



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Análisis de las estrategias adoptadas por las MYPES de la
ciudad de Piura frente a la pandemia de la Covid-19**

Tesis para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

**Lesly Mercedes Arévalo Campoverde
Mario Alberto Zapata Pozo**

**Asesor(es):
Mgtr. Fabiola Alcas Rojas
Mgtr. Willian Alfredo Reyes Cortes**

Piura, enero del 2026

Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Lesly Mercedes Arévalo Campoverde, egresado del Programa Académico de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 74474019, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

“Análisis de las estrategias adoptadas por las MYPES de la ciudad de Piura frente a la pandemia de la Covid-19”

El mismo que presento bajo la modalidad de Tesis para optar el Título profesional de licenciado en Administración de Empresas.

Que el trabajo se realizó en coautoría con los siguientes alumnos de la Universidad de Piura.

- Mario Alberto Zapata Pozo, identificado con DNI: 72912937

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Mgtr. Fabiola Alcas Rojas, identificado con DNI: 40805384
- Mgtr. Willian Alfredo Reyes Cortes, identificado con DNI: 02867974

Declaro (declaramos) que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 30/01/2026.



.....
Firma del autor¹



.....
Firma del asesor¹



.....
Firma del co-asesor¹

¹ Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.



Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Mario Alberto Zapata Pozo, egresado del Programa Académico de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 72912937, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

“Análisis de las estrategias adoptadas por las MYPES de la ciudad de Piura frente a la pandemia de la Covid-19”

El mismo que presento bajo la modalidad de Tesis para optar el Título profesional de licenciado en Administración de Empresas.

Que el trabajo se realizó en coautoría con los siguientes alumnos de la Universidad de Piura.

- Lesly Mercedes Arévalo Campoverde, identificada con DNI: 74474019

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Mgtr. Fabiola Alcas Rojas, identificado con DNI: 40805384
- Willian Alfredo Reyes Cortes, identificado con DNI: 02867974

Declaro (declaramos) que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 30/01/2026.

Firma del autor²

Firma del asesor¹

Firma del asesor¹

² Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

Dedicatoria

A Dios; a mi familia, Marilyn, Alberto y Estefanía, quienes nunca dudaron de mí y hasta el día de hoy siguen apoyándome en todo lo que me propongo y por estar presentes durante la elaboración y culminación de esta investigación que servirá para futuras investigaciones.

Mario Zapata

A Dios, mis queridos padres y a mis buenas amistades que han estado en todo el recorrido de esta meta profesional.

Lesly Arévalo



Agradecimientos

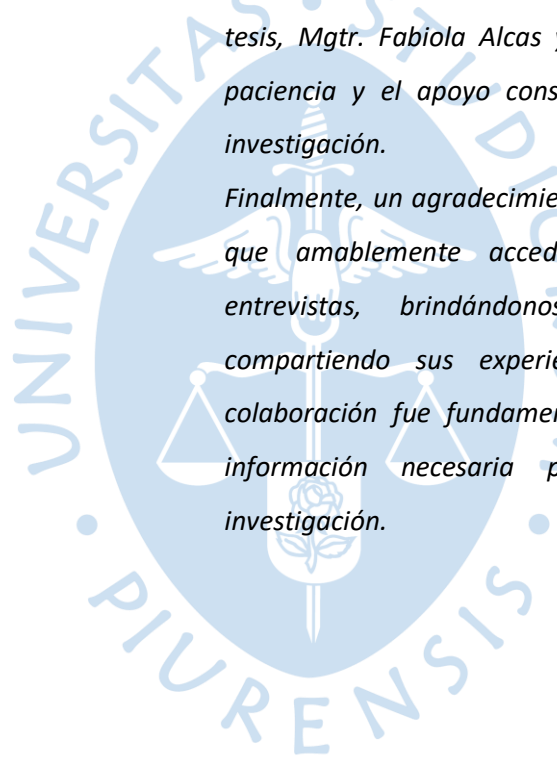
Queremos expresar nuestros agradecimientos a todas las personas que nos apoyaron en la realización de esta investigación.

En primer lugar, damos gracias a Dios, por habernos dado la sabiduría y salud necesarias para culminar esta etapa profesional en nuestras vidas.

Agradecemos profundamente el apoyo incondicional a nuestras familias, quienes nos brindaron amor y comprensión en los momentos más difíciles.

Nuestro reconocimiento sincero a nuestros asesores de tesis, Mgtr. Fabiola Alcas y Mgtr. Willian Reyes, por la paciencia y el apoyo constante durante el proceso de investigación.

Finalmente, un agradecimiento especial a los empresarios que amablemente accedieron a participar en las entrevistas, brindándonos su valioso tiempo y compartiendo sus experiencias y conocimientos. Su colaboración fue fundamental para la obtención de la información necesaria para el análisis de esta investigación.



Resumen

La pandemia de Covid-19 ocasionó una crisis sin precedentes que obligó a las micro y pequeñas empresas (MYPES) a nivel mundial a adaptarse para asegurar la continuidad del negocio. En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo analizar las estrategias adoptadas por las MYPES en Piura durante la pandemia del Covid-19, con la finalidad de comprender las dificultades que atravesaron los empresarios y su respuesta ante el confinamiento y la contracción económica, adoptando una metodología cualitativa mediante el instrumento de entrevistas a profundidad a 20 empresarios a cargo de una MYPE de los distritos de Piura, Castilla y 26 de Octubre en el mes de mayo del 2025, quienes continuaron operando entre 2020 y 2022.

Los resultados permitieron identificar las principales dificultades. Entre ellas destacan el cierre obligatorio de operaciones, la caída drástica en ventas e ingresos, la incapacidad de cubrir los gastos fijos y la reducción de personal. Frente a ello, las respuestas adoptadas por los empresarios abarcaron la implementación del servicio de *delivery*, la adaptación tecnológica, el uso de ahorros personales, el recorte de personal y el apoyo financiero externo.

La investigación contribuye a conocer el comportamiento de un empresario, a cargo de una MYPE, durante situaciones de crisis y ofrece información valiosa para profundizar en este tipo de empresa que en el Perú representa el 99.1% del tejido empresarial, siendo Piura la quinta región con más presencia de MYPES.

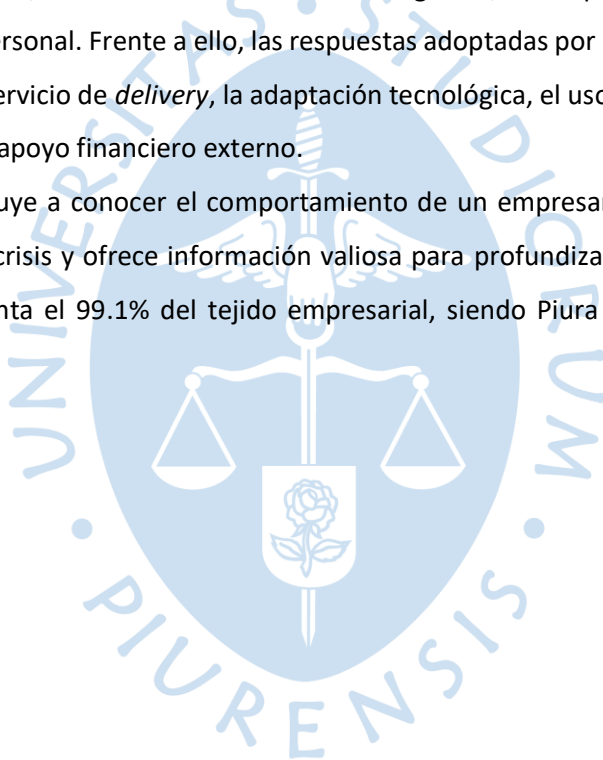


Tabla de contenido

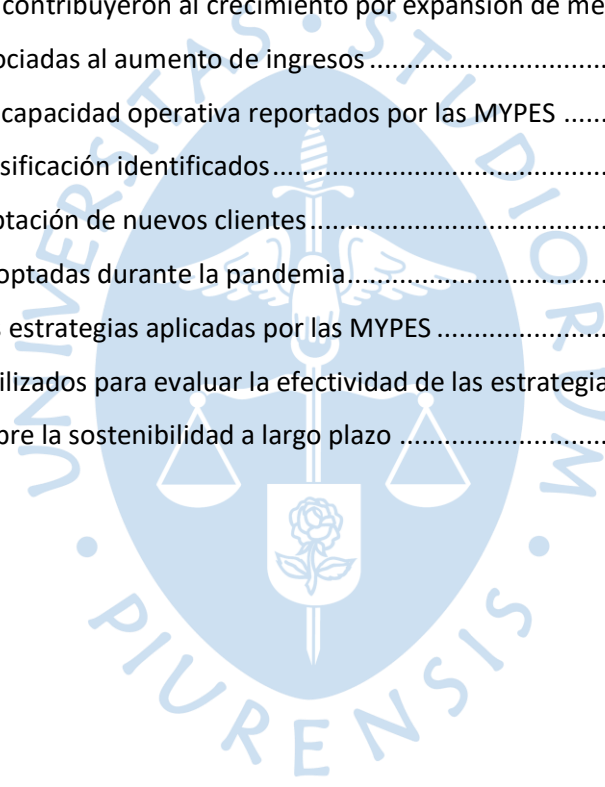
Introducción	11
Capítulo 1. Fundamentación	13
1.1 <i>Planteamiento del problema</i>	13
1.2 <i>Objetivos del estudio</i>	14
1.2.1 <i>Objetivo General</i>	14
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	14
1.3 <i>Justificación</i>	14
Capítulo 2. Marco teórico.....	17
2.1 <i>Antecedentes de la investigación</i>	17
2.2 <i>Definición de MYPE</i>	19
2.3 <i>Definición de estrategia</i>	21
2.4 <i>Teorías aplicadas a la estrategia en contexto de crisis</i>	21
2.5 <i>Tipos de estrategia</i>	22
2.6 <i>Contexto de Sostenibilidad</i>	23
2.7 <i>Impacto de la Covid-19 en el Crecimiento de las MYPES</i>	24
2.8 <i>Las MYPES peruanas durante la pandemia de la Covid-19</i>	25
2.9 <i>Identificación de oportunidades</i>	27
2.10 <i>Definición del Comercio electrónico</i>	29
2.10.1 <i>Comercio electrónico y las MYPES durante la Covid-19</i>	30
2.10.2 <i>Ventas por redes sociales</i>	32
Capítulo 3. Metodología.....	35
3.1 <i>Tipo de investigación</i>	35
3.2 <i>Diseño de la investigación</i>	36
3.3 <i>Población o universo</i>	36
3.4 <i>Muestra</i>	37
3.5 <i>Instrumento</i>	39
3.6 <i>Técnicas de Recolección de datos</i>	39
3.7 <i>Validez</i>	40
3.8 <i>Técnica de análisis de datos</i>	41
Capítulo 4. Resultados de la investigación	43
4.1 <i>Principales dificultades enfrentadas por las MYPES durante la pandemia</i>	43
4.2 <i>Transformaciones que impulsaron el crecimiento de las MYPES en contexto de pandemia</i> ..	47
4.3 <i>Estrategias adoptadas por las MYPES que fortalecieron la sostenibilidad del negocio</i>	51
4.4 <i>Discusión de Resultados</i>	58

Capítulo 5. Limitaciones y consideraciones para futuras investigaciones	60
5.1 <i>Limitaciones de la investigación</i>	60
5.2 <i>Consideraciones para futuras investigaciones</i>	60
Conclusiones	62
Recomendaciones	64
Referencias.....	65
Apéndices.....	73
Apéndice 1. Pautas para inclusión en la muestra	74
Apéndice 2. Guía entrevista en profundidad.....	75
Apéndice 3. Formato de validación del instrumento – Mg. Juan Quinde Li Say Tan	77
Apéndice 4. Formato de validación del instrumento – Mg. Renzo Eduardo García Farfán	80
Apéndice 5. Formato de validación del instrumento – Dra. Elsa Mercedes Alama Salazar	82
Apéndice 6. Data clasificada de las entrevistas en profundidad	84



Lista de tablas

Tabla 1. Criterios para definir una MYPE en Perú en 2025	20
Tabla 2. Indicadores clave de las MYPES en el Perú en el año 2024	20
Tabla 3. Estrategias adoptadas por las MYPES	27
Tabla 4. Distribución de MYPES entrevistadas	38
Tabla 5. Expertos que validaron el instrumento	41
Tabla 6. Dificultades principales identificadas en las MYPES de Piura durante la pandemia de Covid-19	44
Tabla 7. Acciones tomadas por las MYPES frente a las dificultades	46
Tabla 8. Impacto de las dificultades en la sostenibilidad de las MYPES.....	46
Tabla 9. Estrategias que contribuyeron al crecimiento por expansión de mercado.....	48
Tabla 10. Estrategias asociadas al aumento de ingresos.....	49
Tabla 11. Cambios en la capacidad operativa reportados por las MYPES	49
Tabla 12. Casos de diversificación identificados.....	50
Tabla 13. Canales de captación de nuevos clientes.....	51
Tabla 14. Estrategias adoptadas durante la pandemia.....	52
Tabla 15. Impacto de las estrategias aplicadas por las MYPES	55
Tabla 16. Indicadores utilizados para evaluar la efectividad de las estrategias.....	56
Tabla 17. Percepción sobre la sostenibilidad a largo plazo	57



Lista de figuras

Figura 1. Mapa de palabra de las estrategias adoptadas.54



Introducción

En el Perú, la pandemia del Covid-19 empezó con el primer caso procedente del continente europeo el día 06 de marzo del 2020, para luego, el día 15 del mismo mes, el gobierno del expresidente Martín Vizcarra anunciara antes que otros países del continente americano, una cuarentena con toque de queda en todo el territorio nacional (Maguiña, 2020).

Según Rosales et al. (2021) ante el impacto económico que se generó por la pandemia, el gobierno peruano adoptó diversas políticas para poder reducir sus efectos negativos. Como parte de su estrategia, puso en ejecución el Plan de Reactivación Económica, mediante el cual se reanudaron progresivamente las actividades productivas y se brindó apoyo financiero a diversas organizaciones, especialmente a las micro y pequeñas empresas (MYPES), las cuales constituyen la mayor parte del sector empresarial en el país. Para ello, se busca ofrecer respaldo económico que facilite su recuperación y fortalecimiento a través de financiamiento y acceso a recursos financieros vigentes.

Las MYPES fueron las más afectadas producto de la pandemia, pero los empresarios para poder generar ventas y no cerrar indefinidamente sus negocios, se reinventaron, llevándolos a la virtualidad, implementando el servicio vía *delivery*, conociendo más el mundo del comercio electrónico (*E-commerce*), etc. (Rodríguez et al., 2020; Martínez y Scherger, 2023; Kumar et al., 2022).

Según Colina et al. (2021) el virus de la Covid-19 provocó un confinamiento, lo que llevó al cierre inmediato de las MYPES, estancando la producción, aumentando las deudas y también afectando la estabilidad laboral de los peruanos. Todas estas situaciones originaron el aumento de los gastos de seguridad sanitaria y disminución de las ventas, lo que provocó que muchos empresarios realicen una reducción de personal. Además, incentivó a que las MYPES establecieran nuevas modalidades de ventas Online y *delivery* (por vía motorizado o de manera presencial), permitiendo la flexibilidad en el horario laboral, la implementación de la tecnología y la necesidad de procesos de aprendizaje constante al personal de apoyo, siendo el trabajo remoto una opción viable para que las empresas no cesen sus operaciones al 100% y logren sobrevivir.

La finalidad de la presente investigación es analizar las estrategias implementadas por las MYPES de la ciudad de Piura durante la pandemia de la Covid-19 y cómo estas han permitido su continuidad en el tiempo, así como, identificar las principales dificultades que enfrentaron y evaluar la efectividad de las estrategias adoptadas durante el periodo de confinamiento.

En el primer capítulo, titulado fundamentación, se analiza el contexto general de las MYPES y su importancia en la economía, tanto a nivel global, latinoamericana y peruana. Se presenta información sobre su contribución al empleo y al PBI, así como la importancia de analizar a este grupo de empresas durante su desempeño en la Covid-19. Por último, se determinan los objetivos a investigar.

En el segundo capítulo, denominado Marco teórico, se describen los antecedentes de la investigación, además se explican las bases teóricas, que guardan relación con el tema de investigación y da un mayor entendimiento de lo que se quiere investigar.

En el tercer capítulo, titulado Marco metodológico, se identifica el tipo de investigación, junto con el diseño y alcance. Además, se explica la población de estudio, la muestra y el método de selección que se empleó. Asimismo, se describe la técnica utilizada para recolectar los datos, así como la validez y confiabilidad del instrumento de medición. Finalmente, se detallan las técnicas que se aplicaron para el análisis de los datos en el estudio.

En el cuarto capítulo, denominado Resultados de la investigación, se presentan y se discuten los resultados obtenidos a partir de la información que fue recopilada en la entrevista en profundidad, para finalmente brindar las conclusiones, recomendaciones, líneas de investigación futuras y limitaciones del estudio.



Capítulo 1. Fundamentación

1.1 Planteamiento del problema

En el año 2020, la pandemia del Covid-19 originó una crisis sanitaria y económica a nivel mundial. Los impactos de esta situación no fueron simétricos: mientras se registró la pérdida de más de 140 millones de empleos en el mundo, la riqueza global³ se incrementó en 7,4%. No obstante, este crecimiento se presentó de manera desigual: en Canadá y Estados Unidos aumentó en 12,4% y Europa en 9,2%, mientras que en la India se redujo en 4,4% y en América Latina y el Caribe retrocedió en 11,4% (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2021).

En este contexto, las micro y pequeñas empresas (MYPES) resultaron particularmente vulnerables. Además de enfrentar mayores pérdidas de empleo que las compañías más grandes, CEPAL (2021) estimó el cierre de 2,7 millones de empresas formales en la región durante 2020. Su viabilidad se vio amenazada debido a que gran parte de ellas operan en sectores severamente afectados por las restricciones sanitarias impuestas por los gobiernos, como los servicios de restauración y atención presencial (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2021)

En el Perú, las medidas de confinamiento y restricción de movilidad implementadas para contener el avance del virus provocaron el cierre temporal o definitivo de numerosas MYPE, las cuales conforman el 99.1% de la estructura empresarial, generan empleo para el 86.5% de la PEA ocupada a nivel nacional y contribuye con el 20.2% al PBI Nacional (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2025). De acuerdo con el Instituto Peruano de Economía (2021) las restricciones sanitarias, el aislamiento social y la caída en la demanda provocaron el cierre de aproximadamente el 25% de las empresas formales en 2020, lo que puso en evidencia la vulnerabilidad del sector ante una paralización prolongada de sus actividades económicas.

En el ámbito regional, Piura es la cuarta región con mayor número de empresas en el país, con un total 143,031 unidades en el primer trimestre del 2025 (INEI, 2025), y la quinta con mayor concentración de MYPE (94,298 empresas) (PRODUCE, 2025). La situación de la región fue compleja debido a su dependencia de sectores como el comercio, los servicios y la agroindustria, donde predominan las MYPE (Dirección Regional de la Producción, 2022) aunque, un grupo de MYPE logró mantenerse operativas.

La relevancia de las MYPE en la economía nacional y regional resalta la necesidad de comprender las estrategias que les permitieron resistir los efectos económicos de la pandemia. Según Porter (1996) describe la estrategia como la creación de una posición única y valiosa mediante la realización de actividades diferentes a los competidores para ofrecer a sus clientes un valor único. En esa línea, Dini y Stumpo (2020) señalan que las microempresas suelen surgir como una alternativa de

³ La riqueza mundial se define como el valor total de los activos financieros y reales —principalmente bienes inmuebles— que poseen los individuos, menos sus deudas u obligaciones financieras (UBS 2025).

autoempleo y enfrentan limitaciones en el acceso a financiamiento, mientras que las pequeñas empresas de rápido crecimiento tienden a aprovechar las oportunidades del mercado a través de una gestión innovadora y eficiente.

Por tanto, durante la crisis sanitaria, las MYPES piuranas se vieron obligadas a adaptarse a un entorno cambiante y a plantear estrategias que les permitieran sobrevivir o aprovechar nuevas oportunidades. A pesar de la importancia del sector, el análisis del contexto en la ciudad de Piura pone en evidencia la necesidad de profundizar en el estudio de las estrategias específicas que implementaron las MYPES de Piura que lograron mantenerse activas tras la pandemia. En este contexto, surge la necesidad de analizar las estrategias adoptadas por las MYPE piuranas creadas antes del mes de marzo de 2020 que lograron mantenerse operativas durante la pandemia de la Covid-19, con el propósito de comprender los factores que favorecieron su continuidad en el mercado. La presente investigación tiene como objetivo responder a la siguiente interrogante: ¿Qué estrategias adoptaron las MYPES piuranas durante la pandemia de la Covid-19 para poder continuar en el negocio?

1.2 Objetivos del estudio

1.2.1 Objetivo General

Analizar las estrategias implementadas por las MYPES piuranas durante la pandemia de la Covid-19 que han permitido su continuidad.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar las principales dificultades que enfrentaron las MYPES de Piura durante la pandemia de Covid-19.
- Analizar la efectividad de las estrategias adoptadas por las MYPES en términos de sostenibilidad y crecimiento del negocio durante y después de la pandemia.

1.3 Justificación

Las MYPES desempeñan un papel fundamental en el impulso del crecimiento económico y generación de empleo. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) et al. (2024), en América Latina las micro, pequeñas y medianas empresas (MYPIMES) constituyen el 99,5% del total de unidades empresariales y generan alrededor del 60% del empleo formal productivo. Asimismo, casi nueve de diez negocios pertenecen a la categoría de microempresas, las cuales constituyen aproximadamente el 88,4% del total (Dini y Stumpo, 2020).

Debido a su relevancia económica y social, el fortalecimiento de las MYPES constituye una prioridad para las políticas públicas, ya que estas organizaciones contribuyen de manera directa al desarrollo económico, a la creación de empleo, a la reducción de la pobreza y a la disminución de la desigualdad (OCDE et al., 2024).

En el Perú, las MYPE representan el 99.1% de la estructura empresarial nacional y contribuyen significativamente al empleo y el PBI (PRODUCE, 2025). No obstante, la pandemia afectó severamente

a este sector: el número de microempresas se redujo en un 25,7% y el de pequeñas empresas en un 10,3% respecto al año 2019. En total, más de medio millón de unidades empresariales cesaron sus operaciones debido principalmente a las medidas de confinamiento y restricciones impuestas para contener la propagación del virus (PRODUCE, 2021a; IPE, 2021).

En el caso de Piura, el segundo departamento más poblado del país, con más de dos millones de habitantes (INEI, 2023), y la cuarta región con mayor número de empresas —143 031 registradas en el primer trimestre de 2025 (INEI, 2025)—, el impacto económico de la pandemia también fue considerable. Durante el 2020, el número de MIPYMES activas se redujo en un 32,1 % respecto al 2019, quedando en funcionamiento 69 246 unidades empresariales (PRODUCE, 2021a). Este comportamiento refleja que, pese a las dificultades generadas por la crisis sanitaria, una parte importante de las empresas logró mantenerse operativa o reanudar sus actividades en el transcurso del año.

Diversas investigaciones realizadas en países en vías de desarrollo evidencian que las MYPES implementaron estrategias de adaptación orientadas a la supervivencia, entre las cuales destacan la digitalización de procesos, el fortalecimiento de redes de proveedores, la diversificación de mercados, la oferta de servicios de *delivery* y la incorporación del comercio electrónico (Rodríguez et al., 2020; Gertler et al., 2022; Martínez y Scherger, 2023; Kumar et al., 2022).

No obstante, a pesar de que Piura es una de las regiones con mayor dinamismo económico, con 94 298 MYPES activas (PRODUCE, 2025), se evidencia una limitada disponibilidad de estudios que analicen las estrategias adoptadas por los emprendedores locales para enfrentar la crisis sanitaria. Se desconoce, en gran medida, qué decisiones o acciones favorecieron la continuidad de sus negocios y la mitigación de los efectos económicos derivados de la pandemia.

