipo de compras y qué estrategias contribuyen con ello.

Por otro lado, Guimaray (2018), en su tesis titulada “La innovación en las estrategias empresariales: análisis de gestión estratégica de Alicorp en el mercado de detergentes en lima, Perú, 2012- 2015”, brinda un análisis de la estrategia empresarial implementada por la compañía Alicorp en el mercado de detergentes en el Perú del periodo 2012 al 2015, la cual es utilizada para la innovación de sus productos y sus canales de distribución.

En ese sentido, la hipótesis principal del trabajo es que la estrategia de la compañía se encuentra basada en la penetración del mercado para el desarrollo de innovaciones en sus productos del mercado de detergentes.

De igual manera, el objetivo general del trabajo es analizar la estrategia empresarial de la compañía Alicorp utilizada en el rubro de detergentes para

la innovación de sus productos, para lo cual considera las diversas variables del mercado limeño tales como los canales de distribución, los competidores, entre otros. Para ello, se determinaron tres objetivos específicos. El primero consiste en identificar los conceptos utilizados por la compañía para elaborar su plan estratégico. El segundo describe el mercado de detergentes en Lima y su desarrollo. El último investiga y analiza el efecto de la estrategia implementada por la compañía para el desarrollo de nuevos productos.

Así, para el desarrollo del trabajo, el autor considera la definición de estrategia empresarial brindada por Chandler, el cual señala que esta es la “determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas” (citado en Guimaray, 2018, p. 30). De esta definición podemos resaltar lo importante que es definir el objetivo de la organización previo a la distribución de los recursos para tal fin.

Así mismo, la metodología empleada en la tesis es cualitativa. Para ello, se realizó la revisión de los factores de innovación en la compañía como la estrategia de crecimiento empresarial, la teoría de los juegos, la cadena de valor y las cinco fuerzas de Porter, la innovación del producto, entre otros. Además, el autor elaboró entrevistas semiestructuradas a diversas empresas, consumidores y expertos del tema estudiado con el fin de recaudar información sobre el tema.

En efecto, el autor concluyó que el enfoque de gestión que la compañía aplica para su estrategia de innovación es penetración de mercado. Además, concluye que el consumidor tiene un papel fundamental durante todo el proceso de innovación, debido a que este contribuye con su retroalimentación de los productos o servicios de la organización. Sin embargo, es importante no perder de vista que los clientes pueden modificar sus gustos o deseos (Guimaray, 2018, p. 134).

Por otra parte, Sánchez (2004) desarrolló una investigación que busca identificar las mejores estrategias empresariales para la compañía Alfa, en el año 2004 con la finalidad de que pueda competir en diversos aspectos y no solo en función al precio de sus productos. Para ello, en su tesis titulada “Estrategias competitivas en el mercado farmacéutico peruano - Caso de la empresa ALFA” el autor busca demostrar que para competir en el mercado farmacéutico peruano no solo se necesita considerar una estrategia enfocada en los precios de los productos.

Del mismo modo, el principal objetivo de esta investigación es determinar las estrategias empresariales que se presentan en el mercado farmacéutico del Perú para “establecer el mejor conjunto de estrategias” para la empresa Alfa (Sánchez, 2004, p. 3). Para ello, el trabajo plantea tres objetivos. En primer lugar, desarrollar la imagen del mercado farmacéutico peruano y analizar las estrategias existentes en este. En segundo lugar, analizar la imagen de la empresa estudiada. Finalmente, elegir la estrategia más apropiada para la empresa Alfa.

Para el desarrollo del trabajo, el autor considera algunos conceptos relevantes. En primer lugar, define a la estrategia corporativa como aquella que permite que las compañías apunten a un tipo de negocio en el que competirán, utilizando sus recursos para obtener una ventaja frente a sus competidores. En segundo lugar, define a la estrategia de negocio como “la determinación de cómo una compañía competirá en un negocio dado y de cómo se posicionará en comparación con sus competidores” (Sánchez, 2004, p. 4). En tercer lugar, define a la eficiencia operativa como la manera en la cual se ejecutan las actividades mejor que los rivales que realizan operaciones similares. Por último, define al E-Business como el comercio electrónico realizado a través del uso de Internet, así como también el servicio al cliente (Sánchez, 2004, p. 99).

De igual manera, la metodología empleada para esta investigación se basó en la recolección de datos estadísticos del INEI, así como aquellos elaborados por el IMS HEALTH A.G sobre el mercado farmacéutico y la información interna de la compañía Alfa para la parte descriptiva. En referencia a la parte analítica, se contó con la recolección de la opinión de diversos gerentes de compañías pertenecientes al rubro farmacéutico.

En efecto, a través del estudio de las estrategias del mercado farmacéutico peruano, el autor identificó la existencia de estrategias para la compañía Alfa que no se encuentran basadas en solo en los precios.

Finalmente, Hernández y Cárdenas (2019) en su tesis titulada “Análisis y evaluación del proceso estratégico de una cadena de restaurantes: caso de estudio VEGGIE PIZZA” buscan examinar la planificación estratégica de la cadena de la Pyme peruana plant-based Veggie Pizza durante el período 2014 al 2017 a fin de identificar qué estrategias empresariales aportan un beneficio competitivo a esta compañía y cuáles son las limitaciones.

El objetivo general de esta investigación es analizar la gestión de procesos de la cadena de restaurantes plant-based Veggie Pizza durante el período 2014- 2017 y evaluar los enfoques utilizados en cada etapa del proceso estratégico. Para ello, se plantean 3 objetivos específicos. En primer lugar, examinar las diversas etapas del proceso de planeamiento estratégico tomando como referencia los principales enfoques teóricos y elementos de este. Además, evaluar la gestión del proceso estratégico y su implementación. En segundo lugar, identificar cuáles fueron los factores que influyeron en la estrategia empresarial de la compañía. Por último, evaluar y describir las estrategias implementadas por la compañía y cómo se aplicaron los conceptos de estrategia para las diferentes etapas del proceso estratégico.

Así mismo, la metodología utilizada en esta investigación fue descriptiva. Además, se desarrolló un análisis de la empresa seleccionada a través de la

recolección de información mediante diversas entrevistas a los representantes de la organización y expertos en el área. Así mismo se utilizaron diferentes fuentes relacionadas al tema.

Para el desarrollo del trabajo, los autores consideran algunos conceptos relevantes. Por un lado, define a la gestión estratégica como “la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones interfuncionales que permiten a una organización lograr sus objetivos” (Hernández y Cárdenas, 2019, p. 9). En otra palabras, el autor prioriza en esta definición la integración de las diversas decisiones tomadas para el éxito de una organización. Por otro lado, los autores definen a las estrategias emprendedoras como aquellas que se encuentran “presentes en pequeñas organizaciones, especialmente durante sus primeros años de funcionamiento” (Hernández y Cárdenas, 2019, p. 11). Es decir, de esta definición podemos destacar la importancia de las estrategias durante los primeros años de las pequeñas empresas para lograr posicionarse.

Finalmente, tras aplicar la metodología presentada en los párrafos anteriores, los autores presentan los resultados del análisis de la estrategia de la compañía y concluyen con determinadas sugerencias para mejorarla.

2.2 Bases teóricas

En el presente apartado se desarrolla el marco teórico fundamental para la presente investigación, así como también los conceptos relevantes para el análisis de la misma y las normas vinculadas a ella. Para ello, primero se desarrollan los aspectos teóricos relacionados a las estrategias empresariales. En segundo lugar, se describe la crisis sanitaria generada por el covid-19 en el Perú. En tercer lugar, se exponen las medidas implementadas por el Gobierno peruano frente a dicha coyuntura, entre las cuales se encuentra el confinamiento, el distanciamiento social, el cambio el giro de la licencia de funcionamiento de las empresas, la implementación del Programa Reactiva

Perú y determinados beneficios vinculados al pago de los tributos e infracciones. Finalmente, se analiza la gestión de las Pymes peruanas vinculada a sus estrategias de distribución y promoción, al ámbito laboral y al ámbito financiero.

2.2.1 Teoría de estrategias empresariales

En este apartado, se trata sobre la teoría de las estrategias empresariales, para lo cual, en primer lugar, se brindan algunos conceptos de estrategia y de estrategia empresarial, tanto antiguos como contemporáneos.

a) Estrategia y estrategia empresarial

Para empezar, Johnson y Scholes (como se citó en Castro, 2010), señalan que las estrategias son aquellas guías que hacen posible el manejo adecuado de los recursos disponibles, de tal manera que la entidad logre ser flexible para permanecer en el largo plazo. En este concepto podemos destacar lo relevante que es la adaptabilidad al cambio para permanecer en el largo plazo.

De igual manera, Andrews (como se citó en Castro, 2010) establece que la estrategia consiste en un patrón cuyo objetivo final es alcanzar las metas deseadas, para lo cual es necesario que, previamente, se tenga conocimiento de lo que la organización es y lo que busca ser. Esta definición prioriza como una característica de la estrategia el conocer sobre la entidad antes de establecer sus objetivos.

Así mismo, Hatten (como se citó en Castro, 2010) define la estrategia como la forma en la cual se manejan los recursos y las distintas habilidades con el objetivo de alcanzar los objetivos deseados y crear valor. Este autor destaca no solo la gestión adecuada de los recursos, sino también de las distintas habilidades que permitan lograr los objetivos establecidos.

Sin embargo, las definiciones brindadas en los párrafos anteriores corresponden a circunstancias y realidades de hace más de 20 años. Por tal

motivo, a continuación se presentan definiciones de autores más actuales, con la finalidad de compararlas y observar sus diferencias y/o similitudes.

Por un lado, Prieto (como se citó en Contreras, 2013) define a la estrategia como el marco de referencia que guía a las organizaciones en la toma de decisiones. Así mismo, según Carneiro (como se citó en Contreras, 2013) la estrategia se define como “el establecimiento de un fin en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial” (p. 163). En otras palabras, los dos conceptos brindados en el presente párrafo señalan a la estrategia como una vía por la cual se guían las decisiones para lograr un fin deseado.

Por otro lado, según Drucker (como se citó en Contreras, 2013) algunas empresas enfocan su esfuerzo en actividades que no favorecen en gran medida al giro del negocio. Por tal motivo, este autor establece que lo fundamental en toda estrategia es tener un gran conocimiento del negocio y de lo que quisieran alcanzar con este. Dicho de otro modo, este concepto prioriza el conocimiento de la organización previo al establecimiento de las metas deseadas, de tal manera que esta enfoque sus esfuerzos en aquellas actividades que permitan alcanzar aquel fin.

A continuación, se presentan algunas definiciones de estrategia empresarial. Chandler (como se citó en Guimaray, 2018) señala que esta consiste en una metodología utilizada por las empresas con el objetivo de alcanzar sus objetivos a corto y largo plazo a pesar de los cambios constantes del entorno, para lo cual se requiere una adecuada asignación de los recursos humanos y materiales. Este autor considera que gracias a la estrategia empresarial no solo es posible lograr las metas a corto plazo, sino también a largo plazo.

Según Ansoff (como se citó en Guimaray, 2018) esta es un “hilo conductor” que orienta las diversas actividades a realizar por la organización, de tal

manera que esta logre ser exitosa en los distintos mercados de sus productos. De esta definición podemos destacar que si una empresa cuenta con una buena estrategia empresarial, esta puede tener éxito en más de un solo segmento de mercado.

Por otro lado, así como se presentaron definiciones más actuales de estrategia, de igual manera se brindan definiciones más recientes de estrategia empresarial. En ese sentido, Maldonado (2018) señala que esta tiene como finalidad que la organización logre realizar sus actividades de manera eficaz y eficiente. Así mismo, el autor sostiene que esta debe estar relacionada con la realidad del negocio, así como también debe incluir las metas de la organización, la visión, la misión y los posibles escenarios futuros (Maldonado, 2018). Este autor resalta la importancia de algunos aspectos que se deben considerar en la estrategia empresarial, como son la visión y misión de la organización.

Así mismo, Fernández (2012) establece que la estrategia empresarial es un plan de acción que permite a las entidades establecer y orientar sus actividades de manera anticipada, así como también distribuir sus recursos de forma adecuada para alcanzar sus metas y crear ventajas competitivas mientras interactúa con su entorno. Este autor considera como un aspecto de gran relevancia la creación de ventajas competitivas por el uso de la estrategia empresarial.

De igual manera, Slusarczyk y Morales (2016) señalan que gracias a las estrategias empresariales las compañías pueden anticiparse a las posibles decisiones de sus competidores, lo cual les permite establecer diversos escenarios futuros ante una posible variación del ámbito interno o externo de la entidad. En este concepto podemos destacar la posibilidad que brinda la estrategia empresarial de anticiparse a posibles variaciones futuras dentro o fuera de la organización.

Entonces, los autores más actuales definen a la estrategia empresarial como un plan o una guía que tiene como finalidad contribuir con el logro de los objetivos de las compañías mediante la anticipación de posibles hechos futuros.