Por ello, esta investigación se centrará en analizar las estrategias implementadas por las MYPES piuranas constituidas antes del año 2020, durante la pandemia de la COVID-19 y cómo estas contribuyeron a su sostenibilidad. El estudio se basará en información primaria obtenida mediante entrevistas en profundidad, complementada con revisión documental, con el propósito de comprender el panorama empresarial actual y los factores que favorecieron la resiliencia de estas unidades productivas.

Como indicadores, la sostenibilidad y crecimiento del negocio permiten comprender cómo las MYPES lograron sobrevivir y fortalecerse tras el impacto de la pandemia. La sostenibilidad, de acuerdo con Dyllick y Hockerts (2002) se explica como la capacidad de una organización para responder a las necesidades de sus grupos de interés (como clientes, trabajadores, proveedores y comunidad), manteniendo al mismo tiempo los recursos y condiciones necesarias para su permanencia en el tiempo. En este sentido, dichos indicadores se emplean desde un enfoque cualitativo, mediante el análisis de las percepciones y experiencias de los empresarios ante la crisis. De esta manera, no se

miden mediante datos numéricos, sino a partir de los significados que los propios empresarios otorgan a sus acciones para adaptarse.

Desde una perspectiva práctica, esta investigación contribuye a ampliar la evidencia existente sobre las estrategias de adaptación de las MYPES en contextos de crisis, particularmente en una realidad específica como Piura. Asimismo, los resultados del estudio proporcionan información útil tanto para emprendedores actuales y futuros como para actores vinculados al diseño de políticas y programas de apoyo empresarial, al identificar prácticas que pueden contribuir a mitigar los efectos negativos de escenarios de alta incertidumbre y favorecer la continuidad de los negocios.



Capítulo 2. Marco teórico

2.1 Antecedentes de la investigación

En el año 2020, todos los países del mundo enfrentaron un desafío imprevisto a causa del virus “Covid-19”, originado en China. Las autoridades gubernamentales a nivel mundial tuvieron que tomar diversas medidas para poder reducir la propagación del virus entre la población. En el Perú, se dispusieron medidas desde el mes de marzo del 2020, donde se declaró el Estado de Emergencia Nacional y se impuso una de las restricciones más radicales, el aislamiento social que se emitió por primera vez en el Decreto Supremo N.º 044-2020-PCM y que establecía cuarentena por 15 días (El Peruano, 2020a). Estas medidas restrictivas se prolongaron de manera progresiva durante varios meses y fueron acompañadas por disposiciones complementarias, generando impactos significativos en diversos ámbitos de la actividad nacional, incluido el sector empresarial. En este contexto, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020) señaló que la economía peruana se contrajo en 11,12 % durante el año 2020, como consecuencia de las medidas de aislamiento social y las restricciones a la actividad económica.

Tanjung y Purnamadewi (2021) llevaron a cabo una investigación en la ciudad de Bogor - Indonesia, a través de una entrevista directa y una encuesta en línea, obtuvieron información de sesenta MYPES y tres cooperativas. Las variables que midieron se relacionan con el negocio: facturación, costos y ganancias, y se utilizó la prueba T con el objetivo de probar si existe diferencias significativas entre el desempeño financiero antes y después de la pandemia. Como resultado, el impacto de la pandemia en relación con las MYPES sufrió la reducción en sus operaciones, así como dificultades para obtener materias primas y la distribución de sus productos, originando cambios en los ingresos durante la pandemia. Una de las estrategias de las MYPES para obtener préstamos, en caso las cooperativas decidan no otorgarlos, es recurrir a préstamos de algún familiar (60%), solicitar préstamos a otras cooperativas, a pesar de las altas tasas de interés (25%) y el resto vendería los activos de su hogar (15%).

Asimismo, una investigación llevada a cabo en MIPYMES de la India identificó que algunos factores de adopción de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) como la facilidad de uso, el entorno del trabajo remoto, enfoque futurista y la sostenibilidad empresarial tuvieron un impacto significativo en el beneficio de las MIPYMES. Lo que convierte la adopción de las TIC en una estrategia empresarial emergente durante la pandemia de la Covid-19. Este resultado se obtuvo mediante las respuestas de 393 empleados, las cuales se analizaron con el método de modelado de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales. Por otro lado, el 48.6% de los encuestados indicaron que la Covid-19 aceleró la transformación digital y que las redes sociales, la factura electrónica, la gestión de relaciones con los clientes y la banda ancha de alta velocidad se emplearon con más frecuencia durante y después de la pandemia (Kumar et al., 2022).

En un estudio realizado en zonas rurales de Irán se analizaron 110 micro y pequeñas empresas del sector textil, de las cuales 72 seguían activas y 38 habían cerrado debido a la pandemia por la Covid-19. Mediante un enfoque mixto, los autores identificaron tres tipos de daños: en la producción, el marketing y en el ámbito de las finanzas. Asimismo, distinguieron dos tipos de respuestas de los empresarios: estrategias pasivas (como la reducción de personal o el cierre temporal) y estrategias adaptativas (como la reconversión de productos, el aprendizaje de nuevas habilidades o la solicitud de préstamos). Los resultados revelaron que las MYPES gestionadas de forma colaborativa y lideradas por personas con mayor formación lograron mantenerse activas mediante decisiones adaptativas, a diferencia de aquellas con menor preparación, que optaron por medidas reactivas y cerraron sus operaciones. Esta investigación evidencia la importancia de la capacidad gerencial, la experiencia y la toma de decisiones estratégicas para enfrentar contextos de crisis (Yaghoubi Farani et al., 2022).

Fabeil et al. (2020) realizaron una investigación cualitativa en Malasia que evidenció cómo las microempresas ubicadas en zonas rurales enfrentaron los efectos de la pandemia de la Covid-19. Mediante entrevistas a profundidad a dos emprendedores, se identificaron que, ante la reducción de ingresos y la interrupción de sus operaciones, adoptaron estrategias espontáneas de continuidad, tales como la migración a canales digitales de venta, el uso de redes sociales para promocionar productos, la implementación de pagos contra entrega y la diversificación hacia bienes esenciales. También desarrollaron mecanismos de recuperación como la reorganización del modelo de negocio y la creación de centros de distribución comunitaria. La investigación destaca la necesidad de acompañar la ayuda estatal con capacitación en marketing digital, gestión de recursos y planificación financiera, especialmente en contextos rurales con limitada infraestructura. Estos hallazgos aportan valiosas perspectivas sobre la adaptación de las MYPES durante escenarios de crisis, siendo de especial utilidad para el análisis de estrategias adoptadas por microempresarios en contextos similares.

Martinez y Scherger (2023) analizaron a 154 MIPYMES argentinas durante los meses de julio y agosto del 2021 para averiguar su situación post – pandemia como buena (51%), regular (34%) o mala (14%). Los empresarios adoptaron como estrategias el uso de redes sociales, WhatsApp como canal de venta, pagos electrónicos y el servicio de *delivery* o *take-away*; las cuales ayudaron a superar el aislamiento social impuesto por el estado, pero no fueron significativas para mejorar directamente la situación post-pandemia. A través de modelos logit ordinales, identificaron que los factores internos fueron los más determinantes en el éxito empresarial. Por ejemplo, un mayor nivel de resiliencia incrementó en un 67,6% la probabilidad de que una empresa registrara una situación favorable, mientras que una gestión empresarial sólida aumentó dicha probabilidad en un 21,7%. En contraste, el acceso a financiamiento externo se asoció negativamente con el desempeño, ya que las empresas más endeudadas tuvieron menor probabilidad de ubicarse en el grupo con situación buena. Asimismo, se encontró que el 38% de las empresas recibió ayuda pública, principalmente mediante el programa

ATP (Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción) y moratorias fiscales; sin embargo, los resultados mostraron que estas ayudas no mejoraron de forma significativa el desempeño empresarial, ya que las MIPYMEs que las recibieron tendían a estar en una situación económica más desfavorable. Este estudio resalta la importancia de fortalecer las capacidades internas como la resiliencia, el *management* y los procesos operativos para la supervivencia y éxito en contextos de crisis.

En Perú, el Gobierno implementó programas como el FAE – MYPE que permitió a las MYPES acceder a créditos para capital de trabajo desde S/ 10,000 hasta S/ 30,0000, a través del Decreto de Urgencia N°029-2020 (El Peruano, 2020b). Sumando a esto, se creó el programa “Reactiva Perú” mediante el Decreto Legislativo N° 1455 en abril del 2020, con el objetivo de brindar liquidez al sector empresarial afectado por la Covid-19 y así mantener la continuidad de la cadena de pagos, facilitando el acceso a créditos para que cumplan con sus obligaciones de pago (Ministerio de Economía y Finanzas, s.f.).

Adicionalmente, creó fondos para apoyar a los emprendedores como Reglamento del Fondo MIPYME Emprendedor, mediante el Decreto Supremo N°225-2020-EF. Con el objetivo de aumentar la productividad de las MIPYMEs mediante instrumentos para difusión tecnológica, innovación empresarial y mejora de la gestión (El Peruano, 2020c).

Por último, en mayo del 2020 se aprobó la reanudación de actividades económicas de manera gradual y progresiva, a través del Decreto Supremo N° 080-20202-PCM. Esta norma establecía la obligación de garantizar los protocolos sanitarios de operación frente a la Covid-19 (El Peruano, 2020d).

2.2 Definición de MYPE

Las MYPES conforman un conjunto heterogéneo de unidades económicas (en términos de tamaño, sector, región, tipo de producto/servicio desarrollado, entre otros), que ha crecido sostenidamente en las últimas décadas de América Latina. Este tipo de empresas representan un sector cada vez más predominante e importante en la economía, llegando incluso a representar hasta el 90% de las unidades económicas en algunos países. La relevancia radica en el aporte que este tipo de empresas dan al PBI, la creación de nuevos empleos, la reducción de desigualdades regionales y la capacidad para impulsar la innovación en países que aún están en desarrollo (Ponce y Zevallos, 2015). Asimismo, las asociaciones profesionales, entidades gubernamentales y universidades deben fomentar una conducta ética en las MYPES, con el fin de promover acciones de responsabilidad social y medioambiental acordes a sus capacidades, que contribuyan al desarrollo sostenible (Hernani y Hamann, 2013).

De acuerdo con la Ley N.º 32353, en su artículo 7, la MYPE se define como “la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o

gestión empresarial, que tiene como objeto realizar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios” (El Peruano, 2025, art. 7). Asimismo, establece que el monto anual de ventas constituye el criterio para clasificar a una MYPE.

Tabla 1

Criterios para definir una MYPE en Perú en 2025

Tipo de empresa	Venta bruta anual en UIT	Venta bruta anual en soles (S/)
Microempresas	VBA <= 150 UIT	VBA <= 802,500
Pequeñas empresas	150 U < VBA <= 1700 UIT	802,500 < VBA <= 9,095,000

Nota. Elaboración propia basada en datos de la Ley N° 32353 (2025).

Dentro del estudio se observa una similitud descrita por los autores en relación con la definición y el funcionamiento de las MYPES, puesto que resaltan que constituyen el sector más representativo de las economías a nivel global, inclusive logrando superar en algunos casos el 90% del total de las empresas. Esto quiere decir que tienen un impacto positivo y significativo en cuanto a la generación de puestos de trabajo, desarrollo de la región y avance de innovación especialmente en mercados que aún no han sido explotados por las empresas grandes. Además, cabe recalcar que su relevancia para el crecimiento sostenible de los países se centra en la contribución que otorgan al producto bruto interno (PBI) y en la capacidad para poder reducir desigualdades económicas y también sociales.

Tabla 2

Indicadores clave de las MYPES en el Perú en el año 2024

Indicador	Dato
Número total de MYPE formales	2'326,126 empresas
Participación en el total de empresas	99.1 %
Aporte al PBI nacional	20.2 % (S/ 118,016 millones)
Empleo generado	10.2 millones de empleos directos
Sectores predominantes	Comercio (44.2 %) y servicios (41.6 %)
Región con mayor concentración	Lima (43.8 % del total de MYPE) y Piura es la quinta ciudad con 94,298 empresas.

Nota. Elaboración propia a partir del Ministerio de Producción - PRODUCE (2025).

En el Perú, la MYPE se encuentra claramente delimitada por criterios normativos establecidos en la legislación vigente. Esta precisión permite diseñar políticas públicas más efectivas y focalizadas.

Finalmente, es clave que las entidades gubernamentales, universidades y organizaciones profesionales promuevan una cultura ética en las MYPES, incentivando prácticas de responsabilidad social y medioambiental que fortalezcan su contribución al desarrollo sostenible.

2.3 Definición de estrategia

El concepto de estrategia ha sido clave en el ámbito empresarial, cuya expresión ha evolucionado con el tiempo, adaptándose a distintos contextos. Asimismo, es una herramienta importante para las empresas para adaptarse y sobrevivir en contextos de crisis.

De acuerdo con Oliver (2001) la estrategia es comprender la estructura y la dinámica de una industria, determinar la posición relativa de la organización en esa industria y tomar medidas para cambiar la estructura de la industria o la posición de la organización para mejorar los resultados organizacionales. Se puede indicar que las medidas que indica Oliver son las acciones coherentes que debe realizar una empresa para lograr una posición única, valiosa y ofrecer un valor único al cliente (Mintzberg y Quinn, 1993; Porter, 1996).

Asimismo, Porter añade que la estrategia implica hacer *trade-off* al momento de competir, lo que conlleva definir claramente lo que no se va a hacer. Esta delimitación es la esencia de una estrategia, ya que, en ausencia de decisiones que impliquen renunciaciones, no sería necesario elegir, por lo tanto, no existía la necesidad de hacer una estrategia (1996).

No hay una definición simple para estrategia y definitivamente, no es solo un plan que se cumpla al pie de la letra, sino un patrón, es decir, una consistencia en el comportamiento a lo largo del tiempo. Asimismo, la estrategia no siempre se da a través de un plan formal y estructurado, por el contrario, se realiza un patrón que no fue expresadamente intencionado el cual lo define como estrategia emergente, una de las cinco definiciones que detalla en su investigación (Mintzberg et al., 1998). Esto último, se identifica con el perfil de las MYPES que muchas veces deben adaptarse a condiciones cambiantes y recursos limitados.

2.4 Teorías aplicadas a la estrategia en contexto de crisis

La teoría de la perspectiva de contingencia postula que no existe una única forma ideal de estructurar, gestionar o tomar decisiones dentro de una organización, sino que la efectividad organizacional depende de la adecuación entre las variables independientes del contexto (incertidumbre, demandas del mercado, competencia) y las variables dependiente organizacionales (como el desempeño del personal, la estructura, procesos o estilo de liderazgo). Este enfoque sostiene que las decisiones organizacionales deben adaptarse a factores contextuales específicos como el nivel de incertidumbre, los recursos disponibles o la complejidad del entorno (Tosi y Slocum, 1984). Esta teoría permite comprender por qué diferentes empresas responden de diferente manera ante situaciones similares, por lo que no ofrece prescripciones concretas y resulta compleja para los estrategas.

A diferencia de Tosi y Slocum, Barney (1991) se enfoca en que una ventaja competitiva sostenida reside en los recursos internos de una empresa, los cuales clasifica en tres categorías: recursos físicos (como tecnología, instalaciones y acceso a materias primas), recursos humanos (como experiencia, relaciones y conocimientos del personal) y recursos organizacionales (como procesos, estructura formal, cultura o reputación). Para que dichos recursos generen una ventaja competitiva sostenible, deben cumplir simultáneamente con cuatro condiciones claves: ser valiosos, escasos, difíciles de imitar y estar adecuadamente organizados para maximizar su potencial. Esta perspectiva estratégica se conoce como la teoría de la base de recursos (*Resource-Based View* [RBV]). La combinación de estas características no solo permite a las empresas responder eficazmente a las oportunidades y amenazas del entorno, sino también dificultar su imitación por parte de la competencia.

El enfoque de las capacidades dinámicas, desarrollada por Teece et al. (1997) explica cómo las empresas desarrollan, integran y reconfiguran sus recursos y competencias para enfrentar entornos cambiantes. La estrategia no se limita a posicionarse favorablemente en una industria ni mantener recursos valiosos, sino que implica identificar oportunidades, adaptarse con agilidad y transformar procesos internos y relaciones externas. Es decir, “saber hacer” algo distinto con los recursos como coordinar, aprender y evolucionar.

Por último, la teoría institucional sostiene que las empresas no solo responden a cambios del mercado o criterios de eficiencia, sino que también buscan legitimidad dentro de su entorno social, político y profesional. A medida que se forman los espacios donde interactúan empresas similares (campos organizacionales) tienen a parecerse entre sí mediante procesos de isomorfismo institucional. Dicho isomorfismo puede ser coercitivo, derivadas de leyes o exigencias externas; miméticas, producto de la imitación de modelos exitosos frente a la incertidumbre; normativo, originadas en la formación profesional y socialización compartida (DiMaggio y Powell, 1983). En este contexto, la estrategia se ve influida por la necesidad de adecuarse a normas y/o modelos institucionalmente aceptados para mantener su legitimidad y aceptación.

2.5 Tipos de estrategia

Según Porter (1980) expone que las empresas pueden obtener una ventaja competitiva sostenible mediante estrategias genéricas: Liderazgo en costos, busca producir a costos más bajos que los competidores, ofreciendo precios más bajos; diferenciación, ofrecer un producto o servicio único y enfoque, enfocar recursos en un nicho de mercado.

En cambio, Ansoff (1957) expuso cuatro tipos de estrategias de crecimiento.

- Penetración de mercado: Aumentar las ventas de productos actuales en mercados actuales.
- Desarrollo de mercado: Vender productos actuales en nuevos mercados.

- Desarrollo de producto: Crear nuevos productos para mercados existentes.
- Diversificación: Crear nuevos productos para nuevos mercados.

Asimismo, detalló que una empresa podría seguir varios de estas estrategias de manera simultánea y destacó la estrategia de diversificación debido que esta usualmente requiere de nuevas técnicas, nuevas habilidades e instalaciones, lo cual origina una ruptura con la experiencia empresarial previa, pues invariablemente conduce a cambios organizativos y físicos.

Por otro lado, Miles et al. (1978) identificaron cuatro tipos de estrategias para la adaptación organizacional: los defensores, que operan en entornos estables mediante estructuras eficientes y altamente controladas; los prospectores, que se definen por la búsqueda constante de innovación y flexibilidad frente a entornos cambiantes; los analizadores, que combinan eficiencia operativa con una adopción selectiva de nuevas oportunidades y observan a los líderes actuar; y los reactores, que carecen de una estrategia clara y presentan una respuesta inconsistente ante el cambio. La tipología de estrategia puede explicar las diferencias en el desempeño de las MYPES durante contextos de crisis como el ocurrido por la pandemia, debido que enfrentaron incertidumbre y cambios durante el 2020.

2.6 Contexto de Sostenibilidad

A inicios de la década de los noventa, la sostenibilidad comenzó a ganar más relevancia en el mundo específicamente en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo que fue realizada en la ciudad de Río de Janeiro en el año 1992. En ese evento, que fue preparado desde el año 1989 con la participación de 179 países, donde se promovieron nuevas políticas para un desarrollo sostenible. Entre los acuerdos más importantes destacan la Declaración de Río, la Agenda 21, y convenios sobre biodiversidad, cambio climático y bosques. La Agenda 21, en particular, propuso a nivel mundial en diseñar un nuevo modelo de desarrollo, integrando el cuidado ambiental, la equidad social y la eficiencia económica (Gil y Barcellos, 2011).

Según Hart y Milstein (2003) la sostenibilidad es un concepto amplio y complejo que no puede resolverse con una sola acción empresarial. Las organizaciones enfrentan al desafío de reducir los residuos de las operaciones en curso (prevención de la contaminación), al mismo tiempo, la reorientación de su cartera de competencias hacia tecnologías más sostenibles y competencias (tecnologías limpias). Asimismo, las empresas deben participar activamente en una interacción amplia y en el diálogo con los interlocutores externos respecto a sus ofertas actuales (gestión de productos), así como explorar en cómo podrían desarrollarse soluciones económicamente viables para abordar los problemas sociales y ambientales del futuro (visión de sostenibilidad).

Según Barcellos (2010) el principal objetivo de la sostenibilidad es poder conciliar el crecimiento económico con el cuidado del entorno social y la protección del medioambiente. Sin embargo, en un ambiente incierto las organizaciones precisan de herramientas que auxilien tanto la toma de decisiones como la definición de sus estrategias. Las empresas sostenibles son menos

vulnerables a las crisis, más atractivas para inversores responsables, tienen mejor reputación corporativa, transparencia, además de un buen gobierno y precisan de herramientas que auxilien tanto la toma de decisiones como la definición de sus estrategias en ambientes de incertidumbre. Por otro lado, en el desarrollo de las actividades diarias, las organizaciones generan impactos económicos, sociales y ambientales, que influyen al entorno en que se encuentra la empresa, a la sociedad y a la economía de una manera general. Estos efectos pueden ser positivos, como la creación de empleo, el incremento de ingresos y la generación de riqueza para la comunidad. Por otro lado, las actividades empresariales pueden generar también impactos negativos en su entorno y para la sociedad, como la presión sobre los recursos naturales, la contaminación del aire, agua y suelo, el aumento de la pobreza, la violencia y las desigualdades sociales. Por ello, uno de los principales desafíos empresariales consiste en lograr un crecimiento económico que minimice los impactos negativos y, al mismo tiempo, maximice los beneficios para la sociedad. Para alcanzar estos objetivos e implementar prácticas de desarrollo sostenible, es fundamental que la empresa defina una estrategia de sostenibilidad con el compromiso activo de la alta dirección y la participación de los grupos de interés.

2.7 Impacto de la Covid-19 en el Crecimiento de las MYPES

El crecimiento de las micro o pequeñas empresas durante tiempos de incertidumbre o crisis está influenciado por diversos factores internos como la experiencia propia del empresario, su nivel de formación profesional y el uso adecuado de tecnologías digitales. Las compañías lideradas por trabajadores con mayor edad y formación académica certificada demostraron tener una mejor capacidad para así enfrentar los efectos negativos de la recesión, adaptándose con mayor facilidad a los cambios o acontecimientos inesperados del entorno. Además, la incorporación de tecnologías de la información y comunicación (TIC) en la gestión permitió mejorar considerablemente la productividad y reducir costos, fortaleciendo la continuidad del negocio. Aunque estrategias como el desarrollo de nuevos productos o la participación en redes de cooperación no tuvieron un impacto significativo, el estudio concluye que la formación, la experiencia y la digitalización son elementos importantes para poder impulsar y potenciar el crecimiento sostenido en escenarios adversos (Benito y Platero, 2012).

La pandemia a causa de la Covid-19 desencadenó una fuerte contracción económica en todo Latinoamérica, estimándose una caída considerable del PIB regional del -7.7% en 2020. Sin embargo, se estimó una recuperación del 3.7% para el año siguiente, pero insuficiente para alcanzar los niveles pre pandemia. En esta postura, se encontraron oportunidades de crecimiento económico sostenido en sectores con limitada capacidad de adaptación, como los servicios financieros, gas, la minería, electricidad y agua, los cuales presentaron una menor pérdida del PIB y sus tiempos de recuperación fueron más cortos. Agregando a lo anterior, diversas empresas, especialmente las MYPE lograron mejorar sus funciones por medio de estrategias como la innovación en nuevos modelos de negocio,

teletrabajo, transformación digital y el acceso a financiamientos o préstamos que fueron respaldado por gobiernos y organismos internacionales. Todas estas acciones lograron permitir no solo la supervivencia empresarial, sino también su fortalecimiento y proyección hacia un desarrollo sostenido en el escenario post pandemia (Montenegro y Chaluisa, 2021).