Por tal motivo, al realizar la comparación de los conceptos brindados por los diversos autores en los párrafos anteriores, se puede observar que existen semejanzas entre los conceptos antiguos y contemporáneos, dado que ambos sostienen que con un manejo adecuado de los recursos de la organización es posible lograr sus objetivos dentro de un entorno cambiante. No obstante, la diferencia principal radica en que los conceptos más recientes también destacan una preparación anticipada sobre posibles escenarios futuros dentro o fuera de la organización; es decir, de la propia empresa, de sus competidores o de sus proveedores.

b) Modelos de Estrategias Empresariales

Tras conocer los distintos conceptos mencionados en los párrafos anteriores, a continuación, se presentan cuatro modelos de estrategias empresariales.

- Modelo de Porter

En primer lugar, el Modelo de Porter señala que la estrategia empresarial se puede construir sobre la base de dos factores: las cinco fuerzas competitivas de la estructura de la industria y la cadena de valor (Aguilar, 2007, p. 2). Con relación a las fuerzas competitivas de Porter, la estrategia empresarial involucra cinco elementos, tal como se muestra en la figura 1.

En efecto, se puede observar que la estrategia empresarial integra “el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos o servicios sustitutos, la amenaza de competidores potenciales y la rivalidad entre los competidores existentes” (Aguilar, 2007, p.

2). Es importante señalar que los cinco elementos se relacionan para brindar estabilidad a la empresa y que le sea posible adaptarse rápidamente ante posibles modificaciones del entorno. Es decir, este factor se encuentra enfocado al ámbito externo de la organización.

Figura 1 Las cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Aguilar, 2007

En relación a la cadena de valor, la estrategia empresarial involucra diversas actividades, tanto primarias como de apoyo, y diversas áreas de la organización que le permiten operar de manera continua para lograr sus metas, tal como se muestra en la figura 2.

Además, es importante señalar estas se relacionan para “evaluar el posicionamiento competitivo de una empresa” (Aguilar, 2007, p. 2). Es decir, este factor se encuentra enfocado al ámbito interno de la organización. Para ello, es importante evaluar cada una de las áreas y las actividades que se realizan dentro de estas con la finalidad de identificar los errores o las posibles mejoras de manera más rápida y eficaz.

Figura 2 La cadena de valor genérica



Fuente: Aguilar, 2007

- Modelo de las Competencias Clave

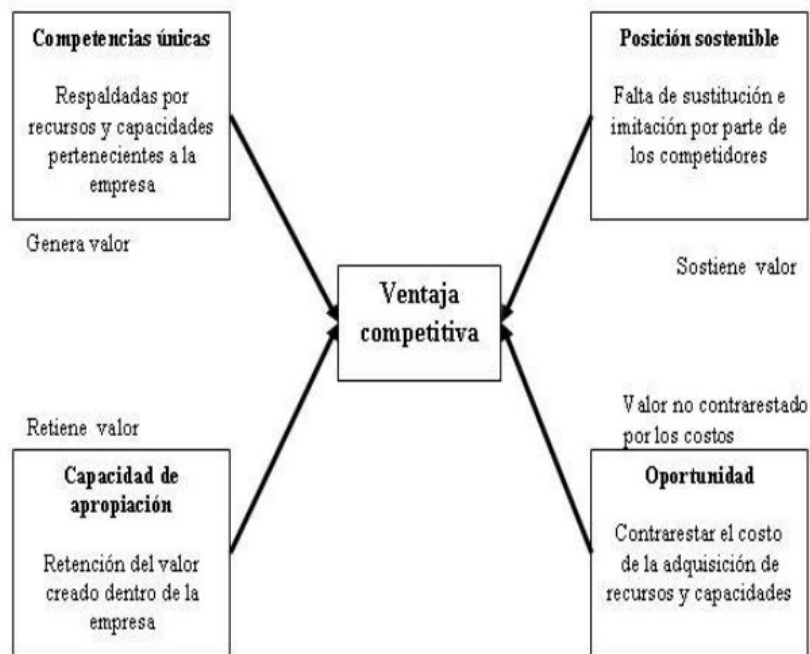
En segundo lugar, el Modelo de las Competencias Clave establece que la visión de la empresa debe basarse en los recursos que esta posee (Aguilar, 2007, p. 2). En otras palabras, bajo este modelo, la estrategia empresarial de una organización se enfoca en las distintas habilidades, capacidades o recursos de esta con el objetivo de crear una ventaja competitiva y alcanzar sus metas.

En ese sentido, las competencias clave se pueden separar en dos grupos. Por un lado, se encuentran las competencias a corto plazo, las cuales se vinculan a factores como el precio y el éxito de los diferentes productos de la organización. Por otro lado, se encuentran las competencias a largo plazo, las cuales hacen referencia a las habilidades de coordinación, información, producción, entre otras. Estas actividades se obtienen por medio del aprendizaje conjunto al trabajar en equipo y utilizar la tecnología, tal como señalan Prahalad, Collis, Stalk, Grant y Wernerfelt, (citado en Aguilar, 2007, p. 2).

Con relación a las distintas competencias clave mencionadas líneas arriba, según Prahalad y Hamel es posible realizar alrededor de tres pruebas para poder identificarlas dentro de una empresa (citado en Aguilar, 2007, p. 3). Por un lado, se trata de una competencia clave si esta es capaz de brindar a la organización la oportunidad de ingresar o tener un potencial acceso a una diversidad de mercados. Así mismo, esta debe generar una atracción significativa por parte del cliente hacia los distintos productos que ofrece la empresa. Finalmente, se trata de una competencia clave si esta es lo suficientemente compleja como para evitar que sea posible imitar o sustituir por los demás competidores.

A continuación se presenta la figura 3, la cual resume lo descrito en los párrafos anteriores.

Figura 3 Modelo de Competencias Clave



Fuente: Aguilar, 2007

Ahora, estas competencias tienen como finalidad brindar a la empresa una ventaja competitiva mediante la incorporación de valor a sus productos, o también llamada capacidad de apropiación, y la consecuente atracción y fidelización de sus clientes. Para ello, también se requiere mantener una posición sostenible y alcanzar los costos adecuados que lo permitan.

- Modelo Delta

En tercer lugar, el Modelo Delta surge de la integración de los dos primeros modelos mencionados: el Modelo de Porter y el Modelo de las Competencias Clave (Aguilar, 2007, p. 3).

Por una parte, según este modelo la estrategia empresarial se encuentra orientada hacia el cliente e incluyen las competencias necesarias para que la organización tenga éxito, como el Modelo de las Competencias Clave. Por otra parte, también analiza el ámbito interno y externo de la organización, similar al Modelo de Porter. A continuación, se presenta la figura 4, la cual muestra el presente modelo y permite observar los dos aspectos mencionados sobre el mismo.

Figura 4 Modelo Delta



Fuente: Aguilar, 2007

Ahora bien, este modelo busca defender tres postulados sobre la estrategia empresarial. El primer postulado establece que la creación de valor económico es el objetivo principal de la estrategia empresarial. El segundo, señala que mediante la propuesta de valor ofrecida al cliente será posible atraerlos, satisfacerlos y retenerlos. El tercero, defiende el “Espíritu de Éxito”, el cual consiste en la atracción, satisfacción y retención de aquellos empleados

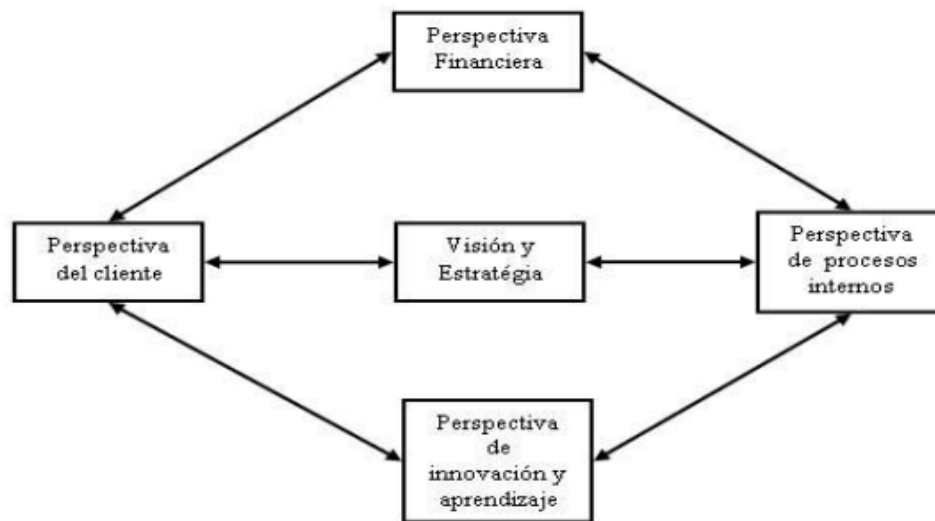
sobresalientes de la organización (Hax y Wilde II, 2002, p.1). En otras palabras, es importante que la compañía considere las distintas variables presentes dentro y fuera de la misma para obtener una estrategia empresarial eficiente y eficaz.

- Balanced Scorecard

Por último, según Aguilar (2007, p. 3) el Cuadro de Mando Integral y Mapas Estratégicos o también llamado Balanced Scorecard (BSC) parte de la visión y misión de la organización y establece que la estrategia empresarial involucra cuatro ámbitos.

En efecto, tal como se muestra en la figura 5, se puede observar que la estrategia empresarial integra el ámbito financiero, el del proceso interno, la perspectiva del cliente, y la innovación y aprendizaje.

Figura 5 Balanced Scorecard

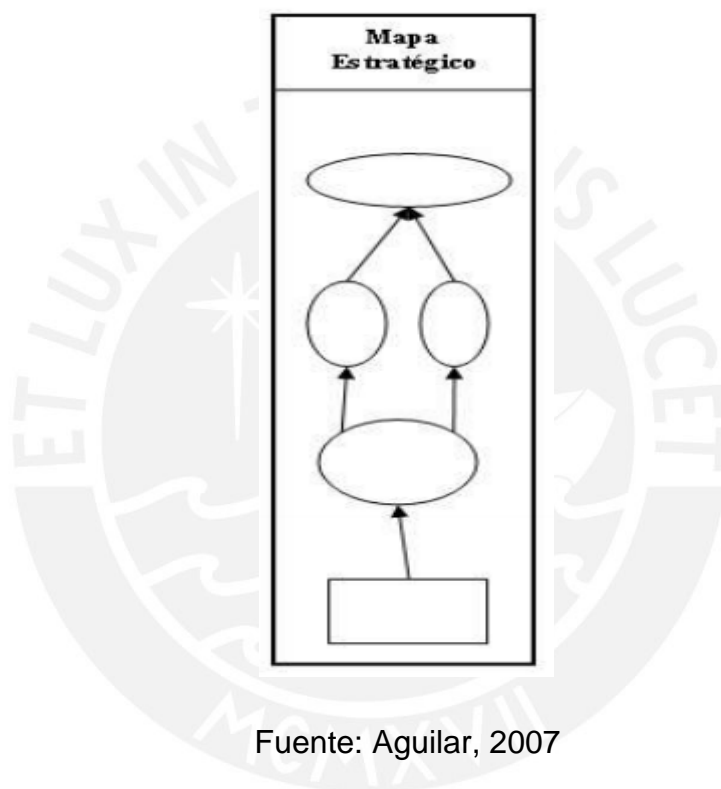


Fuente: Aguilar, 2007

Entonces, tras considerar estos cuatro elementos, la empresa elabora un Mapa Estratégico, similar al que se presenta en la siguiente figura, el cual le

permite plantear las estrategias a utilizar para alcanzar sus objetivos. De la misma manera, este mapa muestra las relaciones causa-efecto que existe entre aquellas estrategias, así como también las actividades que se requieren realizar para que la organización logre sus metas mientras cumple con su visión (Yetano, 2005, p. 5).

Figura 6 Mapa Estratégico



Fuente: Aguilar, 2007

Posteriormente, Aguilar (2007, p. 4) señala que sobre la base de los mapas, la organización desarrolla el Cuadro de Mando para mostrar la gestión estratégica de manera integrada y sistemática, tal como se muestra a continuación.

Figura 7 Cuadro de Mando

Indicador	Meta	Iniciativa	Presupuesto

Fuente: Aguilar, 2007

Cabe resaltar que las perspectivas del Cuadro de Mando son flexibles; es decir, puede variar el orden, el contenido y la cantidad (Yetano, 2005, p. 3). Ello se debe a que las organizaciones tienen distintos objetivos y recursos. En este caso, las perspectivas son cuatro: indicador, meta, iniciativa y presupuesto.

c) Estrategias de promoción y distribución

Ahora bien, las organizaciones emplean diversas estrategias para alcanzar sus objetivos, entre las cuales se encuentra la estrategia de promoción. Esta se define como la estrategia que tiene como finalidad “comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales” (Medina, 2013, p. 54). Dicho de otra manera, el objetivo principal de este tipo de estrategia es lograr que las empresas obtengan una mayor cercanía con el cliente, para lo cual es necesario que estas implementen diversos medios de transmisión para comunicarles acerca de sus productos o servicios y, de esta manera, tengan éxito en sus ventas y en la atracción de clientes.

De forma similar, Tellis y Redondo (2002) señalan que las estrategias de promoción tienen los siguientes objetivos: informar sobre las características de los productos y servicios, promover el deseo de compra de los mismos, así como también ayudar a disminuir el riesgo o incertidumbre al momento de adquirirlos por primera vez (p. 307). De esta definición podemos destacar que las estrategias de promoción no solo buscan que las personas adquieran los productos o servicios, sino también que estas tengan conocimiento sobre la utilidad de los mismos. Incluso, este tipo de estrategias tiene como finalidad brindar a los clientes la seguridad de que los productos son de calidad.

Entonces, para lograr aquellos objetivos los autores sostienen que la estrategia de promoción debe culminar con la fijación del calendario y del presupuesto (Tellis y Redondo, 2002, p. 61). Es decir, es necesario que las organizaciones dispongan las actividades que se van a desarrollar, así como también el orden de las mismas. Sin embargo, estas acciones pueden modificarse en el futuro, dado que el entorno tiende a modificarse.

En ese sentido, a continuación se presentan algunas de las principales características de este tipo de estrategia para complementar su importancia. En primer lugar, esta se puede realizar mediante dos formas de contacto con los clientes o potenciales clientes: el contacto directo o indirecto. El primero, no requiere que un tercero interceda para la promoción del producto o servicio. En el caso del segundo tipo de contacto, es necesario que intervenga un tercero para que el cliente conozca a la organización o al producto o servicio, como por ejemplo a través de los medios de comunicación, las redes sociales, publicidad impresa, entre otros (Medina, 2013, p. 87).

En segundo lugar, los productos o servicios de las organizaciones se pueden promocionar por diversos medios. Por un lado, se cuenta con los medios digitales, tales como el Internet, la televisión, redes sociales o la radio.

Por otro lado, se puede realizar mediante diversos medios impresos, tales como el periódico, afiches, volantes, entre otros (Canaza, 2018, p. 15).

En tercer lugar, otra de las características principales es el alcance de la estrategia de promoción. Ello se debe a que este tipo de estrategias permite llegar a un público muy amplio a un bajo costo, incluso si este se encuentra en diferentes departamentos del Perú o en distintos lugares alrededor del mundo (Montoya y Vásquez, 2009, p. 1). Para ello, las empresas deben, previamente, identificar la totalidad del público objetivo, con la finalidad de definir una mejor estrategia, ya que esta se encontraría enfocada a este grupo en particular.

Por otro lado, las organizaciones también desarrollan estrategias de distribución. Esta se define como la estrategia que busca “lograr que los productos de la empresa estén disponibles para los consumidores” mediante diferentes canales o tipos de distribución, de tal manera que estos lleguen a ellos en las mejores condiciones (Medina, 2013, p. 48). De esta definición podemos destacar que este tipo de estrategia no solo busca que los productos o servicios lleguen a los clientes, sino también asegurar que la manera de distribuirlos los satisfaga.

En ese sentido, a continuación se presentan dos de las principales características de las estrategias de distribución. Por un lado, esta se puede realizar de forma directa con el cliente o por medio de uno o más intermediarios. El primero, es decir aquella estrategia de distribución que no cuenta con ningún intermediario, se denomina distribución por cuenta propia. El segundo, es decir aquella estrategia de distribución que sí cuenta con intermediarios se denomina distribución por cuenta ajena. En este caso, los productos son entregados a los mayoristas, los cuales a su vez realizan el traslado de los mismos a los distintos puntos de venta en diferentes lugares geográficos (Universidad América Latina, s.f., p. 2).

Por otro lado, una segunda característica de la estrategia de distribución hace referencia a cuál es la amplitud de la cobertura del mercado; es decir, la amplitud determinada para los puntos de venta en un área específica (Universidad América Latina, s.f., p. 3). Dependiendo de ello, esta se puede dividir en tres categorías: distribución intensiva, distribución exclusiva y distribución selectiva. La primera es aquella en la cual el objetivo principal es que la organización logre obtener el mayor número de ventas. Para ello, las empresas utilizan una gran cantidad de intermediarios. La segunda es todo lo contrario, debido a que la venta de los productos se realiza en un solo punto de venta en un área geográfica específica. La tercera consiste en aquella estrategia según la cual se eligen solo determinados puntos de venta para distribuir los productos de la organización.

d) Gestión del personal

De forma similar, la gestión del personal es un aspecto fundamental de toda organización, debido a que son los trabajadores quienes permiten que la empresa tenga éxito. Por tal motivo, a continuación se brinda una definición de los Recursos Humanos.

Se entiende por Recursos Humanos al conjunto de personas que trabajan para una organización, las cuales deciden cómo utilizar los distintos recursos materiales que esta les brinda para alcanzar sus objetivos personales y los objetivos de la empresa (Chiavenato, 2007, p. 94). Un segundo enfoque del término Recursos Humanos hace referencia a un área específica de una empresa, la cual se encarga de emplear diversos mecanismos para atraer a diferentes candidatos a la empresa, seleccionar aquellos que se encuentren mejor calificados y retenerlos. De la misma manera, se encargan de motivar a los empleados que ya se encuentran dentro de la organización y desarrollar estrategias que les permitan crecer con su desarrollo, tanto personal como profesional, dentro de la empresa (Prieto, 2013, p. 24).

2.2.2 Covid-19 en el Perú

En diciembre del año 2019 en Wuhan, China, la Comisión Municipal de Salud de aquella región notificó la presencia de una gran cantidad de casos de neumonía. Tras realizar una rápida investigación, los médicos y científicos de aquel país identificaron que estos casos surgieron por la presencia de un nuevo virus denominado covid-19. Lamentablemente, por falta de conocimiento del tema y por la continuidad de los transportes aéreos o terrestres, aquel virus empezó a propagarse rápidamente. Por tal motivo, este no solo se extendió en todo el país, sino también a nivel internacional. Así, el 13 de enero de 2020 se confirmó el primer caso de covid-19 al exterior de China, el cual surgió en Tailandia. En consecuencia, el 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declara al covid-19 como una pandemia a nivel mundial (Organización Mundial de la Salud, 2020)

En este contexto, uno de los países afectados fue el Perú, dado que el 6 de marzo de 2020 se presenta el primer caso confirmado de covid-19. Entonces, para evitar su rápida propagación, el Gobierno peruano estableció como medida de prevención la adopción de un Estado de Emergencia Nacional tal y como lo señala el Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, el cual fue promulgado el 15 de marzo de 2020 (Congreso de la República del Perú, 2020f). Así, el 16 de marzo del mismo año inició el periodo de cuarentena en el Perú, durante el cual las actividades comerciales, culturales o recreativas quedaban canceladas, se realizó el cierre de fronteras y se estableció la intervención de la Policía Nacional del Perú y de las Fuerzas Armadas a nivel nacional (Congreso de la República del Perú, 2020f).

En ese sentido, se declara en el Perú la existencia de una crisis sanitaria en todo el territorio nacional por la presencia del covid-19 mediante el Decreto Supremo N° 008-2020-SA (Congreso de la República del Perú, 2020d). No obstante, antes de brindar el concepto de crisis sanitaria, es importante señalar la definición de amenaza sanitaria. Esta última se define como “cualquier

situación, riesgo o agente cuya presencia puede, potencialmente, dañar rápida, directa o indirectamente a la población expuesta, que por la magnitud de su impacto puede llegar a producir una crisis” (Simón y Guillén, 2008, p. 4). Dicho de otra manera, esta puede perjudicar la salud de las personas, pero no genera un gran impacto. Ahora, se entiende por crisis sanitaria a aquella situación en la cual la amenaza sanitaria existente se agrava y a pesar de la urgencia de las autoridades sanitarias por tomar decisiones estas no son suficiente para responder ante la misma. Incluso, ello puede generar incertidumbre en la población (Simón y Guillén, 2008, p. 4).

Por tal motivo, el covid-19 ha generado un gran impacto en diversos ámbitos, tanto a nivel nacional como internacional, tales como el sector salud, económico, social, laboral, tributario, entre otros. Por ello, es importante analizar las consecuencias del covid-19 en el Perú.

Sobre el sector de la salud, como se señaló en párrafos anteriores, el primer caso de covid-19 en el Perú se presentó el 6 de marzo de 2020. Actualmente, la tasa de contagio es de 2.834,97 por cada cien mil habitantes (Datos macro, 2020). Además, a la fecha de 09 de noviembre de 2020, Lima metropolitana es la región que cuenta con más casos confirmados de covid-19 y de personas fallecidas a causa de este virus, debido a que esta zona cuenta con una mayor cantidad de pobladores peruanos, tal como se muestra en la figura 8.

Figura 8 Total de casos positivos de covid-19 por departamento del Perú

PAÍS	PCR (+)	PRUEBA RÁPIDA (+)	TOTAL CASOS (+)	FALLECIDOS	LETALIDAD (%)
PERÚ	206,264	717,263	923,527	34,943	3.78%
AMAZONAS	1,441	15,817	17,258	232	1.34%
ANCASH	4,468	22,727	27,195	1,389	5.11%
APURIMAC	1,049	4,962	6,011	121	2.01%
AREQUIPA	5,992	39,172	45,164	1,483	3.28%
AYACUCHO	2,420	11,235	13,655	339	2.48%
CAJAMARCA	3,271	19,478	22,749	535	2.35%
CALLAO	9,375	29,232	38,607	1,864	4.83%
CUSCO	6,238	16,735	22,973	468	2.04%
HUANCAVELICA	919	6,483	7,402	129	1.74%
HUANUCO	1,476	16,567	18,043	434	2.41%
ICA	3,635	26,617	30,252	1,691	5.59%
JUNIN	2,611	21,414	24,025	863	3.59%
LA LIBERTAD	3,948	29,610	33,558	2,319	6.91%
LAMBAYEQUE	3,380	25,925	29,305	1,791	6.11%
LIMA METROPOLITANA	135,867	248,471	384,608	14,232	3.70%
LIMA REGIÓN	6,388	24,471	30,859	1,463	4.74%
LORETO	3,237	19,730	22,967	997	4.25%
MADRE DE DIOS	903	8,055	8,958	149	1.66%
MOQUEGUA	450	14,204	14,654	283	1.93%
PASCO	323	5,480	5,803	118	2.03%
PIURA	1,222	37,865	39,087	2,050	5.24%
PUNO	1,209	16,419	17,628	350	1.99%
SAN MARTIN	3,051	19,260	22,311	745	3.34%
TACNA	1,645	11,743	13,388	247	1.84%
TUMBES	699	8,006	8,705	319	3.66%
UCAYALI	1,047	17,315	18,362	352	1.92%

Elaboración propia

Fuente: Instituto Nacional de Salud y Centro Nacional de Epidemiología, Prevención y Control de Enfermedades – MINSA, 2020

Por otro lado, los ámbitos económico y laboral han sido muy afectados, debido a la existencia de las restricciones en las actividades comerciales. Por tal motivo, una gran cantidad de familias peruanas han dejado de percibir ingresos producto de la paralización temporal de sus trabajos, ya sea que formen parte de una empresa o que sean trabajadores independientes (Jaramillo y Ñopo 2020). Incluso, el impacto fue mayor en los trabajadores informales, dado que estos no cuentan con ningún respaldo económico además de las actividades diarias de trabajo. Así mismo, los trabajadores o empresas que más se han visto afectados son aquellos vinculados al comercio, los servicios presenciales, los artesanos, el turismo, entre otros (Weller, Gómez, Martín y Ravest, 2020, p. 31).

De la misma manera, en el ámbito empresarial las organizaciones están enfrentando el retraso de las entregas de materias primas, con el consecuente retraso en la producción y las ventas, así como también la disminución de la demanda de los clientes en determinados sectores. De igual manera, las importaciones y las exportaciones disminuyeron por las exigencias establecidas en la actividad comercial para asegurar la protección de la salud de los trabajadores y de la población en general (Deloitte, 2020).

Incluso, una gran cantidad de compañías se han visto en la necesidad de cerrar sus oficinas y establecimientos, de manera temporal o definitiva, debido al incremento de los costos y los problemas vinculados a la mano de obra. Tal es el caso del sector Turismo y Hotelería, debido a que las empresas que pertenecen a este sector han dejado de recibir ingresos de manera temporal, por lo cual no pueden realizar procesos de contratación de personal nuevo y se les dificulta mantener a los trabajadores existentes (BDO Perú, 2020).

2.2.3 Medidas implementadas por el Gobierno peruano para reducir la propagación del covid-19

En esta sección se presentan las medidas implementadas por el Gobierno peruano frente a la crisis sanitaria generada por el covid-19 en el país, entre las cuales se encuentran el confinamiento, el distanciamiento social, el cambio de giro de la licencia de funcionamiento, la implementación del Programa Reactiva Perú y determinados beneficios vinculados al pago de los tributos e infracciones.

a) Confinamiento y distanciamiento social

Una de las medidas adoptadas en el Perú fue el confinamiento. Según la Asociación Española de Pediatría, este consiste en un plan de intervención mediante el cual las personas deben permanecer refugiadas, para lo cual es necesario que estas acaten las restricciones sociales y el aislamiento. Además, esta medida se implementa, generalmente, cuando no se ha logrado detener el contagio de una enfermedad mediante el uso de distintas estrategias como el cierre de locales o el uso de mascarillas obligatorio para movilizarse (Sánchez-Villena y De La Fuente-Figuerola, 2020).