La Covid-19 provocó un duro golpe a las MYPE de la región latinoamericana y el Caribe, muchos negocios entraron en recesión, debido a las restricciones sanitarias que promovieron los distintos gobiernos y la caída de la demanda. Estos escenarios generaron una importante reasignación entre los sectores económicos, lo que conllevó a los distintos países a replantear sus estrategias de crecimiento. En este contexto, el informe del Banco Interamericano de Desarrollo resalta que los gobiernos deben facilitar la expansión de las pequeñas y medianas empresas mediante una regulación inteligente y una estructura tributaria que fomente la inversión. Además, se resalta la importancia de alinear estos esfuerzos con los objetivos ambientales y sociales para así lograr asegurar un crecimiento sostenible y equitativo. La participación de estas empresas en sectores emergentes, como manufacturas y los servicios tecnológicos, se considera muy importante para que se logre un proceso de crecimiento más sólido y duradero en el contexto post pandemia (Cavallo y Powell, 2021).

Muchas empresas durante la pandemia de la Covid-19, se vieron obligadas a cambiar o transformar sus modelos de negocio para poder mantenerse activas y competitivas. Estas transformaciones se enfocaron en tres pilares fundamentales: innovación, tecnología y colaboración. Las organizaciones ajustaron sus productos y servicios para adaptarse a las nuevas condiciones de interacción física limitada. La tecnología se convirtió en una herramienta clave para optimizar procesos, facilitar el comercio electrónico y permitir el trabajo remoto. Además, se fortalecieron las redes de colaboración entre actores del ecosistema empresarial, lo que permitió enfrentar los desafíos con mayor resiliencia y abrir nuevas oportunidades de crecimiento (García et al., 2021).

2.8 Las MYPES peruanas durante la pandemia de la Covid-19

Según Acuña (2021) La pandemia alteró profundamente tanto la vida cotidiana de las personas como también las formas de realizar un negocio, los gobiernos implementaron medidas drásticas, como, por ejemplo, el confinamiento total y luego parcial, con el fin de poder contener la propagación del virus y así evitar contagios, lo que resultó en el cierre de numerosas empresas. En consecuencia, incrementó el desempleo y se redujo los ingresos para los hogares, afectando especialmente a la mayoría de la población peruana, ya que su mayoría pertenece a los niveles socioeconómicos muy bajo, bajo y medio. Gran parte de los hogares del Perú hacen sus compras por medio del canal tradicional, donde las bodegas tienen el primer lugar, por ser la principal boca de salida de productos de consumo masivo. Estos establecimientos son microempresas administradas generalmente por un miembro del hogar con la colaboración de otro integrante familiar, lo cual permite generar un autoempleo además de ingresos propios. El confinamiento y el temor al contagio llevaron a que

muchas personas permanecieran en sus hogares sin salir, lo que provocó que la mayoría de los empresarios no generaran ventas ni obtuvieran ingresos suficientes para mantenerse.

Los bodegueros como respuesta comenzaron a usar herramientas digitales para manejar los pedidos y ventas entre sus clientes a través de aplicaciones móviles y redes sociales. Las ventas mediante la aplicación WhatsApp y redes sociales como Facebook se convirtieron en una alternativa de solución para reducir los riesgos de contagio. Empresarios bodegueros comenzaron a diseñar bases de datos manualmente en sus cuadernos, luego colocaron esa lista de clientes en sus teléfonos inteligentes (Smartphones), contactando a sus clientes por celular, recibir los pedidos y gestionar las entregas a domicilio por medio de bicicletas a los vecindarios. A pesar de los avances significativos en la digitalización y de haber demostrado una gran capacidad de resiliencia, todavía existe un amplio margen para aprovechar las ventajas de la tecnología digital en el crecimiento y fortalecimiento de estas microempresas (Acuña, 2021).

La transformación digital, antes vista como opcional, se volvió indispensable para la supervivencia empresarial tras la pandemia de la Covid-19. En el caso de las MYPES, esta situación aceleró la necesidad de adaptar sus modelos de negocio mediante el uso de plataformas digitales y estrategias orientadas al comercio electrónico. La virtualización de actividades permitió responder a los cambios del mercado, destacando la resiliencia y capacidad de adaptación como factores clave. El E-commerce se consolidó como herramienta fundamental, al ofrecer eficiencia, reducción de costos y acceso a nuevos mercados. Solo aquellas MYPES que logren adaptarse, capacitar a su personal y mejorar sus procesos estarán en condiciones de superar los efectos de la crisis y sostener su crecimiento en un entorno cada vez más competitivo (Rodríguez et al., 2020).

Algunas estrategias competitivas que ejecutaban las MYPES durante la pandemia de la Covid-19 son las siguientes:

Tabla 3*Estrategias adoptadas por las MYPES*

Estrategia	Descripción
Digitalización de procesos y <i>E-commerce</i>	Las MYPES decidieron adaptar sus canales de venta a plataformas digitales y redes sociales, lo que permitió continuar con sus operaciones, ampliar y buscar nuevos mercados y mejorar el alcance de sus productos y servicios.
Reprogramación de deuda y obligaciones financieras	Hubo una negociación con los acreedores para lograr renegociar algún tipo de deudas pendientes o plazos de pago, para que se pueda aliviar un poco la carga financiera del empresario y así evitar penalidades.
Acceso a créditos a corto plazo	Muchos empresarios poseedores de una MYPE lograron obtener un préstamo para mantener su capital de trabajo, lograr pagar sueldos o planilla, cubrir algún otro costo o gastos operativos y adquirir materia prima para que las operaciones no cesen y logren sobrellevar el evento no pronosticado que es la pandemia a causa de la Covid-19.
Adopción de medidas de bioseguridad	Al desarrollarse las medidas sanitarias para que no se propague el virus de la Covid-19, la implementación de protocolos sanitarios en las empresas o lugares de trabajo fue prioritaria, ya que fueron medidas tomadas por el gobierno del Perú, como también por responsabilidad de las empresas en salvaguardar la vida de sus colaboradores y así garantizar un entorno seguro y apropiado para todos y asegurar la continuidad operativa sin algún tipo de inconveniente.
Formalización y adecuación a normativa vigente	Al presentarse la pandemia de la Covid-19, se evidenció la necesidad de superar la informalidad para que muchos empresarios puedan acceder a beneficios estatales que surgieron a medida que pasaba el tiempo. Por lo que muchas MYPES se vieron en la necesidad a formalizarse y mejorar su gestión organizacional.

Nota. Elaboración propia a partir de Malpartida et al. (2021).

2.9 Identificación de oportunidades

Según Ruiz et al. (2015) un empresario potencial o con experiencia suele ser muy consciente de la información que lo rodea antes de identificar una oportunidad para emprender. Ucbasaran y Westhead (2002, como se citó en Ruiz, et al. 2015) los empresarios experimentados tienden a identificarse más con un enfoque centrado en el estado de alerta y la espontaneidad emprendedora

para ver las oportunidades que se les presenta en su entorno. Quiere decir que los empresarios con experiencia en el mundo de los negocios confían en la capacidad de alerta para lograr identificar o reconocer oportunidades.

Para lograr identificar oportunidades, es relevante e importante examinar muy bien el entorno. Las empresarias que observan detalladamente el entorno que les rodea y se anticipan a diferentes escenarios para poder fortalecer sus negocios y estar preparadas para enfrentar alguna crisis de cualquier medio, pueden convertir esos acontecimientos en ventajas para lograr impulsar o mejorar su crecimiento, además, para identificar oportunidades en sus negocios, las empresarias utilizan la demanda observada en las redes sociales como base (Mendoza et al. 2021).

Agregando a lo anterior, Roth et al. (2011) en la identificación de oportunidades se constituye el punto de partida del proceso emprendedor como una acción abierta. Sin embargo, las oportunidades se han descrito de manera general en términos de productos económicos, como nuevas ideas de productos, insumos, servicios, mercados, proceso de producción, entre otros, que pueden generar diversos beneficios económicos. Fernández et al. (2008, como se citó en Roth et al., 2011) el hallazgo de oportunidades es considerado una variable que se relaciona con la demanda o con el espacio disponible para emprender, la cual está reforzada por factores nacionales como el crecimiento de la economía, aumento poblacional, la cultura y las políticas del país en cuestión. Aunque este enfoque es válido, no se refleja una visión completa del descubrimiento de oportunidades, ya que, no explica cómo ocurre este proceso en el caso de las oportunidades que surgen debido a cambios en las condiciones económicas, sociales y tecnológicas.

Dentro del estudio se puede observar una relación descrita por los autores en cuanto a la identificación de oportunidades para emprender, dando a entender que en dicho tema se necesita la alerta por parte del emprendedor y también conocer y analizar el entorno. También mencionan que los empresarios que tienen experiencia en los negocios cuentan con un grado de confianza mucho más elevado para detectar oportunidades de una manera espontánea, sin necesidad de una búsqueda más formal. Al mismo tiempo, analizar y examinar el entorno y anticiparse a los posibles escenarios es muy importante y crucial para que los emprendimientos se fortalezcan y estén preparados ante una crisis, ya sea ambiental, de salud, política o social. Agregando a lo anterior, la creación de nuevas oportunidades está fuertemente influenciada por factores macroeconómicos y sociales (Crecimiento económico de la nación y sus políticas gubernamentales).

Complementando, los enfoques de cada autor son divergentes, ya que Ruiz et al. (2015) resaltan en la importancia de la alerta y la capacidad de reacción rápida para poder identificar oportunidades en su entorno, destacando un enfoque más intuitivo, Mendoza et al. (2021) recalcan que se necesita de un análisis mucho más detallado del entorno para poder realizar una planificación y así se pueda fortalecer esos negocios, con el fin de que estén preparados para enfrentar alguna crisis

en un futuro, y finalmente para Roth et al. (2011) mencionan que los factores macroeconómicos y nacionales influyen en la creación de nuevas oportunidades dando así una visión mucho más amplia, detallada y global.

Los investigadores se identifican con los autores Mendoza et al. (2021) en la explicación de la identificación de oportunidades para tener un negocio, porque todos los autores aluden a la importancia de analizar o examinar el entorno; en este caso la mejor opción es analizar detalladamente el entorno que los rodea, con el fin de que puedan identificar las oportunidades y amenazas para tener un plan de acción ante cualquier situación social, política o económica que se les presente, además esta medida contribuye favorablemente al emprendimiento, ya que logra impulsar y mejorar su crecimiento.

Como conclusión, los autores mencionan que para poder identificar oportunidades para emprender, es muy importante que los empresarios tengan un balance en la alerta intuitiva y el análisis detallado del entorno, ya que muchos de ellos recién están incursionando en el mundo de los negocios y para poder hacer crecer su negocio es necesario un análisis más profundo que una intuición, ya que, al estar a la vanguardia genera una estabilidad y fortalece la empresa de cualquier crisis que se presente en el entorno. Además, la creación de nuevos emprendimientos está muy influenciado de los factores macroeconómicos y sociales del país en el que residas.

2.10 Definición del Comercio electrónico

El comercio electrónico o *E-commerce*, conocido a nivel mundial, se refiere a la acción de comprar y vender productos o servicios con ayuda de herramientas tecnológicas, como por ejemplo el Internet, para poder llevar a cabo el proceso (Rodríguez et al., 2020).

En las últimas apreciaciones disponibles, las ventas globales del comercio electrónico en el año 2019, incluyendo ventas entre organizaciones y de organización a consumidor, sumaron 26,70 billones de dólares, lo cual representa un incremento del 4% respecto del año anterior. Este valor equivale al 30% del PIB mundial del año 2019. Estos datos dan a entender la creciente relevancia que tomó el comercio electrónico, resaltando la necesidad de que en los países que hoy en día aún se encuentran en desarrollo dispongan de esa información mientras reactivan o reconstruyen su economía tras el impacto que ha dejado la pandemia de la Covid-19. En la actualidad, el comercio electrónico se ha convertido en uno de los sectores de mayor actividad. Su crecimiento a nivel mundial se debe a factores como los avances tecnológicos, el incremento de compradores, el mayor acceso a conexiones, el uso de canales digitales bancarios, la expansión de la oferta de productos en plataformas virtuales y los nuevos hábitos de consumo por parte de los clientes o consumidores que prefieren comprar de manera online por diversas ventajas. La pandemia obligó a muchas personas a realizar sus compras a través de transacciones electrónicas; para algunos esa acción fue una experiencia nueva, mientras que para otros fue una ampliación de una conducta que ya estaba establecida. El año 2020 representó un

punto de inflexión en el comercio electrónico, lo que obligó a diversas marcas y profesionales del campo a adaptarse rápidamente a esta nueva realidad y al nuevo consumo que cada día iba en aumento (Becerra et al., 2021).

El *E-commerce* es un fenómeno en rápido crecimiento a nivel mundial, donde la compra se relaciona con la venta de bienes y servicios por medio del internet. Se puede describir como el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TICs) en todas las fases de la cadena de valor de los procesos comerciales (Wigand, 1997). Considerando como el sucesor de las ventas por catálogo, las primeras prácticas de *E-commerce* se presentaron a comienzos de la década de 1970, con el surgimiento de las nuevas tecnologías como las transferencias electrónicas de fondos, el intercambio electrónico de datos y los sistemas de gestión de inventarios. En el marco de la revolución tecnológica 4.0, que se caracteriza por la adopción masiva de internet y las TICs, los procesos del comercio electrónico se han vuelto más complejos, mientras que el número de consumidores potenciales ha crecido de manera acelerada. Actualmente, el comercio electrónico forma parte de la llamada economía digital (De los Santos y Fernández, 2021).

2.10.1 Comercio electrónico y las MYPES durante la Covid-19

El uso del comercio electrónico hoy en día está transformando las diversas empresas u organizaciones empresariales, así también los modelos de negocio o emprendimientos, porque lo que buscan es tener diversas alternativas para su ejecución y desarrollo, tanto dentro como fuera del mercado competitivo en el que ya se encuentran posicionados. Asimismo, el comercio electrónico se ha convertido en uno de los mayores desafíos para los emprendedores, porque el cambio de lo tradicional a lo electrónico no ha sido una tarea sencilla. Durante la pandemia a causa de la Covid-19, la tecnología se ha convertido en un nuevo canal de distribución, debido al temor de los consumidores al salir de casa y exponerse al posible contagio del virus. El cambio de comportamiento está motivado por la preocupación de salud, como también por la restricción de circulación vehicular, lo que da como resultado a que los empresarios vean al comercio electrónico como un nuevo reto ante el descenso de los ingresos, precisamente tras la aparición del virus, se presentó un aumento en las vistas a páginas web. Por lo cual, el comercio electrónico es una herramienta que permite efectuar ventas, ofreciendo a los consumidores la comodidad de poder obtener lo que desean a la hora que deseen, en cualquier momento y sin necesidad de salir de su domicilio, asimismo se ha vuelto una herramienta muy valiosa e importante, sobre todo, en tiempos de la Covid-19, sin embargo, no todos los emprendedores están dispuestos a aplicarla, porque temen que su emprendimiento pueda fracasar debido a un manejo inadecuado del comercio electrónico o que no logre generar el número de ventas esperadas (Sumba et al. 2020).

Por otro lado, Rivadeneira y Looor (2021) en la actualidad, el comercio electrónico se ha integrado cada vez más en las plataformas digitales como una estrategia de venta utilizada por

numerosos negocios en línea, que se centra en ofrecer comodidad al usuario, permitiéndole ejecutar distintas operaciones, como ver productos, preguntar los precios, efectuar compras y realizar los pagos de manera online. Para los usuarios, el E-commerce ofrece múltiples ventajas como el ahorro del tiempo, la oportunidad de realizar una compra a cualquier hora y el acceso a más información del producto y/o servicio, lo que conlleva a tomar una buena decisión de compra. De igual modo, para las organizaciones, el beneficio más predominante o significativo de vender en línea radica en la reducción de costos asociados al alquiler de locales físicos, además de la posibilidad de poder expandir su alcance a nivel nacional e internacional. En cuanto a, la crisis generada por la pandemia a causa del Covid-19, junto con las medidas tomadas por los gobiernos, tales como, el confinamiento y el cierre de los negocios para poder proteger la salud de las personas y reducir la propagación del virus, ha impulsado un aumento significativo en las compras digitales al no poder salir de casa.

Por su parte, Rodríguez et al. (2020) la pandemia de Covid-19 debilitó gravemente a las MIPYME, lo cual provocó el cierre y la reducción significativa de las operaciones. Este acontecimiento obligó a replantear sus estructuras, ya que la pandemia impulsó a la virtualización de las relaciones económicas y sociales, lo que significó un desafío considerable para la mayoría de estas empresas, que han tenido dificultades para adaptarse a la ola digital. El confinamiento a causa de la Covid-19 forzó a las MIPYME a adoptar actividades virtuales, convirtiéndolas en catalizadoras del comercio electrónico. La resiliencia y capacidad de adaptación de los emprendedores les ha permitido incorporar nuevas tecnologías, siendo este proceso esencial para la evolución y éxito de cualquier empresa.

En la actualidad, los mercados globales visualizan la heterogeneidad cultural, de productos y estilos de vida. Durante la pandemia, el uso de la tecnología se ha vuelto indispensable a nivel empresarial, especialmente en el comercio. Si una empresa no logra adaptar a las tendencias de hoy en día corren el riesgo de perder su mercado y disminuir sus ventas. Las formas tradicionales de negociación, compra y venta han evolucionado gracias a la tecnología, ya que proporciona rapidez y fiabilidad en las operaciones. El comercio electrónico ofrece beneficios como la optimización del almacenamiento y la disminución de costos, lo que permite aumentar la eficiencia, producir más y de calidad en el menor tiempo, lo que ayuda a la competitividad.

Dentro del estudio se observa la similitud descrita por los autores sobre la relación que hay entre el comercio electrónico y la Covid-19, destacando que el *E-commerce* se volvió una herramienta clave para mantener las operaciones ante la crisis sanitaria que se afrontó producto de la Covid-19, donde hubo una serie de acontecimientos que beneficiaron a las empresas, como, por ejemplo, la reducción de costos y la capacidad de expansión de mercado. Cabe recalcar, que también se presentaron una serie de desafíos donde el emprendedor tuvo que aprender a adaptarse a la nueva era de digitalización, con el fin de lograr aumentar su rentabilidad por medio de acciones que en épocas de pandemia no eran muy usadas.

Así pues, los enfoques de cada autor son complementarios, porque Sumba et al. (2020) comentan que el *E-commerce* ha transformado a los emprendimientos, además ese cambio se ha convertido en uno de los mayores desafíos, porque el cambio de lo tradicional a lo digital no fue tarea sencilla, Rivadeneira y Loor (2021) aluden que el comercio electrónico es una estrategia que cada vez se utiliza más para poder efectuar numerosas ventas y su beneficio más importante o predominante radica en la reducción de costos y finalmente para Rodríguez et al. (2020) agregan que producto del virus de la Covid-19, las empresas tuvieron que replantear sus estructuras y adaptarse a la ola digital, entre ellas el comercio electrónico, lo que fue un desafío para la mayoría de empresas.

Los investigadores se identifican con los autores Rivadeneira y Loor (2021) en su explicación de la relación que hay entre el comercio electrónico con los emprendimientos durante la pandemia de la Covid-19, porque todos los autores aluden a que el comercio electrónico es una estrategia que hoy en día las empresas incluyendo los emprendimientos han acoplado en sus funciones, con el fin de poder agilizar y realizar distintas operaciones, como por ejemplo realizar compras de manera online y a cualquier hora. De igual modo, otro beneficio que tiene el comercio electrónico es la reducción de costos de la empresa. En relación con la Covid-19, el *E-commerce* se ha venido fortaleciendo y eso ha permitido que muchas más empresas se inclinen en la era digital, además producto de las medidas tomadas por los gobiernos de cada país se ha impulsado a que los usuarios realicen compras por medio de los canales digitales, ya que no podían salir de casa.

Finalmente, el comercio electrónico se ha convertido en una herramienta o estrategia que las empresas y emprendimientos han acoplado, especialmente a raíz de la pandemia a causa de la Covid-19. Si bien es cierto que esta nueva estrategia presenta importantes ventajas o beneficios, también plantea ciertos desafíos, particularmente para los emprendedores, ya que temen el fracaso al tratar de acoplarse a la ola digital. Un hecho importante es que la pandemia impulsó a muchas empresas, pero sobre todo a las pequeñas empresas o MIPYMES a poder adaptarse en el entorno digital, lo cual los emprendedores tuvieron que contar con resiliencia y adaptación para que esta acción se realice adecuadamente. Por otro lado, las empresas que lograron incorporar el comercio electrónico dentro de sus funciones lograron ejecutar una ventaja competitiva, puesto que así podrán expandirse mucho más en el mercado, ofreciendo sus productos a un público mucho más variado, además de la reducción de costos. Sin embargo, aquellas empresas que no se han logrado adaptar corren el riesgo de perder su posición en el mercado, entre otros escenarios.

2.10.2 Ventas por redes sociales

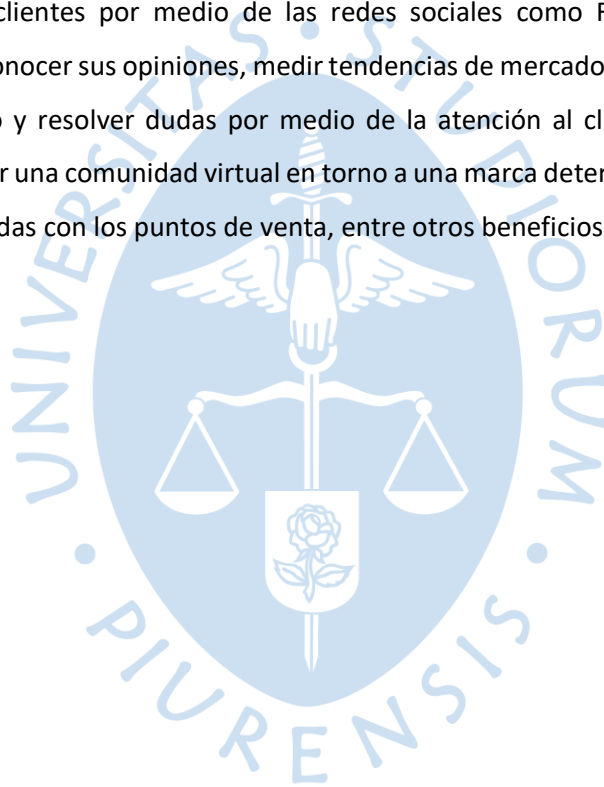
El uso del Internet abrió muchas puertas a organizaciones de cualquier tamaño; desde una pequeña empresa hasta una multinacional, pero en el año 2020 debido a la pandemia a causa de la Covid-19 las redes sociales se volvieron muy indispensables y necesarias para los consumidores, ya que se convirtió en una herramienta principal para muchas personas a nivel mundial y también para las

empresas, ya que hubieron muchas que tuvieron buenas herramientas digitales y lograron crecer durante la crisis sanitaria (Sevilla et al., 2022).

En el transcurso de la pandemia a causa de la Covid-19, las MYPES optaron en aumentar en un 30% el uso de las redes sociales como una estrategia ante los acontecimientos negativos que se presentaron en su actividad económica. Aplicaciones como Facebook y WhatsApp son las que más se utilizaron para la promoción de productos, posicionamiento, seguimiento y atención al cliente y exploración a nuevos mercados. Muchos empresarios tuvieron que reorganizar ciertos procesos, como la atención, comercialización y distribución, entrando a grupos de emprendimientos a través de redes sociales para difundir sus productos. Las redes sociales más utilizadas fueron Facebook, WhatsApp e Instagram, siendo WhatsApp la que generó mayores beneficios para los empresarios encuestados de este estudio (Demuner, 2021).