En ese sentido, en el Perú se estableció la medida de confinamiento mediante la promulgación del Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, debido a que en el artículo 1 del mismo, se dispone del “aislamiento social obligatorio (cuarentena), por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19” (Congreso de la República del Perú, 2020f). Es decir, el 16 de marzo de 2020, un día después de promulgado dicho decreto, se dio inicio al confinamiento social a nivel nacional.

Así mismo, el Decreto Supremo N° 053-2020-PCM, promulgado el 30 de marzo de 2020, prorroga el Estado de Emergencia declarado mediante el Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, por lo cual se mantiene la medida del confinamiento social. Para ello, el artículo 3 del mismo prorroga la

inmovilización social obligatoria en todo el país. Ahora bien, esta era obligatoria desde las 18:00 horas hasta las 05.00 horas del día siguiente a nivel nacional; sin embargo, en los departamentos de Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad y Loreto esta era obligatoria desde las 16:00 horas hasta las 05:00 horas del día siguiente (Congreso de la República del Perú, 2020g).

Por otro lado, una segunda medida implementada en el Perú fue el distanciamiento social. Este se define como el estado según el cual las personas deben mantener una distancia física determinada entre las demás, con la finalidad de que sea posible evitar el contacto directo con estas y, de esta manera, evitar la transmisión y propagación de una enfermedad (Sánchez-Villena y De La Fuente-Figuerola, 2020). Incluso, para que esta medida se cumpla de manera exitosa, es necesario que las personas dejen de asistir a lugares muy concurridos o espacios reducidos que no permitan mantener aquella distancia, debido a que no es posible conocer quiénes portan la enfermedad, y por ende, quiénes podrían transmitirla.

En ese sentido, en el Perú se implementó la medida del distanciamiento social en el decreto mencionado anteriormente. En el artículo 7 del mismo se señala que en aquellos establecimientos comerciales cuya apertura se encuentre aceptada, debido a que comercializan productos y alimentos de primera necesidad, se deben evitar las aglomeraciones. Por tal motivo, el mismo decreto establece que es necesario que los clientes, los trabajadores y las personas en general mantengan la distancia de seguridad establecida, la cual consta de al menos un metro de distancia, con la finalidad de evitar posibles contagios del covid-19 (Congreso de la República del Perú, 2020f).

Así mismo, los Decretos Supremos N° 094-2020-PCM y N° 116-2020-PCM, los cuales entraron en vigencia el 23 de mayo del 2020 y el 1 de julio del mismo año respectivamente, establecen las “medidas que debe observar la

ciudadanía hacia una nueva convivencia social” a consecuencia del covid-19 (Congreso de la República del Perú, 2020h; Congreso de la República del Perú, 2020i). Es decir, ambos decretos también prorrogan el Estado de Emergencia Nacional, establecen restricciones a la libertad de reunión, promueven el distanciamiento social y mantienen el cierre temporal de las fronteras. No obstante, el primero, en el artículo 2, decreta el aislamiento social obligatorio en todo el Perú, mientras que el segundo, en el mismo artículo, decreta el aislamiento social obligatorio principalmente en los departamentos de Arequipa, Ica, Junín, Huánuco, San Martín, Madre de Dios y Áncash. Ello se debe a que se decretaron en diferentes fechas, por lo cual se consideró en qué condiciones de salud se encontraban todos los departamentos del país para evaluar las normas a promulgar.

b) Cambio de giro de licencia de funcionamiento

Por otro lado, el 10 de mayo del presente año, fue publicado en el diario oficial El Peruano el Decreto Legislativo N° 1497, el cual realiza modificaciones a la Ley N° 28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento (Congreso de la República del Perú, 2020c). Este decreto fue aprobado por el Poder Ejecutivo y tiene como principal objetivo la reducción del impacto económico generado por el coronavirus en el país. Por tal motivo, este decreto brinda a las empresas la posibilidad de que estas modifiquen el giro de la licencia de funcionamiento de manera rápida, debido a que esta cuenta con una aprobación automática (Andina, 2020). De esta manera, se busca evitar que una gran cantidad de organizaciones alrededor de todo el país cierre por dejar de percibir ingresos económicos, así como también minimizar la cantidad de trabajadores desempleados producto del coronavirus.

Ahora bien, para alcanzar dicho objetivo se dispuso que las municipalidades, por medio de las ordenanzas, sean las encargadas de definir y evaluar los giros de negocios afines o complementarios entre sí según los

lineamientos establecidos por el Ministerio de la Producción. Es importante señalar que si bien la aprobación del cambio de giro de la licencia de funcionamiento es automática, el único requisito para obtenerlo es que el titular de aquella licencia presente en la municipalidad una “declaración jurada informando las refacciones y/o acondicionamientos efectuados y garantizando que no se afectan las condiciones de seguridad, ni incrementa la clasificación del nivel de riesgo a alto o muy alto” (Andina, 2020).

c) Programa Reactiva Perú

Así mismo, otra de las medidas implementadas en el Perú fue el Programa de Garantías del Gobierno Nacional “Reactiva Perú”. Este fue desarrollado por el Gobierno peruano con la finalidad de contribuir en el aspecto económico a las micro, pequeña y mediana empresas. Para ello, este programa otorgó créditos a distintas organizaciones, de tal manera que estas puedan contar con la liquidez que les permita asumir sus responsabilidades a corto plazo, tal como lo señala el Ministerio de Economía y Finanzas (2020a).

Ahora bien, para tener una total comprensión del principal objetivo del programa es importante conocer la definición de liquidez. Esta consiste en la capacidad que tiene una organización para asumir y enfrentar los pagos ante sus acreedores. De la misma manera, este hace referencia a la capacidad de la organización de mantener el efectivo que se requiera para cumplir con sus compromisos (Nava, 2009, p. 9). En otras palabras, esta definición incorpora aspectos importantes que se deben incluir en la definición de liquidez, tales como la capacidad de pago de la empresa y el cumplimiento de las obligaciones con terceros.

Con respecto a la norma legal que regula el programa Reactiva Perú y desarrolla los lineamientos del mismo, esta es el Decreto Legislativo N° 1455 (Congreso de la República del Perú, 2020a). Así mismo, algunos artículos de este decreto son modificados mediante el Decreto Legislativo N° 1457

(Congreso de la República del Perú, 2020b). Además, mediante el Decreto Supremo 124-2020-EF se modificó el Programa de Reactiva Perú con el objetivo de “ampliar el monto máximo de los créditos a otorgar y flexibilizar las condiciones priorizando el acceso de las microempresas” (Congreso de la República del Perú, 2020j).

Sobre los requisitos de aquel programa, los principales son tres. El primero, señala que las empresas no deben tener “deudas tributarias administradas por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) exigibles en cobranza coactiva mayores a 1 UIT anteriores al 29 de febrero del año 2020”, el cual equivale a S/ 4,300.00 (Congreso de la República del Perú, 2020a). El segundo, establece que al 29 de febrero del mismo año estas deben estar clasificadas en la central de riesgo de la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS) en las categorías de “Normal” o “Con Problemas Potenciales”. El tercero consiste en que la compañía no debe distribuir dividendos ni repartir utilidades mientras se encuentre vigente el crédito otorgado a la misma, a excepción del porcentaje que corresponde a sus trabajadores. No obstante, es fundamental conocer que si bien estos son los principales requisitos, en el Reglamento Operativo se pueden considerar otros criterios de elegibilidad o de exclusión para formar parte del Programa Reactiva Perú (Congreso de la República del Perú, 2020a).

Por otro lado, es importante señalar que el programa Reactiva Perú y el Fondo de Apoyo Empresarial (FAE-MYPE), de manera conjunta han favorecido alrededor de “240,000 empresas de todo el país, de las cuales el 97% (232,800) son micro y pequeñas empresas” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020b).

d) Trabajo remoto y teletrabajo

Otra de las medidas implementadas en el Perú es el trabajo remoto. Para empezar, es importante conocer a qué hace referencia aquel término. Este se define como una medida excepcional y temporal establecida por el Gobierno peruano que surge como consecuencia del Estado de Emergencia originado por el covid-19 y señala que los trabajadores tienen la posibilidad de continuar con su actividad laboral desde sus domicilios, de tal forma que se evite la propagación del virus sin dejar que las empresas cesen sus actividades (Delgado, 2020, p. 73).

En ese sentido, una de sus principales características es que esta se puede aplicar tanto en el sector público como el sector privado. Así mismo, otra característica es la unilateralidad, dado que permite que “el empleador unilateralmente cambie el lugar de trabajo a los domicilios o al lugar de aislamiento social del trabajador” (Delgado, 2020, p. 74).

Con relación a las normas que lo regulan, el trabajo remoto se encuentra regulado en el Decreto Supremo N° 010-2020-TR, el cual fue publicado el 24 de marzo de 2020 (Congreso de la República del Perú, 2020a). A su vez, este Decreto busca desarrollar las disposiciones establecidas previamente en el Decreto de Urgencia N° 026-2020, el cual plantea “medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del covid-19 en el territorio nacional y en el marco de la emergencia sanitaria” (Congreso de la República del Perú, 2020b).

No obstante, es importante señalar que existe una diferencia entre el trabajo remoto y el teletrabajo. Para ello, se presenta a continuación la definición del teletrabajo y sus principales características. El teletrabajo se define como el trabajo efectuado por una persona en un lugar distinto a las oficinas o sedes de la organización de la cual forma parte, siempre y cuando aquel lugar disponga de telecomunicaciones que esta pueda utilizar para ese fin (Saco, 2007, p. 330).

Así, una de sus principales características es que el teletrabajo requiere de un acuerdo común establecido entre el empleador y el empleado, el cual regula aquella condición de trabajo. De la misma manera, este se puede realizar desde cualquier lugar que cuente con tecnologías de información y no solo desde el domicilio del trabajador (Saco, 2007, p. 327).

Con relación a las normas que lo regulan, el Decreto Supremo N° 009-2015-TR aprueba el Reglamento de la Ley N° 30036, Ley que regula el teletrabajo (Congreso de la República del Perú, 2015). Ahora bien, de este Decreto es importante señalar dos principios vinculados a esta modalidad, los cuales son los siguientes:

- **Voluntariedad:** el empleador o la organización en la cual labora el empleado tienen la posibilidad de modificar el tipo de prestación de servicios a la modalidad de teletrabajo de manera voluntaria, para lo cual se requiere el consentimiento del nuevo teletrabajador.
- **Reversibilidad:** el empleador o la organización en la cual labora el empleado tienen la potestad de retornar al teletrabajador a la modalidad clásica de prestación de servicios anterior al teletrabajo, la cual consiste en asistir a las oficinas dentro del horario establecido. Ello se puede llevar a cabo si se determina que mediante la implementación del teletrabajo no es posible cumplir con los objetivos establecidos.

Por consiguiente, una vez descrito ambos elementos, es posible diferenciar el teletrabajo del trabajo remoto. En resumen, el primero fue promulgado con anterioridad al covid-19, por lo cual su fin principal no es hacer frente al virus, y tiene como característica principal el acuerdo entre el empleador y el empleado; no obstante, el segundo fue promulgado el año 2020 y su principal característica es la unilateralidad. Así mismo, busca enfrentar la crisis sanitaria actual mientras les brinda a los trabajadores la oportunidad de desarrollar sus actividades desde su domicilio.

e) Beneficios tributarios

De la misma manera, dentro del ámbito tributario se establecieron diversas disposiciones con la finalidad de otorgar ciertos beneficios a determinadas organizaciones, vinculados al pago de los tributos e infracciones. En primer lugar, según lo señalado en la Resolución de Superintendencia Nacional Adjunta de Tributos Internos N° 008-2020-SUNAT/700000, no se sancionarán aquellas infracciones tributarias cometidas durante el Estado de Emergencia Nacional durante el plazo del 16 de Marzo del año 2020 al 30 de Junio del mismo año. En segundo lugar, esta resolución brinda una prórroga para el pago de las obligaciones mensuales que corresponden al periodo que va desde febrero hasta agosto del año 2020 (SUNAT, 2020). En efecto, las medidas implementadas toman en consideración la coyuntura actual del país y buscan contribuir con la estabilidad económica y tributaria de las compañías en este contexto.

2.2.4 Gestión de las Pymes

Las Pymes conforman alrededor del 4,8% de las empresas en el Perú y el 94.9% son microempresas (Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, 2019). Es decir, casi la totalidad de las empresas del Perú forman parte de este. Por tal motivo, a continuación, se presenta la gestión de las estrategias de promoción de distribución en las Pymes, así como también de su personal y la gestión financiera de las mismas.

a) Gestión de las estrategias de promoción y distribución en las Pymes

Con respecto a las estrategias de promoción de las Pymes en el Perú, Trujillo (2013) señala que algunas de estas consisten en la elaboración de ferias para dar a conocer sus productos y servicios a una gran cantidad de personas. Incluso, señala que también se realiza la reunión de los diversos productores de las mismas (p. 21).

De igual manera, en aquellos lugares en los que las Pymes se encuentran muy juntas o en un mismo espacio geográfico, algunas de estas empresas cuentan con “jaladores”, los cuales son personas cuya función principal es atraer a las demás personas que se encuentren cerca al establecimiento y conseguir potenciales clientes para la organización (Trujillo, 2013, p. 21). Entonces, en este caso se trataría de un contacto indirecto, ya que un tercero interviene para que el cliente tenga conocimiento sobre la empresa.