Las estrategias de gestión juegan un papel fundamental en la competitividad de las Pymes y entre ellas destacan las estrategias de Marketing. Dichas estrategias deben incluir funciones especializadas en la cual se desarrollan técnicas y métodos como el uso de las redes sociales para publicar y promocionar los productos de las empresas, con el fin de poder captar más clientes o fidelizar los clientes actuales. Las estrategias de Marketing están diseñadas para poder guiar a los gerentes en la adquisición de productos y servicios que son destinados a los consumidores con el fin de que ellos puedan comprar. Estas estrategias logran identificar las necesidades de los clientes, fijación de precios y determinan el lugar de venta de los productos, de igual modo el momento o en que tiempo. Algunas de estas estrategias, como, por ejemplo, aumentar la cantidad de clientes, impulsar las ventas, lanzar nuevos productos y expandir la cobertura comercial, es fundamental que cuenten con funciones especializadas que empleen técnicas y métodos efectivos, como el manejo de las redes sociales, que faciliten en la identificación de prioridades y preferencias de los consumidores. Las Pymes son conscientes de que para lograr mantenerse en el mercado y aumentar su competitividad, deben relacionarse en un entorno cada vez más exigente, dinámico y efectivo. Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) tienen una relación cercana con sus clientes, lo que les permite tener un mejor conocimiento y proximidad que incluso podría superar al de las grandes empresas, no obstante, el problema o inconveniente se centra en que las organizaciones de mayor tamaño están cada vez mejor capacitadas en ofrecer una experiencia o relación mucho más personalizada mediante el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Como resultado, las ventajas competitivas de las Pymes se reducen progresivamente con el pasar del tiempo, aunque aún mantienen su capacidad para tomar decisiones con mayor rapidez. Diversas redes sociales como Twitter y Facebook facilitan una comunicación mucho más directa entre los clientes/consumidores y las organizaciones, permitiéndoles expresar ciertas inconformidades y expectativas sin necesidad de desplazarse de su sitio. La rápida respuesta que las empresas pueden

ofrecer a través de estos medios no solo ayuda a fidelizar al cliente, sino que también les transmite la confianza de ser atendidos y escuchados de manera activa. Agregando a lo anterior, las redes sociales representan una herramienta útil para que las Pymes puedan promocionar sus productos y así mantengan una comunicación directa con sus clientes y su público objetivo a nivel mundial. El bajo costo para trabajar con redes sociales permite que, con una inversión mínima, se puedan obtener resultados altamente beneficiosos y satisfactorios. Se recomienda asignar a una persona para poder supervisar la actividad en las redes sociales de la empresa. En el caso de las Pymes, esta tarea puede ser compartida entre varios colaboradores, siempre y cuando se les dé una capacitación previa acerca del manejo básico de las plataformas en las que la empresa tenga presencia. Además, no está de más contar con una guía específica para el uso de esta herramienta. Por lo que, una Pyme puede interactuar directamente con sus clientes por medio de las redes sociales como Facebook o Twitter. Estas plataformas permiten conocer sus opiniones, medir tendencias de mercado con el fin de identificar los productos de más éxito y resolver dudas por medio de la atención al cliente. También ofrecen la oportunidad de construir una comunidad virtual en torno a una marca determinada y comunicar sobre las novedades relacionadas con los puntos de venta, entre otros beneficios (Real et al., 2014).



Capítulo 3. Metodología

3.1 Tipo de investigación

Existen tres tipos principales disponibles al llevar a cabo una investigación, los cuales se seleccionan según una variedad de factores asociados con dicha investigación. Estos tipos son el cualitativo, cuantitativo y el mixto (Techo, 2016).

En el presente trabajo de investigación, para responder a los objetivos de investigación se optó por el enfoque cualitativo, porque se basa en emplear, recolectar y analizar datos con el fin de poder afinar preguntas de investigación y también revelar nuevas interrogantes en un proceso de interpretación. Una característica de este enfoque es que se pueden desarrollar preguntas e hipótesis en cualquier momento de la recolección y el análisis de datos. Esta característica tiene dos propósitos relevantes: Reconocer las preguntas de investigación relevantes y perfeccionarlas para encontrar respuestas (Hernández et al., 2014); El instrumento que se utilizó para la recolección de datos fue una entrevista en profundidad, cuya guía fue validada por especialistas en el campo. Se optó por este instrumento, ya que permite explorar a fondo las percepciones y experiencias que atravesaron las MYPES de la ciudad de Piura en relación con la pandemia de la COVID-19. Además, el objetivo del estudio fue obtener datos en su contexto natural, con el fin de comprender a fondo cuáles fueron las estrategias que emplearon para salvaguardar y potenciar sus negocios durante los años 2020 y 2021. Esto se logró por medio de la entrevista en profundidad, instrumento de recolección de datos que ayudó a dar respuesta a la presente investigación.

La investigación descriptiva tiene como función ayudar a la recolección de información relacionada con el estado real de objetos, fenómenos, personas o situaciones, tal cual como se llegaron a presentar al instante de la recolección. Además, se encarga de describir todo aquello que se mide sin realizar interferencias ni verificar hipótesis (Chávez, 2007).

En contraste, Tamayo y Tamayo (2010) definen que la investigación descriptiva se encarga de comprender la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición de todos los fenómenos. En adición, el enfoque se desarrolla sobre las conclusiones que son dominantes o sobre cómo una persona, grupo, cosa, funciona en el presente. Además, este tipo de investigación tiene como característica trabajar sobre realidades de hecho, caracterizándose fundamentalmente por presentar un análisis correcto.

Por consiguiente, este trabajo de investigación es de carácter descriptivo, ya que, gracias a la información recopilada de diversos emprendedores de la ciudad de Piura se puede llegar a registrar, describir, analizar e interpretar datos sobre la influencia que tuvo la Covid-19 en las MYPES de dicha zona analizada.

Al ser una investigación de carácter descriptivo, la limitación metodológica será la generalización de los resultados obtenidos de las entrevistas para los sectores económicos estudiados a nivel nacional.

3.2 Diseño de la investigación

Se optó por un diseño fenomenológico, el cual permitió describir e interpretar los significados compartidos de un fenómeno vivido por un grupo de personas. Según Hernández et al. (2014) la fenomenología se orienta a explorar lo que los individuos tienen en común en relación con sus vivencias, emociones y percepciones sobre un fenómeno determinado, permitiendo así una comprensión profunda desde la perspectiva de los propios participantes.

En coherencia con este diseño, se utilizó como técnica de recolección de datos la entrevista en profundidad, la cual se enfoca en la obtención, comprensión y análisis profundo de conversaciones profesionales, experiencias, pensamientos y sentimientos de los entrevistados en cuestión. Una ventaja de esta técnica es su flexibilidad, porque permite al entrevistador poder adaptar un conjunto de preguntas en función de las respuestas del entrevistado, además de poder explorar temas emergentes que surgen en el transcurso del diálogo o conversación. Otro beneficio de la entrevista en profundidad es que al momento que se recolectan datos, también pueden construir conocimientos y significados por medio del diálogo (Kvale y Brinkmann, 2009).

La entrevista en profundidad consistió en la elaboración de una guía de discusión con preguntas exploratorias y de seguimiento, orientadas a obtener información que permitiera analizar cómo las estrategias implementadas por los emprendedores piuranos durante la pandemia de la Covid-19 han contribuido a la continuidad de sus negocios. Las entrevistas se realizaron en dos modalidades (llamada telefónica y de forma presencial), priorizando la accesibilidad y disponibilidad de los participantes. Los entrevistados fueron propietarios de MYPES ubicadas en la ciudad de Piura; no obstante, por razones de seguridad y a solicitud expresa de los participantes, se garantizó el anonimato, omitiéndose cualquier información que permitiera su identificación personal. Asimismo, no se estableció un horario fijo para la realización de las entrevistas, dado que los investigadores se adaptaron a los tiempos y dinámicas laborales de los empresarios, con el fin de favorecer una participación voluntaria y obtener respuestas más abiertas.

3.3 Población o universo

Según Chávez (2007) la población de un estudio es el universo de la investigación, sobre el cual se desea generalizar diversos resultados, además está constituida por estratos que le permiten identificar los sujetos, unos de otros.

A su vez, Tamayo y Tamayo (2003) consideran que “se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación” (p. 180).

Según Tamayo y Tamayo (2003) un censo es la muestra más representativa que incluye a toda la población, aludiendo a una serie de conjuntos de factores que generalizan los resultados en un estudio particular.

Por consiguiente, la población de estudio es todas las MYPES formales que estén ubicadas geográficamente en los distritos: Piura, Castilla y Veintiséis de Octubre y que hayan afrontado o experimentado la crisis de la pandemia a causa de la Covid-19.

3.4 Muestra

Keaton (2022) afirma que una muestra representa una versión reducida y manejable de un conjunto más amplio, siendo un subgrupo que captura las características de una población más extensa. Se emplean en pruebas estadísticas cuando la magnitud de la población es demasiado grande para incluir todos sus miembros u observaciones potenciales.

De manera similar, Hernández et al. (2010) explican que la muestra se compone de un segmento de la población del cual se recogerán múltiples datos, donde ese segmento es un reflejo fiel de la población total. Esta característica es muy relevante e importante, pues si la muestra no es representativa, los resultados carecerán de validez para ser extrapolados a la población en general, por lo tanto, los descubrimientos carecerían de utilidad para el estudio.

A su vez, el muestreo por conveniencia requiere que el investigador establezca criterios previos, los cuales determinarán qué elementos serán seleccionados y posteriormente estudiados (Palella y Martins, 2012). Complementando lo anterior, Mejía (2000) expone que el muestreo por conveniencia consiste en seleccionar unidades de la muestra de forma arbitraria, todas aquellas que se presenten al investigador, sin algún tipo de criterio que las defina. Dichas unidades se auto seleccionan o se toman acorde a su disponibilidad.

Las muestras no probabilísticas se utilizan cuando es difícil de obtener la muestra por medio del método de muestreo probabilístico; se basan en el juicio personal del investigador, con el fin de poder realizar la selección de los elementos que formarán parte de la muestra. En dicha técnica, no se conoce la probabilidad de seleccionar a cada elemento de la población, además no todos cuentan con las mismas probabilidades de poder ser seleccionadas para la muestra (Parra y Vázquez, 2017). En este estudio se empleará un método de muestreo no probabilístico, debido a que no se busca inferir o extrapolar los resultados, se basará en los criterios de selección establecidos por los investigadores.

Hernández et al. (2014) en una investigación con enfoque fenomenológico el tamaño mínimo de muestra es de 10 casos. Agregando a lo anterior, con respecto a este enfoque, Polkinghorne (1989) explica que la selección de los participantes tiene como objetivo obtener descripciones variadas para analizar un fenómeno, en lugar de cumplir con los requisitos estadísticos para elaborar afirmaciones sobre la distribución dentro de un grupo de personas, se deben centrar en la naturaleza de la experiencia.

Conforme a lo expuesto en el párrafo anterior, para la presente investigación se utilizó el muestreo por conveniencia y se seleccionaron 20 MYPES ubicadas en la ciudad de Piura, geográficamente en los distritos de Piura, Castilla y Veintiséis de Octubre, de sectores económicos de comercio, servicios y manufactura y que hayan afrontado la pandemia de la Covid-19, sin haber interrumpido sus funciones durante ese periodo y sigan operando a la actualidad. Como ya se ha mencionado, al ser una investigación cualitativa, Hernández et al. (2014) mencionan que, para recolectar datos, no necesariamente son estadísticamente representativos de la población que se estudia. Eso quiere decir, que no existe una fórmula matemática que determine un número específico de participantes, ya que el objetivo no es la representatividad estadística, sino la obtención de información rica y profunda sobre un fenómeno particular. En ese sentido se está considerando una cantidad ligeramente superior a las recomendadas por los autores citados anteriormente, con la finalidad de cubrir los diferentes sectores económicos y asegurar que se reflejen adecuadamente sus diferentes realidades y perspectivas.

Para lograr una variedad de experiencias, se eligieron 20 MYPES ubicadas en los distritos de Piura, Castilla y Veintiséis de Octubre, pertenecientes a distintos rubros económicos. Esta selección se llevó a cabo en base a la información del tejido empresarial en el Perú, proporcionada por el Ministerio de la Producción (2021b), que indica que existían 87,131 MYPES en Piura en el año 2021, con mayor presencia en los sectores económicos de comercio (40.86%), servicios (49.84%) y manufactura (5.91%). Entre los negocios entrevistados se incluyen restaurantes, bodegas, minimarkets, tiendas de ropa, peluquerías y empresas vinculadas a los sectores de servicios técnicos, electricidad, ferretería y metalmecánica. Estos establecimientos se ubican en los principales distritos de la provincia de Piura: Piura, Castilla y Veintiséis de Octubre. La diversidad sectorial y territorial de la muestra permitió captar una variedad de experiencias, visibilizando los distintos desafíos, estrategias de adaptación y procesos de transformación digital que atravesaron las MYPES durante el periodo de pandemia.

Tabla 4

Distribución de MYPES entrevistadas

Distrito	Servicios	Comercial	Manufactura	Recuento
Veintiséis de Octubre	1	5	-	6
Piura	2	7	1	10
Castilla	1	3	-	4
Total				20

Nota. Elaboración propia.

3.5 Instrumento

El instrumento tiene como constructo la continuidad del negocio debido que representa la capacidad de la empresa para mantener sus operaciones ante situaciones de crisis como la COVID 19 y el objetivo principal de la investigación es analizar las estrategias implementadas por las MYPES piuranas durante la pandemia que han permitido su continuidad. De acuerdo con la Organización Internacional de Normalización (ISO, siglas en inglés), la continuidad de negocio es la capacidad de una organización para continuar sus funciones principales dentro de tiempos razonables y con una capacidad predefinida durante una interrupción (2019) y es una táctica del emprendedor para gestionar una crisis (Fabeil et al., 2020).

La continuidad del negocio impulsó a las empresas a adoptar estrategias para seguir operando en el mercado y sobrevivir a la crisis. Entre ellas, se implementó la transformación digital, gestión de las relaciones con los clientes, reestructuración operativa como el trabajo remoto (Fabeil et al., 2020; Kumar, 2022) el uso de WhatsApp como canal de venta e implementar el servicio de *delivery* (Martinez y Scherger, 2023).

En función de los objetivos específicos del estudio, se identificaron dos aspectos centrales de análisis: 1) las principales dificultades que enfrentaron las MYPES de Piura durante la pandemia de la COVID-19 y 2) la efectividad de las estrategias adoptadas por dichas organizaciones en términos de sostenibilidad y crecimiento del negocio durante y después de la pandemia. Estos aspectos permitieron organizar la información recogida a partir de indicadores como dificultades, sostenibilidad y crecimiento, las cuales guiaron el proceso de interpretación de los datos.

Los investigadores contaron como base para la elaboración del instrumento el cuestionario del artículo titulado *Conducting enterprise surveys during the Covid-19 crisis: Guidelines and survey template*. que se publicó en *International Labour Organization* (ILO) en el año 2020. Asimismo, se realizaron modificaciones a causa de que la pandemia ya culminó y el cuestionario fue elaborado en el 2020. Por último, se adaptó de acuerdo con los objetivos y a los antecedentes para así tener información más detallada por parte del representante de la MYPE.

3.6 Técnicas de Recolección de datos

El instrumento de recolección de datos tiene el propósito de crear las condiciones adecuadas para que se lleve a cabo la medición. Los datos son conceptos que expresan una abstracción del mundo real y sensorial, permitiendo ser percibidos por los sentidos de manera directa o indirecta, donde todo lo empírico es medible (Hernández y Duana, 2020). En la presente investigación, la recolección de información necesaria para la muestra abarcará las MYPES de la ciudad de Piura que hayan afrontado el periodo de confinamiento donde se vieron afectadas las actividades por la propagación del virus de la Covid-19.

Para la recolección de datos, al ser una investigación cualitativa, se llevarán a cabo 20 entrevistas en profundidad. En dicha entrevista, los investigadores harán un interrogatorio a empresarios que cuenten con una MYPE formal, que hayan afrontado la crisis de la pandemia a causa de la Covid-19, sin haber cesado sus operaciones hasta la actualidad y que estas estén geográficamente ubicadas en la ciudad de Piura; la entrevista en profundidad se elaboró acorde a las necesidades que se requieren para poder cumplir con el objetivo general del estudio. La guía de preguntas mencionada fue previamente analizada por especialistas en el campo, con el fin de que los datos recopilados sean los adecuados.

3.7 Validez

Según Hernández (1998) la validez interna de un experimento se basa en un grado de confianza que se tiene en los resultados de un experimento, donde se interpreten adecuadamente los resultados y estos sean válidos.

De la misma forma Chávez (2007) explica que la validez de un experimento se basa en la eficacia con la que un instrumento mide todo lo que se pretende, además se clasifica en lo siguiente: Contenido, criterio y constructo.

Simultáneamente, Palella y Martins (2012) afirman que el término de validez se relaciona con la carencia de sesgos en una investigación y al igual que los escritores anteriores, validez hace referencia a la correspondencia entre la medida empleada y el concepto que se intenta evaluar.

Para la presente investigación el nivel de validez de contenido que tiene el instrumento empleado: Entrevista en profundidad para conocer cuáles fueron las medidas y estrategias que tomaron los emprendedores del distrito de Piura durante la pandemia a causa de la COVID-19 en los años 2020 y 2021; y la eficacia de este para la medición de los resultados. Se realizó mediante juicio crítico de expertos de la facultad de CC.EE.EE de la Universidad de Piura (UDEP):

Tabla 5*Expertos que validaron el instrumento*

Docente	Pregrado	Posgrado	Doctorado
Elsa Alama Salazar	Lic. Administración de Empresas - UDEP	M.B.A. Universidad Rey Juan Carlos	Direc. De Empresas en Universidad Complutense de Madrid
Renzo García Farfán	Lic. Administración de Empresas - UDEP	Máster in Management – Universidad Carlos III	NO
Juan Quinde Li	Ingeniero Industrial y de Sistemas - UDEP	M.B.A. Universidad ESAN	NO

Nota. Elaboración propia.

3.8 Técnica de análisis de datos

De acuerdo con el análisis de los datos recolectados a través de las entrevistas en profundidad, se decidió emplear la herramienta de inteligencia artificial (IA) *ChatGPT*, la cual fue utilizada como un apoyo para poder procesar información y organizar las entrevistas transcritas, para el posterior análisis de los informantes. Lopezosa et al. (2024) mencionan que *ChatGPT* tiene como función acelerar e innovar el análisis cualitativo sin reemplazar el juicio humano, constituyéndose como un recurso complementario dentro del proceso investigativo.

Las entrevistas en profundidad fueron grabadas por medio de la plataforma Zoom y otras por medio de la grabadora de voz del iPhone, ya que, al ser un teléfono de gama alta, cuenta con un micrófono que es capaz de captar muy bien voces, dando así un audio limpio y claro para el análisis. La decisión de utilizar esas herramientas para grabar las entrevistas tuvo como finalidad agilizar el proceso de transcripción, llevando así una organización más eficiente del material para su análisis. Las grabaciones sirvieron como recurso para poder transcribir con mayor detenimiento y precisión las respuestas que daban los empresarios que contaban con una MYPE, lo cual es un paso clave en los estudios cualitativos para garantizar la fidelidad de los datos.

En la investigación, la herramienta *ChatGPT* fue consultada para realizar el análisis de las entrevistas en profundidad, logrando identificar patrones, categorías emergentes y conexiones entre las respuestas de los entrevistados, en función del objetivo general y los objetivos específicos previamente establecidos. Esta práctica está alineada con lo sugerido por Goyanes et al. (2024, como se citó en Lopezosa et al., 2024, p.32) quienes proponen un protocolo confiable de análisis temático

asistido por *ChatGPT*, donde los investigadores redactan instrucciones (*prompts*) dirigidas a la IA, luego esta interpreta las respuestas generadas y las somete a una revisión crítica y reflexiva.

Es importante saber que el uso de la herramienta *ChatGPT* no sustituye en ningún momento la labor intelectual de los investigadores. Tal como recomienda Lopezosa et al., su utilización debe centrarse dentro de una lógica ética y transparente, donde se mantenga la trazabilidad del proceso analítico y se respete la integridad del material original. De esta manera, la inteligencia artificial (IA) se convierte en una aliada metodológica que es capaz de enriquecer el análisis, siempre que se utilice de manera responsable, crítica y deliberadamente supervisada.

En relación con la validación de los resultados obtenidos, la información se organizó por objetivos y se siguió lo establecido por Lopezosa et al. (2024), debido a que no se trata de un resultado estadístico. Los resultados brindados por la herramienta digital se cotejaron con las respuestas transcritas de las entrevistas con la finalidad de minimizar errores y garantizar la consistencia y fiabilidad de los datos analizados.



Capítulo 4. Resultados de la investigación

En el presente capítulo se expone los hallazgos que se obtuvieron por medio de un trabajo de campo, del cual se recopiló información de 20 micro y pequeñas empresas (MYPES) de los distritos de la ciudad de Piura (Piura, Castilla y Veintiséis de Octubre). Por medio de entrevistas en profundidad se pudo recoger experiencias vividas por parte de los emprendedores durante la pandemia a causa de la Covid-19, con el fin de poder analizar las estrategias adoptadas para poder salvaguardar y aseguren la continuidad de sus negocios.

La información recopilada ha sido sistematizada y analizada acorde a los objetivos de la investigación, haciendo énfasis en poder identificar las principales dificultades que enfrentaron, las decisiones estratégicas que adoptaron y el impacto en la sostenibilidad de las MYPES interrogadas. El análisis se organizó por categorías específicas que se construyeron desde de la codificación y el uso de herramientas de inteligencia artificial (*ChatGPT*), y se complementa con citas textuales que ilustran las perspectivas y vivencias de los empresarios entrevistados para identificar patrones comunes. Este enfoque busca ofrecer una comprensión profunda y contextualizada del fenómeno estudiado, respetando la información de los relatos recogidos. Asimismo, el análisis no se limita a la percepción subjetiva de los empresarios, sino que distingue entre la vivencia personal y las acciones concretas implementadas en cada MYPE.

4.1 Principales dificultades enfrentadas por las MYPES durante la pandemia

Durante la pandemia de la Covid-19, las micro y pequeñas empresas (MYPES) de Piura enfrentaron un conjunto de dificultades que afectaron profundamente su capacidad operativa, financiera y adaptativa. A través del análisis cualitativo de las entrevistas realizadas, se identificaron cinco ejes centrales que agrupan las principales barreras experimentadas: cierre forzoso de operaciones, caída drástica de ingresos, dificultades para cubrir gastos fijos y planilla, limitaciones en el manejo del personal, y sobrecarga administrativa y sanitaria impuesta por las regulaciones estatales.

Estas dificultades no se presentaron de forma aislada, sino de manera interrelacionada y progresiva. La combinación de medidas restrictivas, reducción de la demanda y altos costos de reactivación operativa generó un contexto crítico para la sostenibilidad de los negocios, en especial aquellos de menor capital. A continuación, se presentan los principales tipos de dificultades identificados en los testimonios de los participantes.

Tabla 6*Dificultades principales identificadas en las MYPES de Piura durante la pandemia de Covid-19*

Dificultades	Descripción breve	Entrevistados
Cierre obligatorio de operaciones	Cese total o parcial impuesto por medidas del Estado	E2, E3, E4, E7, E10, E15, E18
Caída drástica en ventas e ingresos	Reducción abrupta de ingresos por menor demanda y cierre	E12, E13, E15, E17, E20
Incapacidad de cubrir costos fijos	Dificultades para pagar alquiler, planillas, servicios	E1, E12, E18, E20
Reducción de personal y ajustes laborales	Despidos, recortes salariales, turnos reducidos	E2, E9, E14, E18, E20
Sobrecarga por protocolos y exigencias estatales	Costos e infraestructura requeridos para cumplir requisitos de bioseguridad	E1, E3, E9

Nota. Elaboración propia.