Además, otra de las estrategias de promoción de las Pymes consiste en realizar la repartición de una gran cantidad de volantes a la población, ya sea cerca o lejos del establecimiento (Trujillo, 2013, p.21). Es decir, el medio impreso es uno de los más utilizados por este grupo de empresas para informar o promocionar los productos o servicios de las Pymes.

Por otro lado, con referencia a las estrategias de distribución de las Pymes en el Perú, el mismo autor señala que algunas de estas empresas distribuyen sus productos o servicios en el mismo establecimiento en el cual se realizan las ventas (Trujillo, 2013, p. 21). En otras palabras, en ocasiones no se cuenta con la presencia de uno o más intermediarios para realizar las entregas a los clientes, debido a que las empresas no lo requieren por tener un tamaño reducido. Por el contrario, la distribución se realiza, generalmente, por cuenta propia.

Además, otro aspecto de la estrategia de distribución de las Pymes es que al no contar con una gran cantidad de puntos de venta, la amplitud de la cobertura del mercado no es tan amplia como el de las grandes empresas, por lo cual aplica la distribución exclusiva (Universidad América Latina, s.f., p. 3).

b) Gestión del personal en las Pymes

En toda empresa, la gestión del personal es un aspecto fundamental a considerar para que esta sea exitosa, no solo en el cumplimiento de los

objetivos de la organización, sino también de los objetivos personales de los miembros que forman parte de ella.

Ahora bien, en el caso de las Pymes, debido a que este tipo de empresas son de un tamaño reducido, existen algunos aspectos favorables. Sin embargo, antes de mencionarlos, es importante conocer qué tipo de empresas forman parte de este grupo. Según el Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE, la Micro y Pequeña empresa (MYPE) se define como “toda unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, que tiene por objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios” (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2019). En otras palabras, aquello que lo diferencia de las grandes organizaciones no es la actividad que realiza, sino que este tipo de empresas pueden conformarse incluso con una sola persona natural.

Ahora, una de las ventajas acerca de su gestión del personal es la posibilidad de tener una gran proximidad entre los distintos trabajadores y los empleadores. Incluso, ello les permite tener un mejor conocimiento acerca de las distintas necesidades de sus trabajadores, así como también les brinda la posibilidad de establecer un mejor clima laboral (Altamirano, 2011, p. 7). En otras palabras, la comunicación se vuelve más cercana entre todos los miembros de la empresa, lo cual contribuye con el desarrollo de la actividad laboral.

Por otro lado, este tipo de empresas también presentan algunas desventajas. Por ejemplo, si bien las Pymes suelen contar con buen clima laboral y los conflictos no suelen ser comunes, es poco probable que exista dentro de estas empresas la representación sindical. De la misma manera, otra de las ventajas de las Pymes es que, al contar con poco personal, los trabajadores deban enfocarse en procesos administrativos, lo cual genera que

no sea posible considerar la gestión de otros procesos o ámbitos como el de Recursos Humanos (Rubio y Aragón, 2008, p.110)

Con respecto a las normas que regulan al ámbito laboral, se cuenta con el Decreto Legislativo N° 854, Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo, el cual trata sobre la jornada ordinaria de trabajo y establece que esta corresponde a ocho horas diarias o cuarenta y ocho semanales como máximo para los hombre y mujeres que cumplen con la mayoría de edad. (Congreso de la República del Perú, 1996). Así mismo, el Decreto Supremo N° 008-2002-TR aprueba el Reglamento del TUO de la Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo; es decir, brinda los lineamientos y el marco jurídico necesarios para las empresas (Congreso de la República del Perú, 2002).

Por otro lado, es importante señalar que los beneficios laborales de las Pymes no son iguales a los otorgados por las grandes organizaciones. Dichos beneficios se rigen de acuerdo al Régimen Laboral Especial de la micro y pequeña empresa, el cual es regulado por el Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2019). Este régimen se desarrolló con el objetivo de promover tanto la formalización como el desarrollo de la micro y pequeña empresa, de tal manera que los trabajadores que formen parte de estas conozcan cuáles son sus derechos laborales y obtengan ventajas a partir de ello (SUNAT, s.f.). Así, cuenta con las siguientes características

Figura 9 Régimen Laboral Especial de la micro y pequeña empresa

MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA
Remuneración Mínima Vital (RMV)	Remuneración Mínima Vital (RMV)
Jornada de trabajo de 8 horas	Jornada de trabajo de 8 horas
Descanso semanal y en días feriados	Descanso semanal y en días feriados
Remuneración por trabajo en sobretiempo	Remuneración por trabajo en sobretiempo
Descanso vacacional de 15 días calendarios	Descanso vacacional de 15 días calendarios
Cobertura de seguridad social en salud a través del SIS (SEGURO INTEGRAL DE SALUD)	Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD
Cobertura Previsional	Cobertura Previsional
Indemnización por despido de 10 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 90 días de remuneración)	Indemnización por despido de 20 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 120 días de remuneración)
	Cobertura de Seguro de Vida y Seguro Complementario de trabajo de Riesgo (SCTR)
	Derecho a percibir 2 gratificaciones al año (Fiestas Patrias y Navidad)
	Derecho a participar en las utilidades de la empresa
	Derecho a la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) equivalente a 15 días de remuneración por año de servicio con tope de 90 días de remuneración.
	Derechos colectivos según las normas del Régimen General de la actividad privada.

Fuente: SUNAT, (s.f.)

Entonces, luego de observar la imagen es posible señalar que las micro empresas no cuentan con gratificaciones, como sí lo tienen las pequeñas y grandes empresas. De la misma manera, las micro empresas no cuentan con derecho a Compensación por Tiempo de Servicios (CTS), pero sí las pequeñas empresas. En otras palabras, si bien existen algunas ventajas de laborar en micro empresas, es importante saber con qué tipo de beneficios sociales se cuenta y con cuáles no.

c) Gestión financiera en las Pymes

Generalmente, las Pymes enfrentan una limitación al acceso a diversas fuentes de financiamiento. No obstante, en el Perú existen diversos programas enfocados a facilitar dicho acceso. Por ello, a continuación se presentan aquellos mecanismos que buscan favorecer a las Pymes, tales como el factoring y los programas implementados por COFIDE, el Banco de Desarrollo del Perú.

Para empezar, es importante definir el concepto de gestión financiera. Esta consiste en un conjunto de herramientas y lineamientos que emplea la empresa al momento de realizar la toma de decisiones sobre los posibles escenarios futuros vinculados al flujo de efectivo deseado, ya sea a corto o largo plazo (Izquierdo, 2017, p. 8).

En ese aspecto, para que las Pymes puedan realizar una mejor gestión financiera, se desarrolló el factoring. Según Rodés (citado en Collantes y Granados, 2019) este se define como sigue:

Es un servicio combinado administrativo y financiero que consiste en ceder la totalidad o parte de la gestión del cobro de las facturas a la entidad contratada con este objetivo, en lugar de ser la propia empresa la que haga el seguimiento del proceso [...] y en obtener un anticipo de las facturas que se presentan al cobro (p. 47-48).

Dicho de otra manera, este autor resalta el beneficio que le genera a las empresas el hecho de que estas gestionen una menor cantidad de cobro de las facturas, lo cual a su vez les permite realizar un mayor esfuerzo en otros ámbitos. De la compañía.

Por otro lado, si bien Collantes y Granados (2009) también señalan que el factoring contribuye con la gestión de cobro y con la posibilidad de brindar a las empresas una mayor solvencia económica, agregan que este incluso

cuenta con dos aspectos fundamentales para las empresas: asesoramiento financiero y comercial de los deudores y seguros ante el riesgo de cambio de moneda extranjera (p. 48). De este concepto podemos destacar la importancia del factoring para las empresas que necesitan de un flujo de caja constante, como lo son las Pymes. Además, resalta los servicios de asesoramiento, los cuales pueden ser de gran ayuda para cualquier organización.

Tras conocer los diversos conceptos, a continuación se presentan algunas de las ventajas del factoring en las Pymes. En primer lugar, gracias a este mecanismo es posible “disponer de hasta el 85 % del valor de sus facturas en tan solo 24 a 48 horas” (Andina, 2019). Es decir, ello permite que las Pymes dispongan de la liquidez necesaria para continuar con sus actividades del día a día. En segundo lugar, el factoring les brinda a las Pymes la posibilidad de “acceder a financiamiento con menores tasas de interés, y librarse de responsabilidad de la mora o impago del comprobante” (Andina, 2019). En otras palabras, ello contribuye con la gestión del financiamiento de las Pymes, dado que asumen menos responsabilidades y obligaciones, lo cual les permite continuar con su desarrollo.

Entonces, por las características y ventajas mencionadas sobre el factoring, en la actualidad son más las Pymes emplean este mecanismo para mejorar la gestión de su financiamiento, “gracias a la normativa que les permite negociar sus facturas para obtener capital de trabajo al instante” (Andina, 2019). Es decir, la gestión del financiamiento de las Pymes se encuentra caracterizada por un manejo a corto plazo de los recursos financieros de los que este grupo de empresas dispone, de tal manera que puedan administrar adecuadamente su flujo de caja presente y esperado.

De igual manera, existen diversos programas desarrollados por COFIDE, el Banco de Desarrollo del Perú, destinados a contribuir con el financiamiento a la Mipyme y sus emprendimientos. Así mismo, mediante dichos programas

se busca la inversión en este tipo de empresas y la intermediación financiera, de tal manera que sea posible apoyar el desarrollo de estas empresas y el crecimiento de las fuentes de financiamiento para las mismas (COFIDE, s.f.a)

En ese aspecto, se cuenta con el Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI). Este se encuentra dirigido por el Consorcio ADEX – Swisscontact y tiene como principal objetivo cofinanciar a las Mipymes para que estas puedan comercializar sus productos o servicios en el exterior con mayor facilidad y en un mayor volumen (COFIDE, s.f.b).

De la misma forma, se cuenta con el Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP), el cual está dirigido por Innovate Perú y tiene como principal objetivo mejorar la gestión de las Mipymes, para lo cual busca eliminar las barreras tecnológicas en estas empresas y la mejora en la calidad de los proveedores. Para ello, “cofinancia la implementación del plan de mejora de los proveedores” de las empresas que lo soliciten (COFIDE, s.f.b).

Así, los diversos programas y mecanismos presentados en los párrafos anteriores buscan apoyar la gestión financiera de las Mipymes. Ello se debe a que este tipo de empresas suelen trabajar con el flujo de caja que disponen a diario, así como también y necesitan de liquidez para ello.

3. Hipótesis y Variables

En esta sección se presenta, en primer lugar, la hipótesis general de la presente investigación. En segundo lugar, se presentan las hipótesis específicas y, finalmente, las variables relacionadas a las mismas.

3.1 Hipótesis

A continuación se muestran las hipótesis planteadas para la presente investigación, tanto la general como las específicas.

3.1.1 Hipótesis General

El covid-19 impacta en las estrategias empresariales de las Pymes en el Perú en el año 2020

3.1.2 Hipótesis Específicas

- El confinamiento y distanciamiento social producto del covid-19 impactan en la estrategia de promoción y distribución de los productos de las Pymes en el Perú en el año 2020
- La implementación del trabajo remoto producto del covid-19 impacta en la gestión del personal de las Pymes en el Perú en el año 2020
- El programa “Reactiva Perú” implementado por el Gobierno genera un incremento en la liquidez de las Pymes en el Perú en el 2020

3.2 Variables

En el presente apartado, se realiza la identificación de las variables relacionadas a la hipótesis general y las hipótesis específicas. De la misma manera, se desarrollan los indicadores relacionados a cada una de las variables y la operacionalidad de las mismas.

3.2.1 Identificación de variables

En esta sección se presentan las variables identificadas para cada una de las hipótesis planteadas en la investigación.

a) Variables de la hipótesis general

Variable 1: Covid-19

Variable 2: Estrategias empresariales de las Pymes

b) Variables de las hipótesis específicas

Variable 3: Confinamiento y distanciamiento social

Variable 4: Estrategia de promoción y distribución

Variable 5: Implementación del trabajo remoto

Variable 6: Gestión del personal de las Pymes

Variable 7: Programa Reactiva Perú

Variable 8: Liquidez de las Pymes

3.2.2 Operacionalidad de variables

A continuación, se presenta la operacionalidad de las variables presentadas líneas arriba, así como también los indicadores identificados para cada una de ellas.

a) Variable 1: Covid-19. El coronavirus, o también llamado covid-19, surge por la presencia del virus SARS-CoV-2. Este se transmite por el contacto con una persona infectada, cuando esta toce o estornuda (Cuero, 2020, p. 1).