Una de las primeras y más contundentes dificultades fue el cierre obligatorio de actividades impuesto por el gobierno al inicio de la emergencia sanitaria. Esta paralización impactó severamente a los negocios que dependían del contacto directo con los clientes o de una infraestructura física activa. Como relató E2: *“Al inicio cerramos, todo el mundo tenía que cerrar sus negocios”*. Este cierre no solo interrumpió las ventas, sino que desencadenó una crisis progresiva que se agravaba con la extensión de la cuarentena. E15, propietaria de una cafetería, comentó que *“pasaron los 40 días y se siguió aplazando la cuarentena y yo no podía abrir mi negocio y tenía personal que pagar, alquiler del local y también tener mis electrodomésticos encendidos”*. La imposibilidad de operar, incluso parcialmente, fue una constante en los testimonios y representa un punto de inflexión para muchas MYPES.

En estrecha relación, se evidenció una caída brusca y sostenida en los ingresos. Este fue un factor transversal, incluso en los rubros considerados esenciales. Negocios como peluquerías y restaurantes vieron mermadas sus ventas hasta niveles críticos. E12 relató con preocupación: *“Pensé que solo iba a ser de 15 días, pero se extendió demasiado, provocando que mi negocio quedé prácticamente en banca rota. Tenía que pagar local, personal y lo que más pánico me dio fue la inoperatividad de las máquinas”*. De igual forma, E13, dueño de una bodega, explicó: *“Mis ventas cayeron... para que mis productos no caduquen, tuve que consumirlos con mi familia”*. Esta disminución de ingresos no solo afectó la operatividad inmediata, sino que también deterioró la salud financiera a corto plazo.

La incapacidad de cubrir costos fijos y gastos operativos fue otra dificultad recurrente. Muchos entrevistados manifestaron que no podían sostener los pagos de alquiler, servicios básicos o planilla. Ante la ausencia de ingresos, algunos optaron por el financiamiento bancario, mientras que otros recurrieron a sus ahorros personales. E1, por ejemplo, señaló: *“Tuvimos que financiarnos por un banco... la empresa tenía un buen récord crediticio, esto ayudó mucho”*. Otros casos fueron más extremos, como el de E18, quien afirmó: *“No entraba nada de dinero, se tenía que pagar luz, agua, impuestos inclusive la planilla que era lo más caro, entonces tuve que reducir personal”*. La presión financiera obligó a muchas MYPES a reestructurar sus operaciones internas.

Consecuentemente, se produjo una reducción significativa del personal en varias de las empresas entrevistadas. En muchos casos, esta decisión no fue deseada, sino impuesta por la imposibilidad de sostener los sueldos. E2 explicó: *“Tuvimos que agradecerles por sus servicios, ya no podíamos cubrir su pago. Solo me quedé con mi esposo, ambos cocinábamos para realizar los deliveries”*. En otros casos, se trató de una reducción parcial mediante la suspensión de contratos, reducción de horarios o recorte de sueldos. E20 compartió: *“Para poder retener a los trabajadores se les tuvo que recortar un poco el sueldo, pero claramente se le seguía pagando a pesar de que no trabajaban”*. E9 recalzó que realizó la medida de la suspensión perfecta de labores, *“Justo el Estado anunció como medida la suspensión perfecta de labores y solo contar con los trabajadores indispensables”*, esta última medida beneficiaba al empleador, ya que no estaba obligado a pagar por los servicios de los trabajadores que no estaban laborando, aunque el contrato se mantenía vigente; solo el E9 tomó este tipo de medida. El recorte de personal no solo afectó a los trabajadores, sino también la capacidad de atención al cliente y el ritmo de producción.

Adicionalmente, las MYPES enfrentaron una carga adicional derivada del cumplimiento de exigencias sanitarias y burocráticas. La adaptación a las nuevas normativas no solo implicó una inversión económica considerable, sino también trámites administrativos prolongados. E3 mencionó: *“Fue difícil la reapertura por las gestiones con la Municipalidad, permisos y todo lo que abarca hacer cambios en un negocio. Es una barbaridad lo que piden y exigen y lento el proceso”*. En el mismo sentido, E1 afirmó que *“con respecto al tema de seguridad, teníamos control de los exámenes cada 15 días... debía gastar en un doctor, enfermera, un consultorio”*. Esta situación se tornó aún más compleja para las MYPES con poco capital de reserva, dificultando su reactivación formal.

Frente a estas dificultades, las MYPES implementaron diversas estrategias de adaptación. Algunas se enfocaron en reducir gastos mediante recortes de personal, mientras otras recurrieron a créditos, promociones en redes sociales, *delivery* y renegociación con proveedores. El siguiente cuadro resume las acciones más comunes adoptadas por los empresarios entrevistados.

Tabla 7*Acciones tomadas por las MYPES frente a las dificultades*

Tipo de acción	Ejemplos específicos	Entrevistados
Implementación de <i>delivery</i>	Envío a domicilio, coordinación por WhatsApp o redes sociales	E2, E4, E5, E6, E13, E15
Reducción de personal	Despido de trabajadores, turnos rotativos, recorte de sueldos	E2, E14, E18, E20
Apoyo financiero externo	Préstamos bancarios, Reactiva Perú, fraccionamiento de pagos a proveedores	E1, E5, E9
Uso de ahorros personales	Financiamiento inicial desde fondos propios	E7, E12, E16
Adaptación tecnológica	Uso de Facebook, WhatsApp Business, emisión de comprobantes electrónicos	E3, E4, E13, E15, E20

Nota. Elaboración propia.

A pesar de los esfuerzos, muchas empresas no lograron recuperar sus niveles previos de operación. El impacto se reflejó no solo en las finanzas y la estructura de los negocios, sino también en aspectos emocionales y organizacionales. Algunos testimonios muestran niveles significativos de estrés, ansiedad y resignación ante las decisiones difíciles que debieron tomar.

Tabla 8*Impacto de las dificultades en la sostenibilidad de las MYPES*

Tipo de Impacto	Consecuencia observada	Entrevistados
Operativo	Disminución del personal, retrasos en atención, reducción de turnos	E1, E2, E14, E20
Económico-financiero	Pérdida de clientes, uso de ahorros, aumento de pasivos	E12, E13, E18
Emocional/psicológico	Estrés, incertidumbre, miedo a la quiebra	E15, E11, E12
Relacional (cliente/empresa)	Cambio en formas de atención y comunicación	E2, E4, E13

Nota. Elaboración propia.

Estos resultados evidencian que las MYPES de Piura enfrentaron una crisis multifactorial durante la pandemia de la Covid-19, caracterizada por una interrupción abrupta de sus operaciones, una severa contracción de sus ingresos, una presión constante sobre su estructura de costos y exigencias estatales difíciles de cumplir. Las estrategias de respuesta adoptadas por los empresarios, aunque creativas en muchos casos, no fueron suficientes para evitar los efectos estructurales de la crisis. Como bien lo resumió E11: *“Fue muy desesperante... había costos que cubrir y las ventas bajaron estrepitosamente”*. Este escenario revela no solo la fragilidad del ecosistema de las MYPES ante eventos extraordinarios, sino también la necesidad de políticas públicas diferenciadas y mecanismos de apoyo más eficientes para este sector.

4.2 Transformaciones que impulsaron el crecimiento de las MYPES en contexto de pandemia

Desde un enfoque cualitativo, el análisis de las entrevistas evidencia que el crecimiento posterior a la pandemia estuvo estrechamente relacionado con la adaptación digital, la diversificación de estrategias y la gestión eficiente de los recursos disponibles. La mayoría de los entrevistados manifestó haber experimentado una recuperación económica acompañada de expansión comercial, especialmente a partir del uso intensivo de canales digitales. Plataformas como Facebook, WhatsApp Business y los servicios de *delivery* se convirtieron en herramientas clave para acceder a nuevos clientes y mercados. E2 expresó que *“el delivery ya no era solo en 26 de Octubre, también empezamos a enviar pedidos a Piura”*, mientras que E9 señaló que *“gracias a la publicidad por redes sociales logramos captar clientes de Chiclayo y Lima”*. Estos testimonios evidencian un proceso de expansión de mercado originado en la adopción de medios digitales y estrategias de comunicación más directas.

Del análisis se identificaron cinco formas principales de crecimiento en las MYPES: expansión de mercado, aumento de ingresos, mejora operativa, diversificación de productos o servicios y recuperación sin crecimiento. A continuación, se detallan las estrategias y resultados observados en cada una de ellas.

Tabla 9*Estrategias que contribuyeron al crecimiento por expansión de mercado*

Tipo de estrategia utilizada	Resultados observados	Entrevistados que la aplicaron
Uso de redes sociales (Facebook)	Ampliación de zonas de atención	E1, E4, E8, E11, E20
<i>Delivery</i> interprovincial	Expansión más allá del distrito de origen	E2, E4, E6
Recomendaciones entre clientes	Mayor llegada a clientes de otras ciudades	E3, E5, E9
Presencia en nuevos mercados formales	Llegada a ciudades como Lima y Chiclayo	E9

Nota. Elaboración propia.

La expansión no siempre se tradujo en un mayor espacio físico o sucursales, sino en la capacidad de alcanzar nuevos públicos mediante estrategias digitales. Este crecimiento se acompañó de un aumento en los ingresos, que fue percibido como significativo por las personas participantes de la investigación. E11 relató: *“Actualmente tengo mayores ventas [...] el marketing digital logró posicionarme en el mercado”*. Del mismo modo, la E17 mencionó: *“La pandemia me benefició, porque pude comprar equipos médicos al contado y me hice mucho más conocida por la zona”*. Estas declaraciones reflejan cómo el crecimiento financiero se logró no solo por mayor demanda, sino también por una mejor eficiencia en los procesos, uso de redes y reducción de costos operativos. En algunos casos, estos ingresos permitieron realizar inversiones estratégicas. E12 comentó que con el capital acumulado pudo contratar servicios de marketing digital: *“Me hacen un paquete de post para que yo las pueda subir en redes, además le dan un seguimiento en caso yo no tenga tiempo”*, lo que representa una profesionalización de sus canales de comunicación.

Tabla 10*Estrategias asociadas al aumento de ingresos*

Estrategia implementada	Impacto financiero	Entrevistados que la reportan
Uso de marketing digital	Aumento en ventas y posicionamiento de marca	E11, E12, E17, E19, E20
<i>Delivery</i> y atención remota	Ingreso de clientes adicionales y reducción de costos operativos	E1, E6, E10, E16
Diversificación de servicios	Nuevas fuentes de ingreso	E17, E18

Nota. Elaboración propia.

Junto con el incremento en ventas, las personas empresarias entrevistadas reportaron una mejora en su capacidad operativa (Tabla 11). Esta se manifestó en una atención más ágil y eficiente, contratación de personal adicional y uso de herramientas tecnológicas. E1 destacó: *“El tiempo de atención disminuyó significativamente, mejorando nuestra capacidad operativa”*, mientras que E3 resaltó: *“Atendíamos más rápido los pedidos, éramos más eficientes en eso”*. Estas mejoras permitieron no solo responder a la demanda generada por la emergencia sanitaria, sino consolidar procesos que se mantuvieron más allá del confinamiento. E2, por ejemplo, mencionó que *“se contrató más personal”* tras la reapertura del restaurante. En otros casos, como el de E9, *“se adoptaron tecnologías para reuniones virtuales y almacenamiento en la nube, lo que redujo tiempos y mejoró la organización de la información”*.

Tabla 11*Cambios en la capacidad operativa reportados por las MYPES*

Tipo de mejora operativa	Resultado observado	Entrevistados que lo mencionan
Reducción de tiempos de atención	Atención más rápida, mayor rotación	E1, E3
Contratación de personal	Expansión de servicios, cobertura de demanda	E2, E6
Uso de herramientas digitales	Organización de información y ahorro de tiempo	E9, E20

Nota. Elaboración propia.

Otra estrategia clave que contribuyó al crecimiento fue la diversificación de productos y servicios (Tabla 12). Algunas MYPES incorporaron artículos que eran muy demandados en el contexto de la pandemia, como mascarillas, alcohol y productos de limpieza, mientras que otras incursionaron en rubros completamente nuevos. E5 comentó: *“Agregamos la venta de mascarillas y productos comestibles de Cajamarca, como queso, rosquitas, manjar y eso”*. Asimismo, E18 relató: *“Entré al rubro gastronómico, donde comencé a vender desayunos y menú por las tardes”*, lo cual se convirtió en una nueva línea de negocio que se mantiene hasta la actualidad. Incluso hubo casos donde el crecimiento permitió crear nuevos emprendimientos, como relató la E17: *“Invertí en un nuevo negocio que es una piñatería”*, lo cual representa una ampliación del portafolio empresarial.

Tabla 12

Casos de diversificación identificados

Rubro original del negocio	Diversificación realizada	Entrevistado correspondiente
Bodega	Venta de mascarillas y productos regionales	E5
Hotel	Cafetín y menú diario	E18
Veterinaria	Piñatería como negocio adicional	E17
Ferretería	Venta de alcohol y mascarillas	E7

Nota. Elaboración propia.

La captación de nuevos clientes también fue un factor determinante para el crecimiento (Tabla 13). El uso de redes sociales y aplicaciones de mensajería fue fundamental para atraer nuevos consumidores y fidelizar a los ya existentes. E3 explicó: *“Hubo un aumento de ventas [...] porque se hizo más conocido el local por las recomendaciones y experiencias de otras personas”*. Esta dinámica de recomendación se repite en varios testimonios, como el de E5, quien afirmó: *“La recomendación del cliente a futuros clientes es un beneficio importante para nosotros”*. Por su parte, E13 resaltó cómo *“las ventas por WhatsApp permitieron llegar a nuevos compradores que antes no frecuentaban su tienda”*.

Tabla 13*Canales de captación de nuevos clientes*

Canal o acción utilizada	Resultado reportado	Entrevistados que lo mencionan
Redes sociales	Aumento de visibilidad y ventas	E3, E11, E12, E17, E20
WhatsApp Business	Ventas personalizadas, mayor interacción	E10, E13, E19, E20
Recomendaciones entre clientes	Incremento de clientela sin necesidad de inversión	E5, E9

Nota. Elaboración propia.

Finalmente, es importante señalar que muchas de las estrategias adoptadas durante la pandemia se mantuvieron como parte del modelo de negocio y han contribuido al crecimiento sostenido de las empresas. El uso de redes sociales, canales de venta remota, métodos de pago digitales y una mayor orientación al cliente son ahora parte estructural del funcionamiento diario de muchas MYPES. E20 lo expresó de forma contundente: *“Seguimos utilizando MarketPlace, WhatsApp Business y también la publicidad por medio de redes sociales. Estamos incursionando ya en nuestra propia página web”*. Este cambio estructural indica que el proceso de adaptación no fue solo coyuntural, sino que se convirtió en una evolución del modelo empresarial.

Las empresas que aprovecharon herramientas digitales diversificaron su oferta y reforzaron su relación con los clientes mostraron mayores signos de desarrollo económico. Como señaló E15: *“Uno siempre tiene que estar a la vanguardia en cuanto a conocimiento y estrategias, ya que uno siempre tiene que defender su negocio ante cualquier adversidad”*. Los resultados demuestran que la capacidad de adaptación de las MYPES, impulsada por la innovación y compromiso, puede convertirse en un aliado clave para un crecimiento real y sostenido.

El análisis muestra que el 75 % de las MYPES entrevistadas presentó algún tipo de crecimiento (expansión, incremento o diversificación), mientras que el 25 % solo alcanzó una recuperación parcial. Estos resultados evidencian que las estrategias implementadas durante y después de la pandemia contribuyeron positivamente al crecimiento y sostenibilidad de la mayoría de las MYPES, cumpliendo así el segundo objetivo específico de la investigación.

4.3 Estrategias adoptadas por las MYPES que fortalecieron la sostenibilidad del negocio

Este análisis no pretende establecer relaciones causales ni cuantificar resultados, sino interpretar los significados, percepciones y aprendizaje que los empresarios atribuyen a sus experiencias.

Para identificar las estrategias adoptadas por los entrevistados, especialmente aquellas más recurrentes, se realizó un proceso de análisis y recuento asistido por inteligencia artificial, mediante el uso de la herramienta ChatGPT. Esta permitió agrupar las respuestas de los entrevistados en categorías temáticas, facilitando la identificación de las estrategias más representativas implementadas durante la pandemia.

Tabla 14

Estrategias adoptadas durante la pandemia

Categoría de estrategia	Frecuencia (n° de empresarios)	Ejemplos textuales
Digitalización y marketing digital (Facebook, WhatsApp, Instagram, TikTok, Marketplace)	17/20	<ul style="list-style-type: none"> - E1: "Facebook fue muy importante durante pandemia y actualmente... también aposté por una página web unos meses." - E12: "La digitalización salvó mi negocio... recurrí a las citas por WhatsApp y redes sociales, sobre todo Instagram." - E15: "El uso de redes sociales me ayudó a atraer de nuevo la clientela perdida... seguimos usando WhatsApp Business."
Implementación de <i>delivery</i> y canales alternativos de venta	15/20	<ul style="list-style-type: none"> - E4: "Lo primero fue el servicio de <i>delivery</i>, luego la creación de Facebook y la mensajería por WhatsApp para mostrar modelos y precios." - E10: "Empezamos a hacer <i>delivery</i>... trabajamos con los productos que teníamos porque los proveedores estaban cerrados." - E17: "Ofrecimos atención 24 horas y servicio de <i>delivery</i>, eso nos ayudó muchísimo."
Medidas de bioseguridad y confianza sanitaria (desinfección, mascarillas, higiene)	14/20	<ul style="list-style-type: none"> - E5: "Durante pandemia se implementó la desinfección y el asegurarnos que no éramos portadores del virus para ser transparentes con los clientes." - E14: "Mis ventas aumentaron porque las personas al sentirse seguras en mi establecimiento por el

		correcto sistema de aseo venían con total confianza.”
		- E16: “Desinfectaba las monedas, limpiaba mis productos con lejía y atendía con mascarilla.”
Diversificación de productos y servicios (nuevos rubros o líneas)	11/20	- E3: “Se creó el tema del <i>delivery</i> y el catering para adaptarnos a lo que quería el cliente.”
		- E5: “Agregamos la venta de mascarillas y productos comestibles de Cajamarca, como queso, rosquitas y manjar.”
		- E18: “Convertí parte del hotel en un cafetín... vendíamos desayunos y menú por las tardes.”
Expansión de mercado y crecimiento sostenido	9/20	- E1: “Antes trabajábamos solo en Piura y Castilla. Ahora estamos en Bajo y Alto Piura, Sechura, Chulucanas... fue por el uso de Facebook y recomendaciones.”
		- E6: “Aumentaron las ventas y contratamos más personal, abrimos una nueva sede.”
		- E17: “Separé un porcentaje y lo invertí en una piñatería; lo logré gracias a las ventas de mi veterinaria en pandemia.”
Innovación tecnológica y facturación electrónica	6/20	- E3: “Se implementó la emisión de comprobantes electrónicos... instalé un programa para pedidos en <i>delivery</i> .”
		- E6: “Implementamos la facturación electrónica y videos educativos para explicar el uso de productos.”
		- E9: “Apostamos por una plataforma responsive y un aplicativo móvil para los clientes.”

Nota. Elaboración propia.

De acuerdo con el análisis realizado, el 85% de los empresarios incorporó herramientas digitales, principalmente Facebook y WhatsApp, para mantener las ventas y la comunicación con sus clientes. Asimismo, el 75% implementó el servicio de *delivery* como una medida esencial para sostener sus ingresos, mientras que el 70% reforzó los protocolos sanitarios con el fin de generar confianza y asegurar la continuidad de sus operaciones. Finalmente, la digitalización fue reconocida como la

estrategia más transformadora, permaneciendo vigente incluso al momento de las entrevistas, lo que evidencia su consolidación dentro de la gestión empresarial actual.

Figura 1

Mapa de palabra de las estrategias adoptadas.



Nota. Elaboración propia con la información de las entrevistas.

Por otro lado, se presentan las estrategias que, de acuerdo con los entrevistados, contribuyeron a fortalecer la sostenibilidad de las empresas durante y después de pandemia. Estas acciones, en su mayoría relacionadas con la digitalización, la fidelización de clientes y la reorganización interna, fueron percibidas como factores clave para garantizar la permanencia y estabilidad en el largo plazo.

En este sentido, el uso de redes sociales y plataformas de mensajería como WhatsApp representó una vía inmediata y económica para continuar comercializando sus productos o servicios. Así, E1 destaca que *“el uso de Facebook fue súper importante y beneficioso para la empresa, se logró contactar más rápido a clientes y era más económico que una página web”*, mientras que E12 afirma que *“Uno de los beneficios que tuvo mi negocio, fue el aumento de las ventas por el uso de redes sociales, y mi número de whatsapp para poder agendar citas. Esa estrategia logró que mi negocio se potencie y recupere parte del dinero que perdí”*. Estas experiencias no solo reflejan la capacidad de adaptación de los empresarios, sino que la adopción digital les permitió aumentar sus ventas, captar nuevos segmentos de consumidores y visibilidad en el mercado.

Por otro lado, el fortalecimiento del vínculo con los clientes surgió como un factor clave para la sostenibilidad. Los empresarios resaltaron la importancia de ofrecer un trato personalizado, basado en la confianza y la empatía, lo que generó fidelización y recomendaciones constantes. Tal como manifestó el E1: *“logré tener más clientes mediante clientes antiguos que me recomendaban”*, mientras que el E2 afirmó que *“nuestros clientes también nos recomendaban”*, evidenciando que la relación cercana con el consumidor fue determinante para mantener la estabilidad del negocio. Asimismo, la implementación de protocolos de bioseguridad se tradujo en una imagen de responsabilidad frente a la comunidad y fortaleció la confianza del cliente. E14 resalta este aspecto al mencionar que *“las personas al estar seguras en mi establecimiento por el correcto sistema de aseo que se implementó venían con total confianza”*, lo que a su vez generó recomendaciones entre clientes. En efecto, estas expresiones muestran que la sostenibilidad alcanzada por las MYPE no se limitó a la dimensión económica, sino que incluyeron aspectos relaciones y sociales asociados al compromiso, reputación y la confianza, convirtiéndolos en activos intangibles importantes para la permanencia de la empresa.

Tabla 15

Impacto de las estrategias aplicadas por las MYPES

Estrategia aplicada	Impacto observado	Entrevistados
Uso de redes sociales para ventas	Aumento de ventas, mayor visibilidad y captación de clientes	E1, E12, E17, E20
Atención por WhatsApp	Canal de atención directa, rápida respuesta al cliente	E9, E11, E19
Implementación de <i>delivery</i>	Mantenimiento de ventas durante restricciones físicas	E2, E13, E14
Protocolos sanitarios	Confianza del consumidor y fidelización	E7, E14, E16
Reorganización de procesos	Mejora en tiempos y eficiencia de producción	E1, E3, E15
Trato empático y personalización	Recomendación del cliente y construcción de lealtad	E8, E15, E16

Nota. Elaboración propia.

En cuanto a la gestión interna, varios empresarios aprovecharon el contexto para optimizar la organización operativa y en la eficiencia del uso de los recursos humanos y materiales. E1 comparte que *“antes de pandemia realizábamos un trabajo en un promedio de 15 días y durante pandemia con*

menos trabajadores se realizaba en una semana”, señalando que esta mejora fue posible con menos personal, gracias a una mayor claridad en los procedimientos. También, se crearon nuevos espacios para optimizar tiempos como el E3 que expuso: *“se invirtió en crear una nueva zona de pre-cocina, donde se desinfectaba y se dejaba todo cortado para pasar luego a la cocina principal”*. Estas acciones no fueron planificadas bajo modelos administrativos formales, sino resultado de la práctica cotidiana y la necesidad de continuar operando, lo cual refuerza el carácter empírico de la sostenibilidad en las MYPES.