- Crisis sanitaria. Mediante el Decreto Supremo N° 008-2020-SA se declara en el Perú la presencia de una crisis sanitaria a nivel nacional por la presencia del covid-19 (Congreso de la República del Perú, 2020d). Esta se define como la situación en la cual una amenaza sanitaria se agrava y, por lo tanto, las decisiones de los responsables sanitarios no son suficiente para responder ante la misma (Simón y Guillén, 2008, p. 4).
- Origen. Surge en diciembre del año 2019 en Wuhan, China. Al inicio, se identificaron casos de neumonía; no obstante, luego se descubrió que estos se originaban por la presencia de un nuevo virus denominado covid-19 (Organización Mundial de la Salud, 2020).
- Impacto. El covid-19 ha afectado diversos ámbitos a nivel nacional como internacional, tales como el sector salud, económico, social, laboral, tributario, entre otros.
- Índice de contagio. El primer caso de covid-19 en el Perú se presenta el 6 de marzo de 2020. Actualmente, la tasa de contagio es de 2.834,97 por cada cien mil habitantes (Datos macro, 2020).

b) Variable 2: Estrategias empresariales de las Pymes. Diversos autores difieren sobre el uso de las estrategias empresariales de las Pymes. Algunos señalan que dentro de este grupo de empresas, una parte lo realiza de manera formal o planificada, mientras que otra parte emplea esta herramienta de forma intuitiva. En ambos casos, la estrategia empresarial les permite establecerse y continuar con su crecimiento (Roca, 2014, p. 3).

- Concepto de estrategias empresariales. Según Fernández (2012), estas son parte de un plan de acción según el cual las empresas orientan sus actividades de manera anticipada. Además, señala que ello les permite utilizar sus recursos de manera adecuada para lograr sus metas mientras interactúa con su entorno.
- Características. Las estrategias empresariales deben ser fáciles de comprender para todos los miembros de la compañía, así como también deben respetar la cultura organizacional de la misma. Por otro lado, es necesario que consideren los recursos disponibles que tiene la empresa y el tiempo limitado (Contreras, 2013).
- Modelos de estrategias empresariales: entre estos se encuentra el Modelo de Porter, el Modelo de las competencias clave, el Modelo Delta y el Balanced Scorecard (Aguilar, 2007)
- Gestión en las Pymes. La mayor parte de las empresas pequeñas y medianas se encuentran conformadas y administradas por unidades familiares. Por otro lado, en las Pymes generalmente son los propios empresarios quienes dirigen su compañía, “y de sus competencias en gestión depende el éxito o fracaso organizacional” (Rocca, García y Duréndez, 2016, p. 53).

c) Variable 3: Confinamiento y distanciamiento social. Estas son dos de las medidas implementadas por el Gobierno Peruano ante la presencia del virus del covid-19 en el país, las cuales tienen como finalidad evitar la propagación del mismo a través del contacto entre personas.

- Medidas implementadas por el Gobierno: para prevenir la propagación del covid-19, el Gobierno declara al Perú en Estado de Emergencia Nacional. Por tal motivo, algunas de las medidas implementadas son la limitación a la libertad de tránsito y las restricciones en las actividades comerciales y recreativas (Congreso de la República del Perú, 2020f). Así mismo, se promueve el confinamiento y distanciamiento social a nivel nacional.
- Concepto de confinamiento: se trata de un estado en el cual se reducen las interacciones sociales, debido a que se establece un plan según el cual toda la comunidad debe permanecer aislada y acatar las restricciones sociales (Sánchez-Villena y De La Fuente-Figuerola, 2020)
- Concepto de distanciamiento social: consiste en mantener distancia física entre las demás personas y evitar el contacto directo con las mismas para evitar la transmisión de una enfermedad (Sánchez-Villena y De La Fuente-Figuerola, 2020)
- Normas legales. El Decreto Supremo N° 044-2020-PCM establece la adopción de un Estado de Emergencia Nacional (Congreso de la República del Perú, 2020f). Además, el Decreto Supremo N° 053-2020-PCM prorroga aquel Estado de Emergencia (Congreso de la República del Perú, 2020g). Así mismo, los Decretos Supremos N° 094-2020-PCM y N° 116-2020-PCM establecen medidas “que debe observar la ciudadanía hacia una nueva convivencia social” a consecuencia del covid-19 (Congreso de la República del Perú, 2020h; Congreso de la República del Perú, 2020i).

d) Variable 4: Estrategia de promoción y distribución. En toda organización, las estrategias cumplen un rol fundamental, dado que les permite integrar y enfatizar todas sus potencialidades y recursos (Maldonado, 2018, p. 42). Dentro de estas, las estrategias de promoción y distribución son las que tienen una relación más directa con los clientes, por lo cual es importante tener un conocimiento previo sobre sus deseos y necesidades.

- Concepto de estrategia de promoción: estrategia que consiste en “comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales” (Medina, 2013, p. 54).
 - Concepto de estrategia de distribución: estrategia que busca “lograr que los productos de la empresa estén disponibles para los consumidores” mediante diferentes canales o tipos de distribución (Medina, 2013, p. 48).
 - Características de la estrategia de promoción: Esta se puede realizar mediante el contacto directo o indirecto con los clientes o potenciales clientes con el objetivo de incrementar las ventas de un producto (Medina, 2013, p. 87). Además, se puede promocionar por diversos medios, tales como el Internet, la televisión, medios impresos, entre otros (Canaza, 2018, p. 15)
 - Características de la estrategia de distribución: Esta se puede realizar de manera directa o por medio de uno o más intermediarios, como es el caso de los supermercados (Universidad América Latina, s.f., p. 2). Otra característica consiste en cuál será la amplitud de la cobertura del mercado (Universidad América Latina, s.f., p. 3).
- e) Variable 5: Implementación del trabajo remoto. Esta se realiza como una medida temporal del Gobierno peruano y tiene como principal objetivo promover la continuidad de las actividades laborales para que las empresas no se perjudiquen ante la presencia del covid-19.
- Concepto de teletrabajo: hace referencia al trabajo efectuado por una persona a distancia de la organización en la cual trabaja y por medio de las telecomunicaciones (Saco, 2007, p. 330).
 - Concepto de trabajo remoto: consiste en la medida excepcional y temporal que surge a partir del Estado de Emergencia originado por el covid-19 y establece que los trabajadores pueden laborar desde sus domicilios para

continuar con sus actividades y evitar la propagación del mismo (Delgado, 2020, p. 73).

- Características de teletrabajo. Su principal característica es que se trata de un acuerdo establecido mediante un acuerdo común entre el empleador y empleado para regular aquella condición de trabajo. Así mismo, se puede realizar desde cualquier sitio, no solo desde el domicilio del empleado (Saco, 2007, p. 327).
- Características de trabajo remoto. Se puede aplicar tanto en el sector público como el sector privado. Además, permite que “el empleador unilateralmente cambie el lugar de trabajo a los domicilios o al lugar de aislamiento social del trabajador” (Delgado, 2020, p. 74).
- Normas legales (decretos de urgencia de teletrabajo trabajo remoto): El Decreto Supremo N° 009-2015-TR aprueba el Reglamento de la Ley N° 30036, Ley que regula el teletrabajo. (Congreso de la República del Perú, 2015). Además, el Decreto Supremo N° 010-2020-TR regula el trabajo remoto en el sector privado (Congreso de la República del Perú, 2020a). Este último busca desarrollar las medidas desarrolladas en el Decreto de Urgencia N° 026-2020, el cual establece “medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del COVID-19 en el territorio nacional” (Congreso de la República del Perú, 2020b).

f) Variable 6: Gestión del personal de las Pymes. A diferencia de las grandes organizaciones, las Pymes presentan determinadas características vinculadas a la gestión de su personal, ya que sus colaboradores cuentan con una mejor comunicación.

- Recursos Humanos: En una organización, los recursos humanos son todas las personas que laboran allí, las cuales utilizan los recursos materiales que esta les brinda para lograr sus objetivos personales y de la empresa (Chiavenato, 2007, p.94).

- **Características.** Existe una gran proximidad entre los trabajadores y los empleadores, dado que son empresas pequeñas. Incluso, ello les permite tener un mejor conocimiento sobre las necesidades de sus trabajadores y brinda un mejor clima laboral (Altamirano, 2011, p. 7). Así mismo, las Pymes tienen mayor flexibilidad, adaptabilidad y claridad en la organización (Beltramino, s.f., p. 10).
- **Normas legales.** El Decreto Legislativo N° 854, Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo, trata sobre la jornada ordinaria de trabajo (Congreso de la República del Perú, 1996). Además, el Decreto Supremo N° 008-2002-TR aprueba el Reglamento del TUO de la Ley de Jornada de Trabajo (Congreso de la República del Perú, 2002). Además, los beneficios laborales de las Pymes se regulan según el Régimen Laboral Especial de la micro y pequeña empresa.

g) Variable 7: Programa Reactiva Perú. Se trata de una medida implementada por el Gobierno peruano para apoyar a las micro, pequeña y mediana empresas para que estas puedan contar con cierto grado de liquidez a pesar de la presencia del covid-19.

- **Norma legal:** El Decreto Legislativo N° 1455 desarrolla el Programa de Garantías del Gobierno Nacional “Reactiva Perú” (Congreso de la República del Perú, 2020a). A su vez, este es modificado mediante Decreto Legislativo N° 1457 (Congreso de la República del Perú, 2020b). Así mismo, mediante el Decreto Supremo 124-2020-EF se modificó el Programa con el objetivo de “ampliar el monto máximo de los créditos a otorgar y flexibilizar las condiciones priorizando el acceso de las microempresas” (Congreso de la República del Perú, 2020j).
- **Requisitos:** Un requisito es que las empresas no deben tener deudas tributarias administradas por la SUNAT anteriores al año 2020. Otro de los requisitos es que a febrero del mismo año estas deben estar clasificadas

en la central de riesgo en las categorías de “Normal” o “Con Problemas Potenciales” (Congreso de la República del Perú, 2020a).

- Alcances: El programa Reactiva Perú y el Fondo de Apoyo Empresarial (FAE-MYPE), han favorecido alrededor de “240,000 empresas de todo el país, de las cuales el 97% (232,800) son micro y pequeñas empresas” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020b).

h) Variable 8: Liquidez de las Pymes. Las empresas que forman parte de este grupo tienden a trabajar con el flujo de caja que disponen a diario, para lo cual requieren de una liquidez que les permita continuar con sus actividades ordinarias.

- Concepto de liquidez: consiste en la capacidad que tiene una empresa de asumir y enfrentar los pagos ante sus acreedores, así como también hace referencia a la capacidad de la organización de mantener el efectivo que se requiera para cumplir con sus compromisos (Nava, 2009, p. 9).
- Fuentes de financiamiento. el Gobierno desarrollo diversos mecanismos que buscan favorecer a las pymes, entre los cuales se encuentran los programas de COFIDE, así como también la herramienta del factoring.
- Planificación financiera. Esta consiste en un conjunto de herramientas y lineamientos que emplea la empresa al tomar decisiones sobre los posibles escenarios futuros vinculados al flujo de efectivo deseado (Izquierdo, 2017, p. 8).

4. Metodología de la Investigación

En esta sección se desarrolla la metodología de investigación a utilizar para el desarrollo de la tesis. Para ello, se describirá el tipo de investigación, así como el diseño de la misma con su respectivo método. Así mismo, se señala si es necesaria, o no, la identificación de la población y la selección de una muestra. Finalmente, se expondrán los instrumentos empleados para la recolección de los datos necesarios para la investigación.

4.1 Tipo de Investigación

Para la presente investigación se emplea un enfoque cualitativo, el cual según Bonilla y Rodríguez (citado en Bernal, 2010, p. 60) tiene como principal objetivo “cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada”. En otras palabras, según este tipo de investigación no se emplean datos numéricos o estadísticas a lo largo de dicha investigación, sino que sobre la base del problema identificado se realiza un análisis mediante diversos elementos vinculados al tema.

Sobre el nivel de investigación, este es de tipo inductivo-deductivo, el cual, según Bernal (2010) “se basa en la lógica y estudia hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido e inductivo en sentido contrario” (p. 60). Es decir, por un lado, es inductivo debido a que parte de hechos particulares para llegar a conclusiones de carácter general. Por otro lado, es deductivo debido a que se consideran conclusiones generales con el objetivo de determinar situaciones o hechos más específicos. En ese sentido, ambas situaciones se presentan en el proyecto de investigación, dado que se busca obtener conclusiones, basadas en información específica, sobre el impacto generado por el covid-19 en la estrategia empresarial de las Pymes en el Perú en el año 2020.

4.2 Diseño de la Investigación

Con respecto al diseño de la investigación, esta es de tipo descriptiva. Según Bernal (2010) “en tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio” (p. 113). Dicho de otro modo, según este nivel de investigación se describe y desarrollan los aspectos más relevantes y característicos del tema analizado para apoyar la tesis.

Por último, la investigación también es exploratoria, dado que es necesaria la revisión de diversas fuentes bibliográficas que permitan respaldar lo desarrollado en la tesis y validar la hipótesis.

4.3 Población y muestra

De acuerdo al tipo y diseño de la investigación, esta no requiere de la identificación de una población ni de una muestra específica.

4.4 Recolección de datos

Para la presente investigación se recolectarán datos que provienen de las diversas fuentes bibliográficas, como por ejemplo diversas tesis, artículos de revistas y normas legales.

4.4.1 Diseño de instrumentos

En primer lugar, se utilizan las fichas bibliográficas elaboradas para resaltar la información relevante de las tesis vinculadas a las diversas estrategias empresariales, las decisiones de los clientes, entre otros. En segundo lugar, se utilizan otras fuentes bibliográficas, tales como diversos artículos de revistas que abarcan los conceptos de estrategia y estrategia empresarial, tanto en la actualidad como hace algunos años atrás. Finalmente, se emplean diversas normas legales, tales como Decretos de Urgencia o Decretos Supremos, los cuales desarrollan los lineamientos vinculados al teletrabajo, la disposición del trabajo remoto, y al distanciamiento y confinamiento social.

4.5 Procesamiento y Análisis de los datos

Los datos obtenidos a través de las diversas fuentes bibliográficas descritas anteriormente se analizarán mediante la elaboración de resúmenes, los cuales permitirán ordenar la información recolectada para un mejor resultado. Para ello, se considerarán los datos de las Pymes peruanas presente en la bibliografía disponible. Además, ello se contrastará con las ideas de diversos autores para evaluar la información en conjunto.

5. Administración del Proyecto de Investigación

A continuación, se presenta un cronograma de actividades que permita planificar las distintas tareas a realizar con el objetivo de cumplir con el desarrollo del presente proyecto de investigación.

5.1 Cronograma de actividades

Actividad	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21	May-21	Jun-21	Jul-21
Ajustes al Plan de Tesis	X						
Presentación del Plan de Tesis	X						
Aprobación del Plan de Tesis por la facultad	X						
Reuniones con el asesor de tesis	X	X	X	X	X	X	X
Desarrollo de la introducción		X					
Desarrollo del capítulo 1		X					
Desarrollo del capítulo 2		X					
Revisión del marco teórico		X	X				
Recopilación de datos		X	X				
Aplicación de instrumentos				X			
Análisis de datos				X			
Redacción del capítulo 3				X	X		
Elaboración de conclusiones y recomendaciones					X		
Revisión de la redacción final de la tesis					X		
Presentación de la Tesis a la facultad						X	
Aprobación de la Tesis por la facultad							X
Sustentación de la Tesis							X

Elaboración propia

Estructura tentativa del proyecto

SECCIÓN PRELIMINAR

Carátula

Dedicatoria

Agradecimientos

Resumen de la tesis

Índice general

Índice de tablas

Índice de figuras

CUERPO DE LA TESIS

Introducción

- a. Antecedentes del problema
- b. Formulación del problema de investigación
- c. Justificación del problema
- d. Objetivo general y objetivos específicos
- e. Alcances y limitaciones de la investigación

Capítulo 1: Marco teórico, hipótesis y variables

1.1. Marco teórico

1.1.1. Antecedentes

1.1.2. Bases teóricas

- a. Teoría de estrategias empresariales
- b. Covid-19 en el Perú
- c. Medidas implementadas por el Gobierno peruano
- d. Gestión de las Pymes

1.2. Hipótesis y variables

1.2.1. Hipótesis general

1.2.2. Hipótesis específicas

1.2.3. Identificación y operacionalidad de variables

Capítulo 2: Metodología de la investigación

2.1. Tipo de investigación

2.2. Diseño de la investigación

2.3. Población y muestra

2.4. Recolección de datos

2.4.1. Diseño de instrumentos

2.4.2. Aplicación de instrumentos

Capítulo 3: Resultados de la investigación

3.1. Análisis del impacto del covid-19 en las estrategias de promoción y distribución de las Pymes peruanas

3.2 Análisis del impacto del covid-19 en la gestión del personal de las Pymes peruanas

3.3 Análisis del impacto de Reactiva Perú en la liquidez de las Pymes peruanas

Conclusiones y recomendaciones

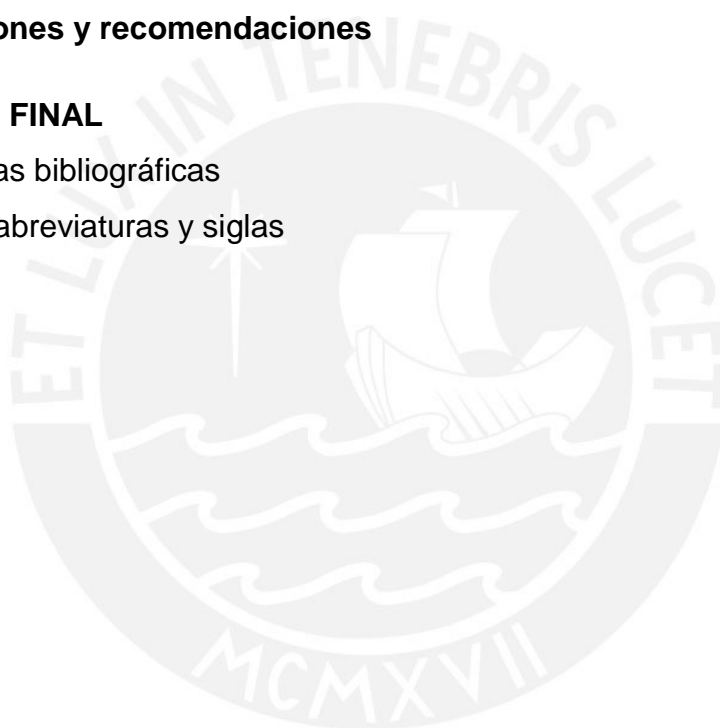
SECCIÓN FINAL

Referencias bibliográficas

Índice de abreviaturas y siglas

Glosario

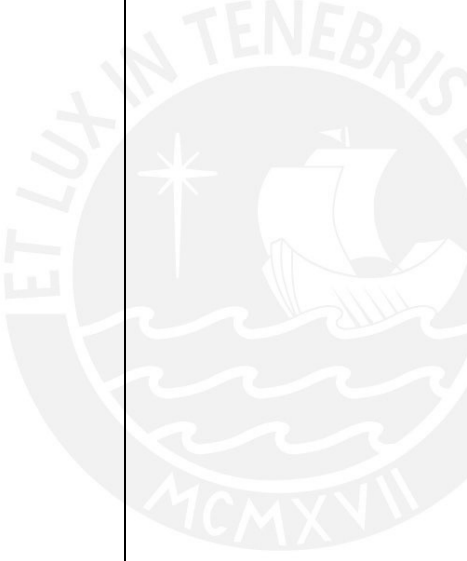
Anexos



5.2 Matriz de consistencia

<i>Problemas</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Hipótesis.</i>	<i>Variables e Indicadores</i>	<i>Metodología</i>
<p>Principal</p> <p>¿El covid-19 impacta en las estrategias empresariales de las Pymes en el Perú en el año 2020?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Analizar si el covid-19 impacta en las estrategias empresariales de las Pymes en el Perú en el año 2020</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>El covid-19 impacta en las estrategias empresariales de las Pymes en el Perú en el año 2020</p>	<p>Variable 1: Covid-19</p> <p>Indicadores S1 Crisis sanitaria S2 Origen S3 Impacto S4 Índice de contagio</p>	<p>Tipo de Investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enfoque cualitativo
<p>Problemas específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿El covid-19 impacta en la estrategia de promoción y distribución de los productos de las Pymes en el Perú en el año 2020? • ¿El covid-19 impacta en la gestión del personal de las Pymes en el Perú en el año 2020? • ¿El Programa “Reactiva Perú” implementado por el Gobierno genera un impacto en la liquidez 	<p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar si el covid-19 impacta en la estrategia de promoción y distribución de los productos de las Pymes en el Perú en el año 2020 • Analizar si el covid-19 impacta en la gestión del personal de las Pymes en el Perú en el año 2020 • Analizar si el programa “Reactiva Perú” implementado 	<p>Hipótesis específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • El confinamiento y distanciamiento social producto del covid-19 impactan en la estrategia de promoción y distribución de los productos de las Pymes en el Perú en el año 2020 • La implementación del trabajo remoto producto del covid-19 impacta en la gestión del personal de las Pymes en el Perú en el año 2020 	<p>Variable 2: Estrategias empresariales de las Pymes</p> <p>Indicadores: T1 Concepto de estrategias empresariales T2 Características T3 Modelos de estrategias empresariales T4 Gestión en las Pymes</p> <p>Variable 3: Confinamiento y distanciamiento social</p> <p>Indicadores: U1 Medidas implementadas por el Gobierno</p>	<p>Nivel de la Investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inductivo- Deductivo <p>Diseño de Investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descriptiva - Exploratoria <p>Población y Muestra: De acuerdo al diseño de investigación no existe una población ni muestra identificadas</p> <p>Técnicas de recolección de datos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de documentos - Opiniones de autores
				<p>Instrumentos:</p>

<p>de las Pymes en el Perú en el año 2020?</p>	<p>por el Gobierno genera un impacto en la liquidez de las Pymes en el Perú en el 2020</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El programa “Reactiva Perú” implementado por el Gobierno genera un incremento en la liquidez de las Pymes en el Perú en el 2020 	<p>U2 Concepto de confinamiento U3 Concepto de distanciamiento social U4 Normas legales</p> <p><i>Variable 4:</i> Estrategia de promoción y distribución</p> <p><i>Indicadores:</i> V1 Concepto de estrategia de promoción V2 Concepto de estrategia de distribución V3 Características de la estrategia de promoción V4 Características de la estrategia de distribución</p> <p><i>Variable 5:</i> Implementación del trabajo remoto</p> <p><i>Indicadores:</i> W1 Concepto de teletrabajo W2 Concepto de trabajo remoto W3 Características de teletrabajo W4 Características de trabajo remoto W5 Normas legales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fichas bibliográficas - Fuentes bibliográficas tales como artículos de revistas, tesis, entre otros - Normas legales vinculadas al tema de investigación
--	--	---	---	--

			<p>Variable 6: Gestión del personal de las Pymes</p> <p>Indicadores: X1 Recursos Humanos X2 Características X3 Normas legales</p> <p>Variable 7: Programa Reactiva Perú</p> <p>Indicadores: Y1 Norma legal Y2 Requisitos Y3 Alcances</p> <p>Variable 8: Liquidez de las Pymes</p> <p>Indicadores: Z1 Concepto de liquidez Z2 Fuentes de financiamiento Z3 Planificación financiera</p>	
--	--	---	---	--

Bibliografía

- Aguilar, M. (2007). Los Modelos más Populares de Estrategia Empresarial. *UPIICSA*, 15(6), 2-6. Recuperado de <http://148.204.210.204/revistaupiicsa/45/45-1.pdf>
- Altamirano, M. (2011). La Responsabilidad Social y su Relación con las Pymes en el Perú y su Entorno Económico. *Sinergia e Innovación*, 1(16), 1-13. Recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/333466/32-82-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arias, L., Portilla, L., y Escobar, G. (2009). Modelo para medir la situación financiera en empresas Pyme. *Scientia et Technica*, 3 (43), 273-278. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4603976>
- Beltramino, N. (s.f). *Las estructuras y estrategias de las pymes exportadoras de la región de Villa María (Argentina)*. Recuperado de http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xviiiingresoaecca/cd/126c.pdf
- BDO Perú (2020). *Insight: Preparación para los impactos empresariales del COVID-19*. Perú. Recuperado de <https://www.bdo.com.pe/es-pe/publicaciones/covid-19/publicaciones/preparacion-para-los-impactos-empresariales-del-covid-19>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación. Recuperado de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%3%b3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (020). *El número de empresas en el Perú ha crecido constantemente en los últimos 5 años*. Arequipa,

Perú. Recuperado de <https://camara-arequipa.org.pe/publicaciones/notas-prensa/el-numero-de-empresas-en-el-peru-ha-crecido-constantemente-en-los-ultimos-5-anos/>

Canaza, L. (2018). *Las estrategias de marketing y su relación con el comportamiento del consumidor en el centro comercial Covida, Los Olivos, 2018* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/19411/Canaza_BLO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Castro, E. (2010) Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/277261587_Las_estrategias_competitivas_y_su_importancia_en_la_buena_gestion_de_las_empresas

Centro de Noticias del Congreso (2020). *El teletrabajo en tiempos del coronavirus*. Perú. Recuperado de <https://comunicaciones.congreso.gob.pe/noticias/el-teletrabajo-en-tiempos-del-coronavirus/>

Chiavenato, I (2007). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>

Chimpén, C. (2016). *Factores que influyen en la decisión de compra de los clientes a través de las estrategias de marketing con redes sociales en el sector repostero* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/709/1/TL_Chimpen_Aldana_CesarEnrique.pdf

COFIDE (s.f.a). *Financiamiento a la Mipyme, emprendimientos y startups*. Recuperado de https://www.cofide.com.pe/apoyo_mipyme.php

COFIDE (s.f.b). *Fondo Mipyme Emprendedor*. Recuperado de <https://www.cofide.com.pe/detalles2.php?id=3>

Collantes, N., y Granados, J. (2019). *El factoring internacional y sus determinantes en las Pymes agroexportadoras del Perú en el período 2010-2017* (Tesis de pregrado). Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626004/CollantesA_N.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Congreso de la República del Perú. (1996). Decreto Legislativo N° 854, Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo. Diario Oficial El Peruano. Lima: Congreso de la República del Perú, 1 de octubre. Recuperado de http://www.cormeseinsac.com/media_dievia/uploads/normas/35-.pdf

Congreso de la República del Perú. (2002). Decreto Supremo N° 008-2002-TR, Decreto que aprueba el Reglamento del TUO de la Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo. Diario Oficial El Peruano. Lima: Congreso de la República del Perú, 3 de julio. Recuperado de http://www.cormeseinsac.com/media_dievia/uploads/normas/35-.pdf