Asimismo, la evaluación de la efectividad de las estrategias no se realizó mediante indicadores cuantitativos formales, sino a partir de percepciones y observaciones empíricas construidas desde la experiencia cotidiana. La mayoría de los entrevistados coincidió en que sus valoraciones se basaron en la intuición y el seguimiento informal del negocio. Por ejemplo, el E2 comenta que *“veíamos solo lo que ganábamos al día, pero era al ojo”*, mientras que el E5 explica que *“por la experiencia y por el movimiento de nuestro negocio no tuvimos indicadores; solo nos dábamos cuenta porque se terminaban los productos”*. Estos testimonios evidencian que la medición de resultados se sustentó en la práctica diaria y el conocimiento empírico más que en herramientas de gestión estructuradas. No obstante, algunos participantes emplearon referencias simples como la facturación o el incremento de ventas, tal como señala el E1 al afirmar que *“el principal indicador es la facturación y los números de servicio que realizamos”*, o el E11, quien sostiene que *“el indicador en este caso sería el crecimiento de ventas”*. En conjunto, estas percepciones muestran que, frente a la incertidumbre y la falta de recursos técnicos, las MYPES priorizaron la acción inmediata, la continuidad operativa y el aprendizaje práctico como medios para evaluar y sostener su desempeño en el tiempo, de acuerdo con lo que visualiza en la tabla 16.

Tabla 16

Indicadores utilizados para evaluar la efectividad de las estrategias

Indicador empleado	Resultados observados	Entrevistados
Crecimiento de ventas	Se utilizó como principal referencia para determinar la efectividad de las estrategias, comparando los ingresos antes y durante la pandemia, de manera formal o empírica.	E1, E11, E15, E17, E19, E20
Observaciones empíricas (“al ojo”)	No se emplearon indicadores formales; la evaluación se basó en la experiencia, el conocimiento del negocio y la observación del movimiento de productos o ventas diarias.	E2, E5, E7, E8, E9, E10, E18

Satisfacción del cliente y del colaborador	Mejora en percepción del servicio y fidelización	E3, E14, E15
Comparaciones manuales o registros en cuaderno	Los empresarios llevaron anotaciones de ingresos y egresos en cuadernos o registros básicos, comparando resultados mensuales o quincenales.	E4, E13, E16
Ningún indicador formal	Se reconoce no haber aplicado ninguna herramienta o método de medición estructurado.	E2, E5, E7, E8, E9, E10, E18

Nota. Elaboración propia.

Respecto a la percepción de sostenibilidad a largo plazo, la mayoría de los entrevistados coincidió en que las estrategias aplicadas durante la pandemia no solo tuvieron efectos inmediatos, sino que dejaron aprendizajes y estructuras que continúan vigentes. Ellos mencionan que estas acciones han fortalecido su negocio. Por ejemplo, E3 afirma que *“crecimos en ventas y en clientela”*, mientras que E15 indica *“gracias a las redes sociales y la digitalización se pudo recuperar los meses que no atendí”*. Incluso en casos donde la recuperación fue más lenta, se reconoce que, sin dichas estrategias, el cierre del negocio hubiera sido inminente.

La tabla 17 presenta una síntesis de las percepciones expresadas por los entrevistados sobre la sostenibilidad a largo plazo.

Tabla 17

Percepción sobre la sostenibilidad a largo plazo

Entrevistado	¿Fortalecieron las estrategias la sostenibilidad del negocio?	Cita relevante
E1	Sí	“Los procesos operativos se ordenaron”
E4	Sí	“Si no hubiera optado por hacer lo que sí, hubiera cerrado definitivamente”
E12	Sí	“Gracias a ese paso a la digitalización [...] mis ventas han aumentado”
E17	Sí	“Actualmente mi veterinaria ya está posicionada”
E20	Sí	“Ahora estoy incursionando en una página web [...] eso también nos va a ayudar mucho”

Nota. Elaboración propia.

Estos resultados indican que las estrategias implementadas por las MYPES durante la pandemia son efectivas no solo en términos de supervivencia inmediata, sino especialmente en la construcción de una base más sólida para su sostenibilidad. La integración de herramientas digitales, el fortalecimiento de los vínculos con los clientes, la reorganización interna y la capacidad de evaluación informal permitieron que estos negocios no solo resistieran, sino que, en muchos casos, salieran fortalecidos. Estos hallazgos permiten afirmar que, dentro del contexto adverso, la respuesta de las MYPES no fue únicamente reactiva, sino que supuso una transformación estructural que ha marcado su continuidad hasta el presente.

4.4 Discusión de Resultados

La presente investigación tuvo como propósito analizar las estrategias implementadas por las MYPES piuranas durante la pandemia de la Covid-19 que han permitido su continuidad.

Se identificaron las principales dificultades enfrentadas por las MYPES, cumpliéndose así el primer objetivo específico. Las empresas experimentaron cierres temporales, caída abrupta en sus ingresos, pérdida de clientela y limitaciones para cubrir sus obligaciones económicas. Esta situación expuso su alta vulnerabilidad, tal como lo señalan Yamakawa, et al., (2010) al indicar que las microempresas en el Perú suelen operar con recursos limitados, baja formalización y escaso acceso a financiamiento. Frente a este panorama crítico, las MYPES debieron tomar decisiones rápidas y en muchos casos intuitivas, como recorte de personal, uso de ahorros personales, o reorganización de sus operaciones.

Estas acciones forman parte de las estrategias de adaptación observadas, las cuales responden a lo planteado por Mintzberg y Quinn (1993) quienes explican que en contextos de incertidumbre pueden surgir estrategias emergentes, desarrolladas en la práctica más que en la planificación. Las decisiones adoptadas por los empresarios piuranos reflejan dicha lógica, pues muchas de ellas no fueron estructuradas formalmente, sino construidas en el día a día, como respuestas a las restricciones impuestas y a las nuevas condiciones del mercado. Además, este tipo de respuesta flexible es coherente con la teoría de la contingencia de Tosi y Slocum (1984) que señala que la efectividad organizacional depende de la capacidad de ajustarse a las condiciones cambiantes del entorno.

La efectividad de las estrategias se manifestó en la continuidad operativa de muchas MYPES, en la recuperación parcial de ventas y en la fidelización o captación de nuevos clientes. Aunque los empresarios no utilizaron herramientas técnicas para evaluar el impacto de sus acciones, compararon ingresos previos y actuales, e interpretaron la respuesta del mercado como indicio de mejora. En este aspecto, Porter (1996) señala que una estrategia efectiva permite crear una posición única y valiosa frente a la competencia, lo cual se observó en empresas que, por ejemplo, ofrecieron atención personalizada, servicios de *delivery* o promociones en redes sociales para diferenciarse.

La continuidad del negocio se logró en gran parte gracias a la capacidad de respuesta y adaptación de los empresarios. Las empresas que aplicaron estrategias acertadas mantuvieron su flujo de ingresos y conservaron sus operaciones, incluso en los meses más restrictivos de la pandemia. Estos hallazgos se relacionan con la teoría de los recursos de Barney (1991) que sostiene que la ventaja competitiva sostenida depende de la capacidad de las empresas para movilizar y aprovechar sus recursos internos, aun en condiciones adversas.

En relación con la innovación y tecnología, muchas MYPES incorporaron herramientas digitales en sus procesos. El uso intensivo de redes sociales como WhatsApp, Facebook e Instagram fue clave para mantenerse conectados con los clientes, promocionar productos y realizar ventas. Esta transformación coincide con lo planteado por Rodríguez, et al., (2020) quienes afirman que el comercio electrónico fue catalizador de cambios estructurales en los modelos de negocio de las MYPES durante la crisis sanitaria. Asimismo, Rivadeneira y Loo (2021) destacan que el uso de plataformas digitales no solo facilita las operaciones, sino que amplía el alcance comercial y reduce costos fijos, lo cual fue evidente en los testimonios de varios empresarios que lograron llegar a nuevos públicos gracias a estas herramientas.

Finalmente, el indicador de crecimiento también estuvo presente, aunque no de forma generalizada. Algunas MYPES no solo lograron resistir, sino que fortalecieron su posicionamiento, captaron nuevos segmentos de clientes y consolidaron prácticas que les permitieron expandirse. Este fenómeno se explica desde la perspectiva de las capacidades dinámicas, planteadas por autores como Teece, Pisano y Shuen, quienes sostienen que las organizaciones que desarrollan la habilidad de aprender, adaptarse y transformar sus recursos, están mejor preparadas para enfrentar la volatilidad del entorno.

Capítulo 5. Limitaciones y consideraciones para futuras investigaciones

5.1 Limitaciones de la investigación

Una de las principales limitaciones de la investigación radica en la utilización de un muestreo por conveniencia, el cual, al no ser aleatorio, puede incorporar cierto grado de sesgo en las respuestas. Sin embargo, esta elección responde a la naturaleza cualitativa y al enfoque fenomenológico del estudio, cuyo propósito no es la generalización estadística de resultados, sino la comprensión profunda de las experiencias vividas por las MYPES piuranas durante la pandemia. La muestra, conformada por 20 MYPES de distintos sectores económicos y distritos de la ciudad de Piura, permitió recoger una diversidad de percepciones y contextos que enriquecen el análisis fenomenológico. Si bien esta diversidad implica trabajar con sectores no homogéneos, la investigación se centra en identificar las esencias compartidas del fenómeno y no en establecer comparaciones sectoriales o extrapolaciones cuantitativas.

Finalmente, se reconoce que el sesgo propio de la técnica fue mitigado mediante la validación del instrumento por juicio de expertos y la aplicación de entrevistas en profundidad, priorizando la calidad, coherencia y riqueza interpretativa de los datos obtenidos.

Otra limitación significativa de la investigación es la dificultad para acceder a información precisa y detallada por parte de los empresarios entrevistados. Debido al contexto social y económico que está atravesando el Perú y sobre todo la ciudad de Piura, varios de ellos demostraron una desconfianza al momento de compartir datos vinculados con su negocio, lo que dificultó el estudio. Asimismo, se presentaron casos en los que empresarios rechazaron ser entrevistados por temor a utilizar la información con fines indebidos, como extorsiones o posibles secuestros.

Complementando, otra limitación fue la poca investigación relevante en Piura sobre los efectos de la pandemia a causa de la Covid-19 en las MYPES. Durante el proceso de revisión de artículos de investigación, se evidenció que la mayoría de los estudios existentes a nivel nacional se enfocaban en grandes ciudades, además, los investigadores más se enfocaban en temas sociales y/o económicos, lo que dificultó la obtención de datos específicos para el contexto regional y distrital. Esta carencia de fuentes limitó la posibilidad de entrar más en detalle en los temas analizados de este proyecto.

5.2 Consideraciones para futuras investigaciones

Esta investigación se centró en MYPES ubicadas en la ciudad de Piura, por lo que futuras investigaciones podrían ampliar el estudio en distritos cercanos, zonas rurales o incluso otras regiones del país. Además, considerando las diferencias en infraestructura, conectividad, nivel de formalización y acceso a recursos, sería valioso y enriquecedor comparar cómo las MYPES de distintos lugares enfrentaron la pandemia y si es que lograron superarse de ese fenómeno no esperado.

Otra consideración importante y relevante es desarrollar futuras investigaciones que sigan el desempeño de las MYPES a lo largo del tiempo, después de la pandemia, para evaluar si las estrategias

implementadas realmente se consolidaron, evolucionaron o fueron reemplazadas. Este estudio permitirá entender mejor los procesos de sostenibilidad y transformación organizacional.

Para culminar, se sugiere que futuras investigaciones apliquen métodos cuantitativos que permitan medir de manera objetiva variables como ingresos, número de trabajadores, inversión, rentabilidad o crecimiento, antes y después de situaciones crítica.



Conclusiones

Las micro y pequeñas empresas (MYPES) de la ciudad de Piura demostraron una notable capacidad de resiliencia frente a la crisis sanitaria originada por la COVID-19. A pesar de las limitaciones estructurales que caracterizan al sector, como la informalidad, el bajo acceso a financiamiento y la limitada preparación tecnológica, las empresas lograron adaptarse mediante diversas estrategias operativas y comerciales que les permitieron mantener su actividad económica. Este comportamiento evidencia que la flexibilidad organizacional y la toma de decisiones ágiles fueron factores determinantes para su supervivencia durante los periodos más críticos de la pandemia.

Las principales dificultades identificadas fueron de carácter financiero, logístico y tecnológico. La reducción de ingresos, las restricciones de movilidad y el incremento de los costos operativos afectaron la estabilidad económica de las MYPES. Sin embargo, el análisis cualitativo revela que estas limitaciones también impulsaron procesos de aprendizaje, innovación y cambio organizacional. Las empresas que reaccionaron con mayor rapidez transformaron sus debilidades en oportunidades de mejora, lo que coincide con la teoría de las capacidades dinámicas, la cual sostiene que la adaptación y el aprendizaje continuo son esenciales en entornos de alta incertidumbre.

Entre las estrategias más significativas implementadas destacan la digitalización, el uso de redes sociales, la modalidad de *delivery* y la diversificación de productos o servicios. Estas acciones permitieron mantener el contacto con los clientes y generar ingresos en un contexto de restricciones físicas. Asimismo, algunas empresas fortalecieron su gestión financiera mediante el ahorro, la renegociación de deudas o el acceso a programas estatales de apoyo. En conjunto, estas estrategias reflejan una transición hacia modelos de negocio más sostenibles y tecnológicamente integrados, marcando un punto de inflexión en la gestión empresarial de las MYPES piuranas.

La pandemia aceleró procesos de transformación digital y de innovación que, en condiciones normales, habrían tardado varios años en consolidarse. La experiencia vivida permitió que muchas MYPES comprendieran la importancia de la presencia digital, la atención al cliente a través de redes sociales y el uso de herramientas tecnológicas para la comercialización de sus productos. Este cambio no solo influyó en su sostenibilidad económica inmediata, sino también en su visión a largo plazo, fortaleciendo la cultura de aprendizaje y la capacidad de respuesta ante futuras crisis.

En términos de sostenibilidad y crecimiento, las MYPES que adoptaron estrategias innovadoras lograron no solo sobrevivir, sino también consolidarse y expandirse después de la pandemia. Los resultados muestran que aquellas empresas que incorporaron prácticas digitales formalizaron sus procesos o establecieron alianzas locales pudieron acceder a nuevos mercados y mejorar su posicionamiento. Este hallazgo demuestra que la sostenibilidad empresarial no depende únicamente de factores económicos, sino también de la capacidad de adaptación, innovación y reinversión continua.

El estudio aporta conocimiento académico y práctico sobre la gestión de crisis en MYPES regionales. Desde el plano teórico, los hallazgos respaldan las perspectivas de la teoría de la contingencia y de las capacidades dinámicas, al demostrar que las estrategias empresariales efectivas surgen de la adecuación flexible al entorno. En el ámbito práctico, los resultados permiten identificar buenas prácticas replicables que pueden orientar programas de capacitación, financiamiento y acompañamiento empresarial en contextos de crisis.

Finalmente, la investigación evidencia la necesidad de fortalecer las políticas públicas dirigidas a las MYPES en la región Piura. Es fundamental promover la formalización, el acceso al crédito, la educación financiera y la digitalización, de manera que las micro y pequeñas empresas puedan desarrollarse de forma competitiva y sostenible. La experiencia vivida durante la pandemia deja una lección valiosa: las crisis pueden transformarse en oportunidades de mejora cuando existe liderazgo emprendedor, innovación y apoyo institucional coherente.



Recomendaciones

Dada la importancia de las MYPES a nivel mundial y, sobre todo, en nuestro país y ciudad, se propone una serie de recomendaciones para tratar a este sector durante situaciones de crisis, en especial para los emprendedores, así como instituciones públicas.

Es recomendable que las MYPES fortalezcan sus capacidades de adaptación mediante capacitación continua, principalmente en temas vinculados al uso de herramientas digitales y gestión de crisis. Es importante que las estrategias desarrolladas de manera intuitiva durante la pandemia se conviertan en aprendizajes organizacionales, integrándose de forma sistemática en la gestión del negocio.

Una limitación observada en la mayoría de las MYPES estudiadas fue la ausencia de indicadores formales para evaluar el desempeño de sus acciones. Muchos empresarios recurren únicamente a la observación general o percepción personal para saber si una estrategia funciona, lo que limita su capacidad para tomar decisiones informadas y proyectar su sostenibilidad. Por ello, se recomienda impulsar la incorporación progresiva de indicadores básicos de seguimiento, ajustados a la realidad y recursos de cada empresa. Estos indicadores podrían abarcar aspectos como el volumen de ventas, número de clientes recurrentes, nivel de ingresos semanales, gastos operativos o efectividad de canales digitales. No se trata de implementar sistemas complejos, sino de fomentar una cultura de medición y análisis que fortalezca la toma de decisiones y permita identificar a tiempo riesgos u oportunidades.

Asimismo, se recomienda que las entidades públicas que promueven el desarrollo empresarial diseñen intervenciones más alineadas con las verdaderas necesidades de las MYPES. Estas iniciativas deben incluir asesoría práctica y personalizada y formación enfocada en herramientas de fácil aplicación, como gestión básica, comercialización digital y formalización empresarial.

Finalmente, para futuras investigaciones, se recomienda explorar estudios comparativos entre MYPES de distintas regiones o sectores, con el fin de identificar diferencias en su capacidad de respuesta y adaptación. Asimismo, sería pertinente complementar el enfoque cualitativo con estudios cuantitativos que permitan medir el impacto de las estrategias aplicadas y generar modelos replicables que sirvan como referencia para otras unidades económicas en situaciones similares.

Referencias

- Acuña, E. (2021). Emprendimiento y resiliencia: caso de las bodegas de barrio en el Perú durante la pandemia de Covid-19. *Desde el Sur*, 13(1), 1-18. <https://doi.org/10.21142/DES-1301-2021-0012>
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.
- Barcellos de Paula, L. (2010). *Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial* [Tesis doctoral, Universidad de Barcelona]. TDX. <https://www.tdx.cat/handle/10803/1346>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Becerra, E., Jaramillo, Y., y Flores, M. (2021). El comercio electrónico en tiempos de COVID-19, en el entorno de los negocios de la región 6. *Ciencia Digital*, 5(4), 94-113. <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v5i4.1872>
- Benito Hernández, S., y Platero Jaime, M. (2012). *Las microempresas en tiempos de crisis: análisis de la formación, la experiencia y la innovación*. Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO), (108), 7–38. https://doi.org/10.5209/rev_REVE.2012.v18.39592
- Cavallo, E., y Powell, A. (Coords.). (2021). *Informe macroeconómico de América Latina y el Caribe 2021: Oportunidades para un mayor crecimiento sostenible tras la pandemia*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/informe-macroeconomico-de-america-latina-y-el-caribe-2021-oportunidades-para-un-mayor-crecimiento-sostenible-tras-la-pandemia>
- Chávez Alizo, N. (2007). Introducción a la investigación educativa. Maracaibo, Venezuela.
- Colina, F., Isea, J., y Aldana, J. (2021). Impacto del COVID-19 en pequeñas y medianas empresas del Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 27 (Especial 4), 16-31. <https://doi.org/10.31876/racs.v27i1.35318>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2021. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/dae0d47c-e8bc-4bf6-b6a4-fd9ab98ba8d6/content>
- De los Santos, D., y Fernández, M. (2021). *Comercio electrónico y género en Uruguay: Transformaciones recientes y la mirada hacia la post-pandemia*. Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo - Uruguay (CIEDUR), Red Género y Comercio.
- Demuner Flores, M. R. (2021). Uso de redes sociales en microempresas ante efectos COVID-19. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 54, 97-118. <https://doi.org/10.15198/seeci.2021.54.e660>
- DiMaggio, P. J., y Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>

- Dini, M. y Stumpo, G. (2020). *MIPYMES en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*.
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2c7fec3c-c404-496b-a0da-e6a14b1cee48/content>
- Dyllick, T. y Hockerts, K. (2002). Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*.
- El Peruano. (2020a). *Decreto Supremo N° 044-2020-PCM que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/566448/DS044-PCM_1864948-2.pdf?v=1584330685
- El Peruano. (2020b). *Decreto de Urgencia N° 029-2020: Dictan medidas complementarias destinadas al financiamiento de la micro y pequeña empresa y otras medidas para la reducción del impacto del Covid-19 en la economía peruana*.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/569095/DU029_2020.pdf?v=1584713317
- El Peruano. (2020c). *Decreto Supremo N° 225-2020-EF: Aprueban el Reglamento del Fondo MIPYME Emprendedor y del Comité de Dirección MIPYME Emprendedor*.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1224894/DS225_2020EF.pdf?v=1597070360
- El Peruano. (2020d). *Decreto Supremo N° 080-2020-PCM: Decreto Supremo que aprueba la reanudación de actividades económicas en forma gradual y progresiva dentro del marco de la declaratoria de Emergencia Sanitaria Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID-19*.
<https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1865987-1>
- El Peruano. (2025) Ley N° 32353: Ley para la formalización, desarrollo y competitividad de la micro y pequeña empresa – mype. <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2403115-3>
- Fabeil, N. F., Pazim, K. H., y Langgat, J. (2020). The impact of COVID-19 pandemic crisis on micro-enterprises: Entrepreneurs' perspective on business continuity and recovery strategy. *Journal of Economics and Business*, 3(2), 837–844. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3612830>
- García-Madurga, M. A., Grilló-Méndez, A. J., y Morte-Nadal, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 55–70. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04>
- Gil Lafuente, A. M., y Barcellos Paula, L. (2011). *Los desafíos para la sostenibilidad empresarial en el siglo XXI*. *Revista Galega de Economía*, 20(2), 1–22. <https://www.usc.gal/economica>

- Global Entrepreneurship Monitor (2023). *Global Entrepreneurship Monitor 2023/2024 Global Report: 25 Years and Growing*. <https://www.gemconsortium.org/report/global-entrepreneurship-monitor-gem-20232024-global-report-25-years-and-growing>
- Grupo Banco Mundial. (s.f.). *Crecimiento del PIB (% anual)*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2022&start=1960&view=chart>
- Hart, S.L. y Milstein, M. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, Vol. 17, num. 2.
- Hernández Sampieri, R. (1998). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Companies.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación (Quinta edición ed.)*. McGRAW-HILL
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación (6ta edición)*. McGraw-Hill
- Hernández, S. y Duana, D. (2020). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos*. Boletín Científico de las Ciencias Económicas Administrativas del ICEA, 51-53. <https://repositorio.ua.edu.mx/Rdo/indice.php/hielo/asunto/archivo>
- Hernani, M., y Hamann, A. (2013). Percepción sobre el desarrollo sostenible de las MYPE en el Perú. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 53(3), 290–302. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902013000300006>
- Investigación descriptiva mediante encuestas. (2021, 16 de febrero). Studocu: <https://www.studocu.com/es/document/universidad-de-granada/metodos-y-disenos-de-investigacion-en-psicologia/tema-8-encuestas-resumen-teoria-del-profesor/11853117>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Producción Nacional: Diciembre 2020*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3066318/Informe%20%C3%A9cnico%20-%20Producci%C3%B3n%20Nacional%20-%20N%C2%B0%2002%20-%20Febrero%202021.pdf.pdf?v=1651850786>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). *Situación de la Población Peruana: Una mirada hacia los jóvenes*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1911/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2025). *Demografía Empresarial en el Perú: I trimestre de 2025*. <https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia-empresarial-it25.pdf>

- International Organization for Standardization. (2019). *ISO 22301:2019 Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements*.
<https://www.iso.org/standard/75106.html>
- International Labour Organization. (2020). Conducting enterprise surveys during the Covid-19 crisis: Guidelines and survey template. International Labour Organization (ILO) Sustaining Competitive and Responsible Enterprises (SCORE) Programme.
- Internacional Labour Organization. (2021). ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Eighth edition. Updated estimates and analysis. file:///C:/Users/HP/Downloads/wcms_824092.pdf
- Instituto Peruano de Economía. (2021). *Impacto de la pandemia sobre las empresas formales*.
<https://ipe.org.pe/boletin-ipe-impacto-de-la-pandemia-sobre-el-tejido-empresarial-formal/>
- Keaton, W. (2022, 01 Julio). Sample: What It Means in Statistics, Types, and Examples. [Muestra: lo que significa en estadísticas, tipos y ejemplos]. Investopedia.
<https://www.investopedia.com/terms/s/sample.asp>
- Kumar, V. et al. (2022). *Adoption of ICTs as an emergent business strategy during and following COVID-19 crisis: evidence from Indian MSMEs*. Benchmarking: An International Journal.
<https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1463-5771>
- Kvale, S., y Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). Sage Publications.
- Lopezosa, C., Goyanes, M. y Codina, L. (2024). Acelerando la investigación cualitativa con inteligencia artificial: una guía práctica para el diseño, desarrollo y ejecución de investigación con entrevistas.
<https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/211948/1/Acelerando%20la%20investigacioil%CC%80n%20cualitativa%20con%20inteligencia%20artificial.pdf>
- Maguiña-Vargas, C. (2020). El COVID-19 en el Perú. *Revista de la Sociedad Peruana de Medicina Interna*, 33(4), 129-131. <https://doi.org/10.36393/spmi.v33i4.558>
- Malpartida Gutiérrez, J. N., Tarmeño Bernuy, L., y Olmos Saldivar, D. (2021). *Estrategias y acciones gerenciales de las MYPES peruanas frente al impacto del Covid-19*. *Revista Llamkasun*, 2(2), 98–109. <https://doi.org/10.47797/llamkasun.v2i2.44>
- Martinez, L. y Scherger, V. (2023). *Desempeño de MiPyMEs y emprendedores: estrategias para superar los efectos de la pandemia*. *Contaduría y Administración* 69 (3), 2024, 298-323.
<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2024.5098>
- Mejía, J. (2000). El muestreo en la investigación cualitativa. *Investigaciones sociales de la Universidad nacional mayor de San Marcos (UNMSM)*, 165-180.
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/sociales/article/download/6851/606>

- Mendoza Aranzamendi, J. A., Pinto Villar, Y. M., y Gálvez Marquina, M. C. (2021). *Peruana del bicentenario: promotora del emprendimiento en tiempos de crisis*. Comunicación: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., y Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546-562. <https://doi.org/10.2307/257544>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f.). Programa de Garantías “Reactiva Perú”. https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=102665&lang=es-ES&view=article&id=6429
- Ministerio de la Producción. (2021a). Las Mipyme en cifras 2020. <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/1008-las-mipyme-en-cifras-2020>
- Ministerio de la Producción. (2021b). *Tablero BI: Tejido empresarial en el Perú a nivel provincial*. <https://www.gob.pe/en/producir/informes-p%C3%BAblicos/1937734-tablero-bi-tejido-emp-en-el-peru-a-nivel-provincial>
- Ministerio de la Producción. (2024). Las MIPYME en cifras 2024. <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/1170-las-MIPYME-en-cifras-2022>
- Ministerio de la Producción. (2025). Análisis Sectorial: *Desempeño económico de las MYPE 2024*. https://www.producepresarial.pe/wp-content/uploads/2025/05/355-PPT-Indicadores-de-Desempeno-MYPE-2024_08.05.2025_rev.pdf
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (1998). *Safari a la estrategia*. Management estrategia. (Ediciones Granica S.A.). https://books.google.com.pe/books?id=TfYlg8P1ybwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Mintzberg, H. y Quinn, J.B. (1993). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Segunda Edición. https://isabelportoperez.wordpress.com/wpcontent/uploads/2012/08/proceso_estrategico_mintzberg.pdf
- Montenegro Cueva, E. G., y Chaluisa Chaluisa, S. F. (2021). *La gestión empresarial en la post pandemia: caso Latinoamérica*. Revista Ciencias Administrativas, 1(2), 28–44. <https://tesla.puertomaderoeditorial.com.ar/>
- Naciones Unidas. (s.f.). *Día de las Microempresas y las Pequeñas y Medianas Empresa*. <https://www.un.org/es/observances/micro-small-medium-businesses-day>
- Oliver, R. W. (2001). Real-time strategy. *Journal of Business Strategy*, 22(6), 7–10. <https://doi.org/10.1108/eb040202>

- Organización Mundial del Comercio (OMC). (2016). Informe sobre el comercio mundial 2016. *Igualdad de condiciones para el comercio de las pymes*. https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/world_trade_report16_s.pdf
- Organización Mundial del Comercio (OMC). (2021). Examen estadístico del comercio mundial de 2021. https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/wts2021_s/wts2021_s.pdf
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), Confederation of African Football (CAF) & Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA). (2024). SME Policy Index: Latin America and the Caribbean 2024: *Towards an Inclusive, Resilient, and Sustainable Recovery*. <https://doi.org/10.1787/ba028c1d-en>
- Palella, S y Martins, F. (2012). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Caracas, Venezuela. Editorial: FEDUPEL
- Parra, L. y Vázquez, M. (2017). Muestreo probabilístico y no probabilístico. Universidad del Istmo, Campus Ixtepec.
- Perú. Congreso de la República. (2025). *Ley N.º 32354, Ley que modifica la Ley 28094, Ley de Organizaciones Políticas, para precisar disposiciones sobre la verificación de firmas a cargo del RENIEC. El Peruano*. <https://elperuano.pe>
- Ponce, F., y Zevallos, E. (2017). *La innovación en la micro y la pequeña empresa (MYPE): No solo factible, sino accesible*. 360: Revista de Ciencias de la Gestión, (2), 46–68. <https://doi.org/10.18800/360gestion.201702.003>
- Porter, M. (1996). What is strategy? Harvard Business Review 74(6) 61–78. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York.
- Polkinghorne, D. (1989). Phenomenological research methods. R. S. Valle et al. (eds.). *Existential - Phenomenological Perspectives in Psychology*. Plenum Press, New York.
- Real, I., Leyva, A., y Heredia, J. (2014). Uso e impacto de las redes sociales en las estrategias de marketing de las PyME's. *Revista de Investigación Académica sin Frontera*, 7(19), 1-15. <https://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com/>
- Rivadeneira, R., y Loor, L. (2021). *El comercio electrónico en tiempo de COVID-19 y su impacto en la generación de ingresos en emprendimientos gastronómicos en el cantón Jama, Provincia Manabí*. *Dominio de las Ciencias*, 7(4), 816-828.
- Rodríguez, K., Ortiz, O., Quiroz, A., y PARRALES, M. (2020). *El e-commerce y las Mipymes en tiempos de Covid-19*. *Revista Espacios*.

- Rosales, C., Álvarez, M., y Lam, I. (2021). Análisis del contexto económico en el Perú a partir del COVID-19. *Revista Cientific*, 6(21), 237-251. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2021.6.21.12.237-251>
- Roth Unzueta, E., Carmona Escalera, C., Velasco, C., y Rodríguez Fernández, A. (2011). *Algunas dimensiones cognitivas del emprendimiento económico femenino: El papel de los estilos cognitivos en el reconocimiento de oportunidades*. In F. J. García Castaño & N. Kressova (Coords.), *Actas del I Congreso Internacional sobre Migraciones en Andalucía* (pp. 67-77). Instituto de Migraciones. ISBN: 978-84-921390-3-3.
- Ruiz, M., Sanz, I., y Fuentes, M. (2015). *Alerta emprendedora y conocimiento previo para la identificación de oportunidades emprendedoras: El papel moderador de las redes sociales*. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 47-54. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2014.07.002>
- Sevilla, V., Flores, A., y Bernal, I. (2022). *Redes sociales y éxito comercial: diseño de un modelo teórico bajo el contexto de la pandemia global COVID-19*. *VinculaTécnica EFAN*, 8(1). <https://doi.org/10.29105/vtga8.1-230>
- Sumba, R., Almendariz, S., Baque, C., & Aliatis, V. (2020). *Emprendimientos en tiempo de COVID-19: De lo tradicional al comercio electrónico*. *Revista Científica FIPCAEC*, 5(4), 137-164.
- SUNAT. (s.f.). Características de la micro y pequeñas empresas. <https://www.sunat.gob.pe/orientacion/MYPES/caracteristicas-microPequenaEmpresa.html>
- Tamayo y Tamayo. (2003). *El proceso de la investigación científica*. Editorial LIMUSA, Noriega Editores, 46.
- Tamayo y Tamayo. (2010). *El proceso de la investigación científica* (5.ª ed.). Editorial LIMUSA, Noriega Editores.
- Tanjung, D. y Purnamadewi, Y. (2021). *Impact of Covid-19 Pandemic on Mses and Cooperatives and Strategic Recovery in New Normal Era*. *Jurnal Manajemen dan Organisasi (JMO)*. Vol. 12 No. 3, Desember 2021, Hal. 220-231. <https://doi.org/10.29244/jmo.v12i3.39197>
- Techo, V. P. (2016). *Research Methods-Quantitative, Qualitative, and Mixed methods*. *Horizons University*, 1(1), pág. 10. 10.13140/RG.2.1.1262.4886.
- Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Tosi, H. L., y Slocum, J. W. (1984). Contingency theory: Some suggested directions. *Journal of Management*, 10(1), 9-26. <https://doi.org/10.1177/014920638401000103>

- Yaghoubi Farani, A., Sepahvand, F., Gholamrezai, S., Azadi H., y Nazemi N. (2022) Impacts of COVID-19 Pandemic on Micro and Small Enterprises: Evidence From Rural Areas of Iran. <https://doi:10.3389/fpubh.2022.844825>
- Yamakawa, P., Del Castillo, C., Baldeón, J., Espinoza, L., Granda, J., y Vega, L. (2010). *Modelo tecnológico de integración de servicios para la MYPE peruana*. Universidad ESAN.



Apéndices

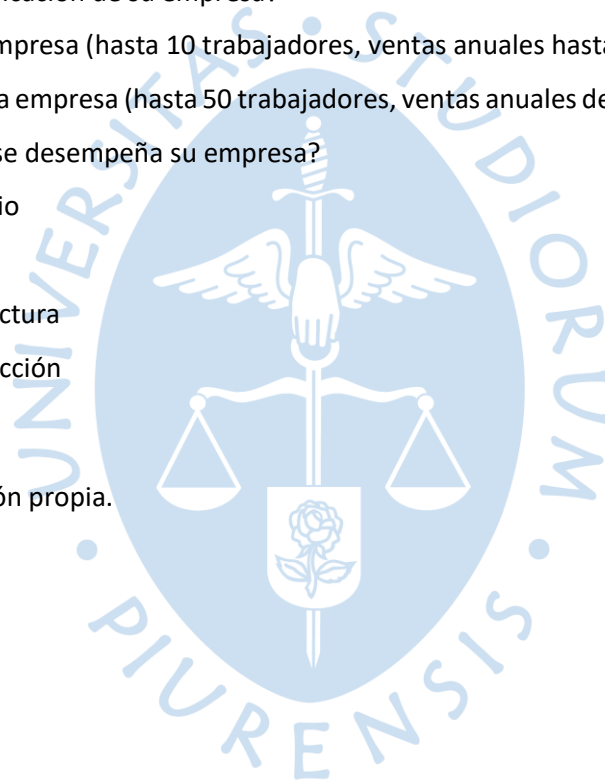


Apéndice 1. Pautas para inclusión en la muestra

Antes de aplicar el instrumento, se realizó un filtro con las siguientes preguntas para seleccionar la muestra. Si los participantes cumplían con los requisitos detallados en el apartado de muestra, se procedía a realizar la entrevista en profundidad.

1. ¿Desde cuándo su empresa se inscribió a Sunat?
2. ¿Su empresa se encuentra operativa?
3. ¿En qué ciudad opera su empresa?
4. ¿La empresa operó durante la pandemia, 2020-2022?
5. ¿Cuál es la clasificación de su empresa?
 - a. Microempresa (hasta 10 trabajadores, ventas anuales hasta 150 UIT)
 - b. Pequeña empresa (hasta 50 trabajadores, ventas anuales desde 150 UIT hasta 850 UIT)
6. ¿En qué sector se desempeña su empresa?
 - a. Comercio
 - b. Servicio
 - c. Manufactura
 - d. Construcción
 - e. Otro

Nota. Elaboración propia.



Apéndice 2. Guía entrevista en profundidad

Entrevista en profundidad dirigida a empresarios que cuenten con una MYPE

Objetivo específico 1.

Indicador: Dificultad

1. ¿Qué cambios inmediatos enfrentó su empresa en sus operaciones diarias al inicio de la pandemia (como horarios, producción, manejo de personal, ventas, etc.)?
2. ¿De qué manera afectó la pandemia su capacidad para cubrir sus costos, gastos operativos, salarios y alquiler de su negocio? ¿Qué medidas tomó para afrontar estos desafíos?
3. ¿Cómo evolucionó la relación con sus clientes durante la pandemia, en términos de comunicación, confianza, y demanda de productos o servicios? ¿Qué estrategias implementó para mantener o recuperar la clientela?
4. ¿Qué cambios o innovaciones implementó en su negocio debido a la pandemia? ¿Incluyeron nuevos procesos, productos, servicios, o modelos de negocio?
5. ¿Qué papel jugó la digitalización en la adaptación de su negocio durante la pandemia? ¿Incorporó nuevas herramientas, plataformas o sistemas tecnológicos para enfrentar los desafíos del contexto? ¿Cuáles mantiene a la actualidad?

Objetivo específico 2.

Indicador: Sostenibilidad

6. ¿Qué beneficios específicos obtuvo su negocio al implementar las estrategias adoptadas durante la pandemia, como reducción de costos, mejor uso de recursos, aumento de ventas o mejora en la productividad?
7. ¿Considera que las estrategias implementadas durante la pandemia fortalecieron la estabilidad y sostenibilidad del negocio a largo plazo? ¿Por qué?
8. ¿Utilizó algún indicador (como crecimiento de ventas, satisfacción del cliente o colaborador u otros) para evaluar la efectividad de las estrategias? ¿Qué resultados obtuvo?

Indicador: Crecimiento

9. ¿De qué manera las estrategias que implementó durante la pandemia contribuyeron al crecimiento de su negocio, ya sea en términos de expansión de mercado, aumento de ingresos, o mejora en la capacidad operativa?
10. ¿A raíz de las estrategias adoptadas, identificó o ingresó a nuevos mercados? ¿Desarrolló o diversificó productos o servicios para adaptarse a los cambios en la demanda?
11. ¿Notó un aumento en las ventas, captación de nuevos clientes o un mayor interés por parte de su clientela actual como resultado de las estrategias implementadas? ¿Cómo lo evaluó?

12. ¿Qué cambios implementados durante la pandemia se mantuvieron como parte permanente de su modelo de negocio? ¿Qué impacto han tenido en el crecimiento sostenido de la empresa?

Nota. Elaboración propia.



Apéndice 3. Formato de validación del instrumento – Mg. Juan Quinde Li Say Tan

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Cuadro 1. Criterios de validación

Criterio	Indicadores	Adaptación (Henriquez, 2020) para la matriz de validación
Suficiencia: Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta	1) Los ítems no son suficientes para medir la dimensión 2) Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden a la dimensión total 3) Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente 4) Los ítems son suficientes (adaptación Henriquez, 2020)	1) Muy Bajo 2) Bajo 3) Por mejorar 4) Apto
Claridad: El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1) El ítem no es claro 2) El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas 3) Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem 4) El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada	1) Muy bajo 2) Bajo 3) Por mejorar 4) Apto
Coherencia: El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo	1) El ítem no tiene relación lógica con la dimensión 2) El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión 3) El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo 4) El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo	1) Muy bajo 2) Bajo 3) Por mejorar 4) Apto
Relevancia: El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1) El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión 2) El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este 3) El ítem es relativamente importante 4) El ítem es muy relevante y debe ser incluido	1) Muy bajo 2) Bajo 3) Por mejorar 4) Apto

Nota. Galicia, Balderrama y Edel (2017, p. 49; adaptado de Escobar y Cuervo, 2008 p. 37).

Juicio del experto

I.- Identificación del experto:

Nombres y Apellidos: __JUAN QUINDE LI SAY TAN__

Formación Académica:

- Pregrado: __INGENIERO INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS (UDEP)__
- Posgrado: __MBA (ESAN)__
- Doctorado: __NO__

Autor del instrumento: __Arévalo Campoverde, Lesly Mercedes y Zapata Pozo Mario Alberto __

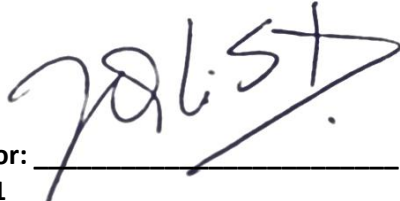
<p>Válido Se puede aplicar – Los ítems fueron calificados en los criterios con la opción 4</p>	<p>Sí.</p>
<p>Medianamente válido Se puede aplicar siempre y cuando se implementen las observaciones efectuadas - Los ítems fueron calificados en los criterios con las opciones 2 y 3</p>	
<p>Insuficiente No se puede aplicar el instrumento - Los ítems fueron calificados en los criterios con las opciones 1 y 2</p>	

Observaciones: __TRES OBSERVACIONES QUE PODRÍAN AYUDAR A IDENTIFICAR MÁS OPORTUNIDADES:

1. **FELICITACIONES.** Las preguntas planteadas buscan lograr una comprensión amplia y detallada del tema en cuestión.
2. **EN MI OPINIÓN,** sería muy útil incluir de manera explícita preguntas sobre **qué funcionó y qué no funcionó**, ya que esto aportaría un análisis más completo de la situación.

3. **ADEMÁS**, recomendaría agregar la siguiente pregunta:

"¿Qué herramienta o herramientas considera que debió utilizar para obtener mejores resultados?"



Firma del validador: _____

DNI: 40230111

Fecha de revisión: 30/03/2025

ESTA PLANILLA DEBE GUARDARSE UNA VEZ REVISADO EL INSTRUMENTO POR EL EXPERTO (TANTAS VECES HAYA SIDO LA REVISIÓN)



Apéndice 4. Formato de validación del instrumento – Mg. Renzo Eduardo García Farfán

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Cuadro 1. Criterios de validación

Criterio	Indicadores	Adaptación (Henriquez, 2020) para la matriz de validación
Suficiencia: Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta	1) Los ítems no son suficientes para medir la dimensión 2) Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden a la dimensión total 3) Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente 4) Los ítems son suficientes (adaptación Henriquez, 2020)	1) Muy Bajo 2) Bajo 3) Por mejorar 4) Apto
Claridad: El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	5) El ítem no es claro 6) El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas 7) Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem 8) El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada	1) Muy bajo 2) Bajo 3) Por mejorar 4) Apto
Coherencia: El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo	1) El ítem no tiene relación lógica con la dimensión 2) El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión 3) El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo 4) El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo	1) Muy bajo 2) Bajo 3) Por mejorar 4) Apto
Relevancia: El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	5) El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión 6) El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este 7) El ítem es relativamente importante 8) El ítem es muy relevante y debe ser incluido	1) Muy bajo 2) Bajo 3) Por mejorar 4) Apto

Nota. Galicia, Balderrama y Edel (2017, p. 49; adaptado de Escobar y Cuervo, 2008 p. 37).

Juicio del experto

I.- Identificación del experto:

Nombres y Apellidos: Renzo Eduardo García Farfán

Formación Académica:

- Pregrado: Licenciado en Administración de Empresas – Universidad de Piura
- Posgrado: Master in Management – Universidad Carlos III de Madrid
- Doctorado: No

Autor del instrumento: _____

Válido Se puede aplicar – Los ítems fueron calificados en los criterios con la opción 4	X
Medianamente válido Se puede aplicar siempre y cuando se implementen las observaciones efectuadas - Los ítems fueron calificados en los criterios con las opciones 2 y 3	
Insuficiente No se puede aplicar el instrumento - Los ítems fueron calificados en los criterios con las opciones 1 y 2	

Observaciones: Ninguna



Firma del validador:

DNI: 72859303

Fecha de revisión: 10 de abril de 2025

ESTA PLANILLA DEBE GUARDARSE UNA VEZ REVISADO EL INSTRUMENTO POR EL EXPERTO (TANTAS VECES HAYA SIDO LA REVISIÓN)

Apéndice 5. Formato de validación del instrumento – Dra. Elsa Mercedes Alama Salazar

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**Cuadro 1. Criterios de validación**

Criterio	Indicadores	Adaptación (Henriquez, 2020) para la matriz de validación
Suficiencia: Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta	1) Los ítems no son suficientes para medir la dimensión 2) Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden a la dimensión total 3) Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente 4) Los ítems son suficientes (adaptación Henriquez, 2020)	1) Muy Bajo 2) Bajo 3) Por mejorar 4) Apto
Claridad: El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1) El ítem no es claro 2) El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas 3) Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem 4) El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada	1) Muy bajo 2) Bajo 3) Por mejorar 4) Apto
Coherencia: El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo	1) El ítem no tiene relación lógica con la dimensión 2) El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión 3) El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo 4) El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo	1) Muy bajo 2) Bajo 3) Por mejorar 4) Apto
Relevancia: El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1) El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión 2) El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este 3) El ítem es relativamente importante 4) El ítem es muy relevante y debe ser incluido	1) Muy bajo 2) Bajo 3) Por mejorar 4) Apto

Nota: Galicia, Balderrama y Edel (2017, p. 49; adaptado de Escobar y Cuervo, 2008 p. 37).

Juicio del experto

I.- Identificación del experto:

Nombres y Apellidos: Elsa Alamo Salazar

Formación Académica:

- Pregrado: Lic. Adm de Empresas
- Posgrado: MBA Univ. Rey Juan Carlos
- Doctorado: Direc de Empresa Univ Complutense de Madrid

Autor del instrumento: _____

Válido Se puede aplicar – Los ítems fueron calificados en los criterios con la opción 4	✓
Medianamente válido Se puede aplicar siempre y cuando se implementen las observaciones efectuadas - Los ítems fueron calificados en los criterios con las opciones 2 y 3	
Insuficiente No se puede aplicar el instrumento - Los ítems fueron calificados en los criterios con las opciones 1 y 2	

Observaciones:

ninguna

Firma del validador: _____

DNI: 02608158

Fecha de revisión: 14/04/2025

ESTA PLANILLA DEBE GUARDARSE UNA VEZ REVISADO EL INSTRUMENTO POR EL EXPERTO (TANTAS VECES HAYA SIDO LA REVISIÓN)

Apéndice 6. Data clasificada de las entrevistas en profundidad

Objetivo 1: Identificar las principales dificultades que enfrentan las MYPES de Piura durante la pandemia de Covid-19.

Pr. 1

E1: Los cambios inmediatos que se dieron fueron varios. Por ejemplo, uno es que no podían salir a realizar los trabajos a campo con el mismo personal que anteriormente lo realizaban. Es un cambio que tuvimos en lo que es la pandemia. ¿Por qué? Porque nos limitaba. Para las compras, un día sale la mujer y al otro los hombres. En nuestra empresa, la gran mayoría son varones porque es un trabajo pesado. Entonces, nosotros teníamos que ver un horario en que los hombres ejecuten el trabajo. Disminución de personal por las imposiciones del estado, era limitado el número de trabajadores para cada servicio. Antes se realizaba con cinco personas, de repente teníamos que hacerlo con dos o con tres, manteniendo el distanciamiento. Con respecto al tema de seguridad, teníamos control de los exámenes cada 15 días cada un mes, antes era solo una vez al año. Por lo que era un gasto extra. Debía gastar en un doctor, enfermera, un consultorio y si el trabajador tenía síntomas, debía darle descanso. La empresa se tuvo que acoplar a las medidas del estado.

E2: Al inicio cerramos, todo el mundo tenía que cerrar sus negocios. Luego, a los dos meses y algo empezamos a realizar solo *delivery* porque necesitábamos ingresos. Luego, abrimos el restaurante en julio aproximadamente cuando el Estado lo indicó, nosotros seguíamos las indicaciones del Estado.