Congreso de la República del Perú. (2015). Decreto Supremo N° 009-2015-TR, Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30036, Ley que regula el teletrabajo. Diario Oficial El Peruano. Lima: Congreso de la República del Perú, 23 de noviembre. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-n-30036-decreto-supremo-n-009-2015-tr-1307067-3/>

Congreso de la República del Perú. (2020a). Decreto Legislativo N° 1455, Decreto Legislativo que crea el programa “Reactiva Perú” para asegurar la continuidad en la cadena de pagos ante el impacto del covid-19. Diario Oficial El Peruano. Lima: Congreso de la República del Perú, 6 de abril. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-crea-el-programa-reactiva-peru-par-decreto-legislativo-no-1455-1865394-1/>

Congreso de la República del Perú. (2020b). Decreto Legislativo N° 1457, Decreto Legislativo que aprueba la suspensión temporal y excepcional de las reglas fiscales para el sector público no financiero para los años fiscales 2020 y 2021, y establece otras disposiciones. Diario Oficial El Peruano. Lima: Congreso de la República del Perú, 11 de abril. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-aprueba-la-suspension-temporal-y-exc-decreto-legislativo-n-1457-1865491-1/>

Congreso de la República del Perú. (2020c). Decreto Legislativo N° 1497, Decreto Legislativo que establece medidas para promover y facilitar condiciones regulatorias que contribuyan a reducir el impacto en la economía peruana por la emergencia sanitaria producida por el covid-19. Diario Oficial El Peruano. Lima: Congreso de la República del Perú, 9 de mayo. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-establece-medidas-para-promover-y-fa-decreto-legislativo-n-1497-1866211-4/>

Congreso de la República del Perú. (2020d). Decreto Supremo N° 008-2020-SA, Decreto Supremo que declara en Emergencia Sanitaria a nivel

nacional por el plazo de noventa (90) días calendario y dicta medidas de prevención y control del covid-19. Diario Oficial El Peruano. Lima: Congreso de la República del Perú, 11 de marzo. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/483010-008-2020-sa>

Congreso de la República del Perú. (2020e). Decreto Supremo N° 010-2020-TR, Decreto Supremo que desarrolla disposiciones para el Sector Privado, sobre el trabajo remoto previsto en el Decreto de Urgencia N° 026-2020, Decreto de Urgencia que establece medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del COVID - 19. Diario Oficial El Peruano. Lima: Congreso de la República del Perú, 24 de marzo. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/normas-legales/462424-010-2020-tr>

Congreso de la República del Perú. (2020f). Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19. Diario Oficial El Peruano. Lima: Congreso de la República del Perú, 15 de marzo. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/460472-044-2020-pcm>

Congreso de la República del Perú. (2020g). Decreto Supremo N° 053-2020-PCM, Decreto Supremo que modifica el Artículo 3 del Decreto Supremo N° 051-2020-PCM, que prorroga el Estado de Emergencia Nacional declarado mediante Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, por las graves circunstancias que afectan la vida de la nación a consecuencia del COVID-19. Diario Oficial El Peruano. Lima: Congreso de la República del Perú, 30 de marzo. Recuperado de

<https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/466000-053-2020-pcm>

Congreso de la República del Perú. (2020h). Decreto Supremo N° 094-2020-PCM, Decreto Supremo que establece las medidas que debe observar la ciudadanía hacia una nueva convivencia social y prorroga el Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID-19. Diario Oficial El Peruano. Lima: Congreso de la República del Perú, 23 de mayo. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/584231-094-2020-pcm>

Congreso de la República del Perú. (2020i). Decreto Supremo N° 116-2020-PCM, Decreto Supremo que establece las medidas que debe observar la ciudadanía en la Nueva Convivencia Social y prorroga el Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID-19. Diario Oficial El Peruano. Lima: Congreso de la República del Perú, 26 de junio. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-establece-las-medidas-que-debe-observar-decreto-supremo-no-116-2020-pcm-1869114-1/>

Congreso de la República del Perú. (2020j). Decreto Supremo N° 124-2020-EF, Decreto Supremo que establece la modificación de los montos máximos de los créditos y condición de acceso al programa Reactiva Perú. Diario Oficial El Peruano. Lima: Congreso de la República del Perú, 27 de mayo. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mef/normas-legales/606067-124-2020-ef>

Congreso de la República del Perú. (2020k). Decreto de Urgencia N° 026-2020, Decreto de Urgencia que establece diversas medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del Coronavirus (COVID-19) en el territorio nacional. Diario Oficial El Peruano. Lima: Congreso de la República del Perú, 15 de marzo. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/presidencia/normas-legales/460471-026-2020>

Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35), 152-181. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

Cuero, C. (2020). La Pandemia del COVID-19. *Academia Panameña de Medicina y Cirugía*, 40 (1), 1-2. Recuperado de <http://home.revistamedica.org/index.php/rmdp/article/view/872>

Datos Macro (2020). *Perú - COVID-19 - Crisis del coronavirus*. Perú. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/otros/coronavirus/peru>

Delgado, Á. (2020). El trabajo remoto en el Perú en tiempos del covid-19. *Revista Iberoamericana de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, 2(3), 72-84. Recuperado de <https://aidtss.org/revistaiberoamericana/index.php/main/article/view/34/31>

Deloitte (2020). *10 medidas que deben adoptar las empresas para afrontar una pandemia*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/10-medidas-adopcion-empresas-para-afrontar-pandemia.html>

Factoring: cada vez son más las pymes que se financian a través de este mecanismo (2019). *Andina, Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-factoring-cada-vez-son-mas-las-pymes-se-financian-a-traves-este-mecanismo-758274.aspx>

Fernández, A. (2012). *Conceptos de Estrategia Empresarial*. Escuela de Organización Industrial. Recuperado de https://www.academia.edu/36661981/Conceptos_de_Estrategia_Empresarial_Enero_2012

Guimaray, R. (2018). *La innovación en las estrategias empresariales: análisis de gestión estratégica de Alicorp en el mercado de detergentes en Lima, Perú, 2012- 2015* (Tesis de maestría). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13296/GUIMARAY_RIBEYRO_ROSA_AMPARO2.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Hax, A., y Wilde II, D. (2002). *El modelo delta - Un nuevo marco conceptual para la nueva economía*. Recuperado de https://www.academia.edu/28883882/EL_MODELO_DELTA_UN_NUEVO_MARCO_CONCEPTUAL_PARA_LA_NUEVA_ECONOM%C3%8DA_Arnoldo_C_Hax_y_Dean_L_Wilde_II

Hernández, A., y Cárdenas, V. (2019). *Análisis y evaluación del proceso estratégico de una cadena de restaurantes: caso de estudio VEGGIE PIZZA* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14604/C%c3%a1rdenas%20Vuckovic_Hernandez%20Aburto_An%c3%a1lisis_evaluaci%c3%b3n_proceso.pdf?sequence=6&isAllowed=y

Izquierdo, J. (2017). Estrategias de inversión y financiamiento para las micro y pequeña empresa (Mype) en Chiclayo-Lambayeque, Perú. *Revista de*

la Universidad Señor de Sipán, 1-10. Recuperado de <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/EPT/article/view/577/545>

Jaramillo, M., y Ñopo, H. (2020). El impacto del Covid-19 sobre la economía peruana. *ECONOMÍAunam*, 17(51), 1-11. Recuperado de <http://revistaeconomia.unam.mx/index.php/ecu/article/view/552/585>

Licencia de funcionamiento: Cambio de giro será de aprobación automática. (2020). *Andina, Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-licencia-funcionamiento-cambio-giro-sera-aprobacion-automatica-796686.aspx>

Maldonado, J. A. (2018). *La estrategia empresarial - su formulación, planeación e implantación*. Academia. Recuperado de https://www.academia.edu/36936153/LA_ESTRATEGIA_EMPRESARIAL

Medina, L. (2013). *Influencia de las estrategias de marketing en el comportamiento de compra de comidas rápida en los adolescentes de 15 a 19 años de nivel socio económico 3 y 4 de la comuna 17 de la ciudad de Santiago de Cali* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/5339/1/TMD01720.pdf>

Micro y pequeñas empresas accedieron al 90% de créditos de Reactiva Perú (2020). *Andina, Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-micro-y-pequenas-empresas-accedieron-al-90-creditos-reactiva-peru-802310.aspx>

Ministerio de Economía y Finanzas (2020a). *Programa de Garantías “Reactiva Perú”*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/que-es-reactiva-peru>

Ministerio de Economía y Finanzas (2020b). *232 800 micro y pequeñas empresas accedieron a créditos con garantías del programa Reactiva Perú y el fondo de apoyo empresarial*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados/6526-232-800-micro-y-pequenas-empresas-accedieron-a-creditos-con-garantias-del-programa-reactiva-peru-y-el-fondo-de-apoyo-empresarial>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2019). Régimen Laboral Especial de la micro y pequeña empresa. *Boletín Informativo Laboral*, (85), 1-9. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/289278/Art%C3%ADculo_REMYPE_-_Enero_2019.pdf

Montoya, R. y Vásquez, O. (2005). *Actitud de los Consumidores frente a las Promociones de Venta: Un tipo de Segmentación Psicográfica* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/115054/Montoya%20K.%2C%20Rolando.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Nava, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 606-628. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29012059009.pdf>

Organización Mundial de la Salud. (2020). *COVID-19: cronología de la actuación de la OMS*. Recuperado de <https://www.who.int/es/news-room/detail/27-04-2020-who-timeline---covid-19>

Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* (Tesis de Pregrado). Recuperado de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3>

%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para
%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1

- Roca, R. (2014) *La planificación estratégica como factor de éxito en el desarrollo y crecimiento de las Pymes en el Ecuador* (Tesis de maestría). Recuperado de <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/6229/2/TFLACS O-2014RRRS.pdf>
- Rocca, E., García, D., y Duréndez, A. (2016). Factores determinantes del éxito competitivo en la mipyme: un estudio empírico en empresas peruanas. *Contabilidad y Negocios*, 22 (11), 52-68. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/download/16431/16815/>
- Rubio, A., y Aragón, A. (2008). Recursos estratégicos en la Pymes. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 17, (1), 103-126. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2581343>
- Saco, R. (2007). El teletrabajo. *Derecho PUCP*, (60), 325-350. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechopucp/article/view/2954>
- Sánchez, L. (2004). *Estrategias competitivas en el mercado farmacéutico peruano - Caso de la empresa ALFA* (Tesis de maestría). Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/73/SANCHEZ_CASTA%
c3%91OS_LEOPOLDO_FARMACEUTICO_ALFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/73/SANCHEZ_CASTA%c3%91OS_LEOPOLDO_FARMACEUTICO_ALFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sánchez-Villena, A., y De La Fuente-Figuerola, V. (2020). COVID-19: cuarentena, aislamiento, distanciamiento social y confinamiento, ¿son

lo mismo? *Anales de Pediatría*, 93(1), 73-74. Recuperado de <https://www.analesdepediatria.org/es-covid-19-cuarentena-aislamiento-distanciamiento-social-articulo-S1695403320301776>

Simón, F., y Guillén, F. (2008). Amenazas para la salud y crisis sanitarias. Aproximación a la alerta y respuesta. Informe SESPAS 2008. *Gaceta Sanitaria*, 22, 65-77. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S021391110876076X>

Slusarczy, M., y Morales, N. (2016). Análisis de las estrategias empresariales y de las TIC. *3C Empresa*. Recuperado de <http://ojs.3ciencias.com/index.php/3c-empresa/article/view/322>

SUNAT. (2020). Resolución de Superintendencia Nacional Adjunta de Tributos Internos N° 008-2020-SUNAT/700000. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/superAdjunta/rsnati/2020/rsnati-008-2020.pdf>

SUNAT (s.f.). *Régimen Laboral de la micro y pequeña empresa*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/regimenLaboral.html#:~:text=MYPES,a%20sus%20conductores%20y%20empleadores>.

Tellis, G., y Redondo, I. (2002). *Estrategias de Publicidad y Promoción*. Madrid, España: PEARSON EDUCACIÓN, S.A. Recuperado de https://www.academia.edu/25205206/Estrategias_de_Publicidad_y_Promoci%C3%B3n

Trujillo, M. (2013). *Análisis, diseño e implementación de un sistema de planificación de procesos productivos para Pymes de textiles y confecciones* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4719/TRUJILLO_MARLON_SISTEMA_PLANIFICACION_PROCESOS_P

RODUCTIVOS_PYMES_CONFECIONES.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Universidad América Latina. *Estrategias de distribución*. Recuperado de http://ual.dyndns.org/biblioteca/Estrategias_Distribucion_y_Precio/Pdf/Unidad_03.pdf

Weller, J., Gómez, M., Martín, A., y Ravest, J. (2020). *El impacto de la crisis sanitaria del COVID-19 en los mercados laborales latinoamericanos*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45864/S2000495_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Yetano, A. (2005). El cuadro de mando integral (balanced scorecard) en la Administración Local. *Auditoría Pública*, (36), 39-46. Recuperado de https://asocex.es/wp-content/uploads/PDF/200507_36_39.pdf