E3: Al inicio fue el cierre del negocio y luego que reabrimos el 29 de julio del 2020 lo principal fue el uso de guantes, mascarilla, medir la temperatura y limitar el aforo. También, remodelamos nuestro local para que se adapte y cumplir básicamente la limpieza, desinfección y todo lo que solicitaba la Municipalidad como el carné de sanidad, conexiones de agua y permisos. En nuestro caso no se adoptó el 100% *delivery* porque no es convenía ya que el negocio está dirigido al cliente de esa zona y que está de paso porque nos ubicamos en el mercado modelo. Alrededor son entre 100 a 500 trabajadores que pasan por esa zona. Fue difícil la reapertura por las gestiones con la Municipalidad, permisos y todo lo que abarca hacer cambios en un negocio. Es una barbaridad lo que piden y exigen y lento el proceso, las MYPES sufrimos mucho con eso, es fuerte la corrupción.

E4: Cerré el negocio el 16 de marzo, pero la gente consultaba por prendas entonces empecé hacer *delivery* el 29 de abril. Nunca habíamos hecho *delivery* nosotros en tienda, durante pandemia se implementó, pero solo dos trabajadores iban a tienda para ver las prendas y uno de ellos hacía el envío a casa. En tienda éramos aproximadamente 6 trabajadores y una de ellas era una persona mayor, se realizó el pago del sueldo a los trabajadores sin embargo se les hizo un descuento porque las ventas no iban bien. En pocas palabras, se mantuvo el personal y se realizaba 100% *delivery* hasta que el Estado indicó la apertura de las tiendas.

E5: Al inicio cerramos un par de días, eso fue el cambio inmediato en el negocio y no podíamos hacer compras para la bodega por el inicio de la pandemia. Luego, por necesidad y porque si seguimos sin vender se iba a malograr nuestro stock tuvimos que empezar con mi esposo a hacer *delivery* y como el negocio está en esquina podía atender al cliente en otro punto que no es el usual y visible. También, el uso del alcohol y la mascarilla y el empaquetar bien cada producto.

E6: El primer cambio que vi fue que tuvimos la oportunidad de implementar el servicio de atención a domicilio, el *delivery* que antes de la pandemia no lo hacíamos entonces ese fue el primer cambio. También el servicio de farmacia. No cerramos porque mi empresa es un centro médico endocrinológico y bueno, nuestro cliente directo son las personas con diabetes y obesidad, considerados como población en riesgo.

E7: El primer cambio fue cerrar el negocio por un mes y luego empezar a vender a escondidas porque no estaba permitido, como a lado tengo una pequeña tienda de abarrotes, eso me permitía tener abierto el lugar y vender mis productos de la ferretería, pero productos pequeños. Otro cambio fue la disminución de ventas.

E8: Primero, paramos labores porque tenemos el almacén y el negocio como tal en el distrito 26 de Octubre, pero llevamos nuestros productos al bajo Piura, Morropón y caseríos. Con respecto al personal, como el pago es por comisiones no lograron hacer ventas y es ahí donde se implementó el conseguir los números de celular de los clientes y poder seguir realizando las cobranzas, aunque se entendía la situación de la cuarentena. Añadiendo que cuando se supimos sobre el coronavirus estuvimos pidiendo el dato del número de celular a nuestros clientes. Nosotros regresamos a inicios del mes de agosto. Pero en esos meses si clientes necesitaban algo cerca a nuestra zona, se le hacía el envío hasta casa. Si alguien de un lugar lejano necesitaba algún producto, se lo teníamos ya listo para que lo recoja.

E9: Tuvimos una reducción de costos operativos inmediatos porque se maneja un escenario incierto, eso fue nuestro primer freno de mano y justo el Estado anunció como medida la suspensión perfecta de labores y solo contar con los trabajadores indispensables. Justo en esos meses nos tocaba renovar con dos clientes y ellos nos dejaron, nuestro contrato era anual y se optó por eso y hacer una reestructuración de personal. Todo el personal administrativo paso para trabajar de manera virtual. Se informó a los clientes sobre estos cambios para que pudieran entender y solamente asistir al condominio por casos muy puntuales. Igual tuvimos que aplicar las disposiciones del gobierno para poder implementar un plan de seguridad y salud con bioseguridad. Recuerdo que el Ministerio de la Producción nos pedía presentar el plan y considerando todos los requerimientos del gobierno para poder reiniciar labores cuando sucedió.

E10: No podíamos salir, entonces no podíamos hacer compras o que el cliente vaya a negocio a ver los modelos disponibles o solicitar un producto y nosotros hacerlo. Cerramos unos 4 meses, retomamos en agosto.

E11: Lo primero que cambió fue la producción, porque al ser una cafetería, las ventas bajaron mucho, lo cual desencadenó que nuestro negocio bajó mucho en ingresos de dinero. Otro cambio fue que tuve que despedir a 2 trabajadores, ya que como la producción era muy baja, no podía seguir teniendo mucho personal.

E12: El negocio es una peluquería, lo primero que cambió fue las ventas, cuando decretaron el confinamiento, pensé que solo iba a ser de 15 días, pero se extendió demasiado, provocando que mi negocio quedé prácticamente en banca rota. Tenía que pagar local, personal y lo que más pánico me dio fue la inoperatividad de las máquinas.

E13: El primer cambio que surgió en mi negocio fue que mis ventas cayeron por el periodo de cuarentena que dio el gobierno a inicios de marzo del 2020. En mi negocio como es una bodega, no contaba con personal, ya que la administraba yo mismo y si en caso no podía atender, le pedía de favor a un familiar directo que realice las ventas.

E14: Cuando el gobierno pudo dar la orden de que los demás establecimientos abran las puertas para el público tuvimos que ejecutar un plan para que nuestro establecimiento sea seguro para los clientes. Pedir el primer cambio fue que tuve que despedir a 3 de mis trabajadores porque lamentablemente tenía que cubrir otros costos y gastos, luego con la señorita que me quedé trabajando tuvo unos horarios rotativos, porque usualmente otro trabajador trabajaba los fines de semana mientras los demás trabajadores tenían su día de descanso, pero como en esta oportunidad solamente tenía un solo trabajador yo me turnaba con ella en las horas que ella se iba a almorzar y en su día de descanso. Las ventas en un inicio bajaron, pero rápidamente se volvieron a disparar producto de que las personas se dieron cuenta de que esta cuarentena iba a durar mucho más que 40 días entonces compraban comida para varias semanas.

E15: Los primeros cambios fue el cierre de la cafetería, ya que el estado puso cuarentena, donde solo las tiendas de primeras necesidades podían abrir y con un número pequeño de trabajadores. Luego lo que se vino fue que mis ventas bajaron demasiado, porque mi tienda estaba cerrada, no podía abrir. Eso fue muy preocupante, porque pasaron los 40 días y se siguió aplazando la cuarentena y yo no podía abrir mi negocio y tenía personal que pagar, alquiler del local y también tener mis electrodomésticos encendidos, porque apagados se podían malograr.

E16: Bueno el primer cambio fue que las personas dejaron de venir a mi bodega y yo también cerré, porque tenía miedo de que mi mamá que estaba enferma también se contagié. Luego cuando ya volví a abrir el negocio, la gente venía muy poco, las ventas bajaron demasiado y me asusté mucho.

E17: El primer cambio inmediato que pasó mi veterinario fue que mi personal no pudo venir a mi negocio porque como entramos en un periodo de confinamiento mis trabajadores no vivían en piura sino vivían en sullana y en talara lo cual eso sí fue un gran problema para mí, también las ventas bajaron mucho porque como todos estábamos pasando una crisis también las ventas bajaron mucho, porque los clientes tuvieron que dejar de lado un poco los gastos que generaban sus mascotas.

E18: Lo primero que cambió fue que me quedé sin clientes, porque cuando nos dieron la cuarentena, mi rubro fue uno de los más afectados, porque supuestamente el contagio se podía esparcir por medio de huéspedes e instalaciones dentro de las habitaciones. Cuando vi que la cuarentena cada día se expandía por más días me comencé a preocupar mucho, porque mi hotel estaba cerrado y no había una orden de trabajar bajo alguna modalidad o algunas restricciones, motivo por el cual tuve que despedir a 4 trabajadores míos, porque ya no podía seguir pagando las planillas, cada quincena solo pagaba y no entraba dinero y como estaba la situación, tenía que tomar acciones y lamentablemente esa fue una de ellas.

E19: Uno de los cambios fue que nuestro personal debió tener un mayor control no sólo por los delincuentes sino también para que no se contagien del coronavirus, ya que como mi negocio es una farmacia estaba atendiendo en un período de confinamiento. Otra cosa que cambió fue la disminución de personal, por lo general son 3 trabajadoras las que están en la farmacia una en la caja y 2 en atención, pero en esta pandemia solamente tuve una vendedora y una cajera, ya que no podíamos tener tampoco mucho personal en un ambiente pequeño. En relación a las ventas yo siento que sí aumentó porque como requerían de medicamentos caros para tratar la Covid-19, las ventas aumentaron y también había medicamentos que se acababan muy rápido como por ejemplo el paracetamol.

E20: El primer cambio inmediato fue definitivamente el tema de las ventas y el manejo de personal, ya que primeramente cuando se inició la cuarentena estuvimos cuatro meses sin abrir el negocio entonces las ventas eran nulas además se tenía que pagar a los trabajadores teníamos 8 personas en la tienda: vendedoras, personas en la caja también habían familiares del del dueño que trabajaban en el negocio, entonces fue un problema un poco pesado porque nuestro rubro prácticamente estaba 100% inoperativo.

Pr. 2

E1: Bueno, en los primeros meses porque luego, el gobierno nos dio facilidades, que son los fondos para las microempresas. Estábamos acostumbrados a facturar al mes, con eso se realizaba el pago al personal por lo que, tuvimos que financiarnos por un banco. La empresa tenía un buen récord crédito, esto ayudó mucho para esos meses difíciles. Acudimos a los bancos. en un primer momento que fueron los primeros tres a 6 meses. Luego, empezó a salir los bonos o préstamos con bajos intereses. También,

salió el reactiva con interés bajo. Para concluir, el gobierno nos dio facilidades para solventarnos durante la crisis y seguir actualmente operando.

E2: Definitivamente nos afectó mucho sobre todo con el tema del personal porque tuvimos que agradecerles por sus servicios, pero ya no podíamos cubrir su pago. Solo me quedé con mi esposo, ambos cocinábamos para realizar los deliveries. Bueno, con los insumos no se perdió mucho.

E3: Nosotros tenemos nuestro propio local, no lo alquilamos y por esa parte no tuvimos problemas. Si gastamos en el tema del alcohol, mascarillas y protectores faciales que eran muy caros y colocar un desinfectante de pies y desinfectar todo fue lo más costoso. Como se renovó el espacio, se invirtió en crear una nueva zona de pre cocina, donde se desinfectaba y se dejaba todo cortado para pasar luego a la cocina principal. Por estos nuevos cambios se tuvieron que actualizar los permisos con la Municipalidad que eran muy costosos entre 700 a 800 soles. Se realizó una fuerte inversión añadiendo que los precios subieron, el de los alimentos. Sin embargo, la demanda era alta porque ya llevamos más de 40 años en este negocio y el tener una buena relación con los proveedores nos ayudó mucho, a precios accesibles o pedíamos a crédito. En octubre solicitamos un préstamo para arreglar algunas imperfecciones del local.

E4: Se lograba pagar una parte al personal y nuestro local es propio. Por otro lado, al inicio sí crecieron los gastos sin embargo como no se usaba el local mucho no teníamos gastos adicionales. Además, teníamos stock en tienda así que se pudo cubrir la demanda. Las medidas que tomé fue hacer envíos a casa y los pedidos se realizaban por Facebook y Whatsapp. La empresa tenía un Facebook desde el 2017, pero no estaba muy activo y tuvimos que abrir otra cuenta oficial en el 2020, gracias a un amigo proveedor que me animó y me ayudó a activar el Facebook. A pesar de que no estaba permitido trabajar, nosotros lo hicimos, pero con seguridad. Solo dos personas jóvenes se encargaban de retirar las prendas en el local y otra llevarla hacia el cliente.

E5: Al inicio las ventas bajaron y en esos meses aún no tenía gastos de la universidad de mis hijos, solo de los servicios de la casa. Como solo cerré unos días mi negocio no se perjudicó de manera grave. Más adelante, como en mayo – junio recibimos S/ 2,000 por parte del programa “Reactiva Perú” el cual ya se terminó de devolver. Debido que las ventas estaban disminuyendo a pesar de que vendíamos a “escondidas” para evitar alguna multa, implementamos el delivery porque muchos clientes nos llamaban preguntando por algunos productos y que se lo lleváramos a casa, aunque al momento de la entrega no había contacto directo, dejábamos la bolsa de pedidos a la entrada y solo nos dejaban el dinero en una bolsa o algo así. También por transferencia.

E6: Sí, nos vimos afectados en cuanto al apoyo de nuestros colaboradores, porque si bien éramos microempresa varios de ellos dejaron de asistir a trabajar y eso nos afectó, pero en mi caso yo como jefe tuve que desempeñar diversas funciones. Además, la incertidumbre de no saber cuándo iba

a terminar, hizo que disminuyera de personal en ese entonces. Igualmente, se logró cubrir gastos, como es sector salud tuvimos un incremento de ventas.

E7: El negocio está en mi casa así que gasto de alquiler no incurría yo, al inicio si fue difícil, pero tenía unos ahorros que me ayudaron a seguir los dos primeros meses y luego las ventas mejoraron demasiado. Por eso, no tuve problemas críticos con respecto a las finanzas.

E8: Afectó negativamente porque no teníamos para cubrir los gastos de servicio, aunque había algo guardado si fue difícil mantenernos a flote. Para seguir se tuvo que coger el ingreso de otro trabajo fijo que tenía. Una de las medidas que tomé fue el contactar a los clientes, indicarles a los jefes de zona que intenten contactarse con los clientes y realizar la cobranza a través de transferencia, aún no implementamos el Yape, eso fue a finales del 2020, también el promocionar los productos por los estados de WhatsApp, creamos nuestra página de Facebook para que nos puedan contactar. De acuerdo con lo recaudado, en el mes de agosto por ahí se entregó un bono a los trabajadores, somos pocos y me importa mucho que ellos se sientan bien.

E9: Pues como te comento afectó tremendamente porque nosotros tuvimos que cerrar las operaciones con clientes porque justamente se tenía un temor por el contagio y a cómo mantener servicios presenciales. Dos clientes no continuaron con nuestros servicios, pues justamente tocaba renovar y no se realizó. Esto nos perjudicó porque teníamos personal instalado en planta, el administrador, personal de logística y todo ello. Y la primera medida que se tomó fue la suspensión perfecta laboral para poder mantener operación, aunque tuvimos que finalizar contratos y eso conllevó a realizar liquidaciones lo que nos empezaba a dejar sin liquidez. Además, tuvimos que ampliar el equipamiento para nuestro personal, exámenes de hisopado eran muy costosos.

El Estado nos apoyó con un subsidio único para el personal registrado en planilla de acuerdo con el año de ingreso y su sueldo, se cubría 15 días de pago. También, para diciembre del 2020 a través del programa Reactiva Perú tuvimos un ingreso que ayudó a mantener la liquidez porque nos estábamos llenando de pasivos. Adicional a esto, hablamos con nuestros proveedores principales para poder mantener algo similar a los de los recibos de luz, que se fraccionaron más adelante. Según esta ventaja, solicité a los proveedores me brindarán ese apoyo también y firmaba pagarés, que al mes era solo el 25% del gasto total. Aumentaba nuestra cuenta por pagar y el reactiva nos benefició mucho y a finales del 2020 conseguimos un nuevo cliente y nos permitió subsistir.

E10: En todo, a nosotros nos fue mal realmente porque no teníamos pedidos y si salía alguno a veces no lográbamos comprar la pintura que deseaban o el material. Se trabajo con el stock que se tenía, fue muy poco y empecé a usar más el WhatsApp y creamos un usuario de Facebook. Al no tener personal a cargo, no tuve problemas con eso.

E11: Fue muy desesperante al inicio, ya que primero hubo un confinamiento que iba a durar pocos días, pero se fue alargando mucho tiempo y las ventas bajaron estrepitosamente y habían costos y

gastos que se debían cubrir. Para poder salvar mi negocio recurrí a las ventas por redes sociales mientras esperaba la orden de poder regresar a los locales.

E12: Afectó muy grave, ya que no tenía dinero para pagar, sacaba de mis ahorros para poder terminar de pagar el local y los empleados, es por eso, que tuve que despedirlos, porque como las semanas pasaban y yo no podía atender, tuve que despedir trabajadores. Fue muy triste, pero esa fue la acción que hizo que mis gastos se aminoren y pueda sobrevivir.

E13: La pandemia afectó duramente mi negocio, porque al momento de que se haga el periodo de confinamiento, nadie se atrevía a salir de sus casas y los clientes preferían ir a comprar al supermercado antes que los negocios locales, porque pensaban que el virus podía estar en mi bodega, además las ventas bajaron mucho y para que mis productos no caduquen, tuve que consumirlo con mi familia. Las medidas que tomé fue ir de casa en casa tocando la puerta de mis vecinos y dándoles mi número de teléfono diciéndoles que, si no pueden salir de sus casas, yo mismo les podía hacer el envío de sus productos sin ningún costo adicional, hasta me podían pagar por yape.

E14: La verdad solamente las primeras semanas del mes de abril fue donde tuve unas ventas muy bajas ya que las personas tenían miedo de salir a las calles y que se puedan contagiar del virus, luego a medida que pasaban las semanas se iba acercando muy poca gente, pero se podría decir que venía gente siempre en cada hora o sea no tenía un turno donde el mini market estaba sin gente. Y bueno para cubrir mis costos y gastos tuve que despedir lamentablemente 3 de mis trabajadores, porque sabía que la situación era muy difícil y a pesar de que yo vendía también tenía que guardar el dinero ya que se podía agravar la situación, entonces yo creo que todos los negocios estuvieron muy asustados ya que no sabían si la pandemia de la Covid-19 se iba a expandir o se iba a agravar, entonces las inversiones estuvieron muy limitadas.

E15: la pandemia afectó gravemente mi negocio, porque al momento de que yo cerré mi cafetería prácticamente no obtuve ganancias para poder cubrir mis costos y también pagar mis gastos entonces esto llevó a una crisis económica y también emocional porque no sabía qué hacer. Puede que yo haya tenido ahorros para poder pagar mis costos y también mis gastos, pero esa no era la idea ya que se supone que eso era mi ganancia, además tenía que cubrir mis gastos en mi casa lo cual, tenía que buscar una solución rápida para poner en marcha otra vez mi negocio. La primera medida que aproveché fueron las redes sociales, porque también tenía algunos amigos que tenían otros negocios similares al mío y les pedía también consejos en cómo poder levantar mi cafetería, luego tuve que hacer una reducción de personal solamente me quedé con 3 personas, una se encargaba de atender a los clientes, otra persona estaba en la caja y la otra estaba en cocina, donde yo le daba apoyo, porque también se cocinar.

E16: Como la bodega estaba en mi casa, no pagaba alquiler, entonces yo solo pagaba la luz y el agua con la bodega y ahorra el dinero para los gastos de la casa, pero lamentablemente no pude ahorrar

casi nada, las ventas eran muy bajas, más aún que en mi distrito somos humildes y de seguro por eso las ventas no se realizaban. Me afectó mucho eso, porque la bodega prácticamente era el negocio fijo de mi familia, así que tuve que comenzar a ahorrar, pero en otras cosas, no comprar tanto stock para mi bodega, comprar solo lo básico, en mi casa solo gastábamos lo básico, para no tener muchos gastos y poder ahorrar lo poco que entraba de la bodega.

E17: Al inicio cuando entramos en un período de confinamiento mis ventas prácticamente eran nulas, pero no podía cerrar, porque como yo vivía en el 2do y 3er piso del local, podía estar tiempo completo esperando gente. Las medidas que tomé fue primero poner carteles afuera de mi negocio, eso de cierta manera me ayudó algo, también como ya tenía los números de mis antiguos clientes, yo los llamaba para ver si necesitaban de algún tipo de servicio, y también estuve metida 100% en las redes sociales, tanto en Facebook e Instagram. Ya cuando pasó poco más de 1 mes yo le propuse a una trabajadora de que se venga a vivir a mi local, porque teníamos un cuarto desocupado que era de visitas, para que no se esté moviendo y pueda trabajar sin dificultad.

E18: Afectó gravemente porque como ya lo había mencionado el estado nos mandó a cuarentena, entonces eso jugó en contra, porque como yo estoy en el rubro hotelero, no podía hacer nada más que esperar que den una norma donde pueda abrir con ciertas restricciones, simplemente tuvimos que cerrar sin algún tipo de medida. Entonces no entraba nada de dinero, se tenía que pagar luz, agua, impuestos inclusive la planilla que era lo más caro, entonces tuve que reducir personal, ya que no podía seguir gastando de mi dinero para cubrir los costos, fue algo duro, pero tenía que hacerlo.

E19: la pandemia creo que a todos los negocios de salud más bien les benefició, porque al haber una cantidad muy alta de enfermos se requerían muchos medicamentos entonces ahí las farmacias aprovecharon la oportunidad, claro que también debí haber un mayor control logístico y también de inventario porque como la demanda era muy alta las farmacias para que sea rentable tenerlas abiertas tenías que tener el medicamento o por lo menos saberlo vender poner algún tipo de restricción o condición. Para poder afrontar una situación más todo en el cuidado de las trabajadoras de la botica, nosotros vendíamos con reja cerrada, para así tener un distanciamiento entre los clientes y la vendedora porque uno nunca sabía si es que la persona tenía el virus, entonces se vendía reja cerrada y también el personal tenía un uniforme de trabajo con todos los utensilios requeridos para no contagiarse del virus y también un adecuado control en cuanto a la limpieza y la desinfección de cosas.

E20: la pandemia fue muy duro porque estuvimos cuatro meses sin abrir el negocio entonces prácticamente las ventas eran nulas no teníamos ningún tipo de entrada, entonces se nos dificultó muchísimo para pagar el tema de la planilla sobre todo, porque en el caso de los recibos de luz y de agua como la tienda estaba cerrada el consumo era mínimo, el tema acá era la planilla, una de las medidas que se tomó fue el recorte de sueldo momentáneamente, ya que nosotros sabíamos perfectamente que en cualquier momento íbamos a volver a abrir, para poder retener a los

trabajadores se les tuvo que recortar un poco el sueldo pero claramente se le seguía pagando a pesar de que no trabajaban, entonces como prácticamente todos estamos atados de pies y manos los trabajadores aceptaron. Otra medida que se tomó fue a comenzar a buscar nuevas alternativas de canales de venta, y ahí fue donde surgió todo el tema de MarketPlace y la aplicación de WhatsApp Business.

Pr. 3

E1: Más problemas tuve con el personal, no realizábamos el trabajo en el tiempo previsto y demorábamos unos 2 a 3 días adicionales y los clientes no esperaban, por eso, ya cancelaron el servicio. Mis clientes son empresas y durante la pandemia perdí dos a tres clientes por el tema de la demora con los trabajos previstos. Por otro lado, el cliente exigía que cada trabajador cumpla con los requisitos de salud, que era de manera diaria a inter diaria dependiendo de la zona de trabajo (exámenes, uso de galleta, mascarilla, etc.) también con los equipos de protección personal. Además, respetar la distancia

E2: La relación de los clientes si cambió, desde la atención de manera presencial a virtual y realizar el pedido por WhatsApp o llamada. Lo bueno que yo tenía el número de celular de la mayoría de los clientes, debido que por ahí les enviaba su comprobante. Nosotros tuvimos que escribirles en un inicio a nuestros clientes informándoles que estábamos haciendo delivery. Nosotros cocinábamos en el restaurante y desde un inicio hemos asegurado que nuestros platos sean muy ricos, es nuestro diferencial, la sazón. Por otro lado, el cliente tenía temor comprarnos al inicio, pero nosotros cumplíamos con los requisitos de sanidad y les indicábamos que nos hacíamos nuestro descarte de COVID y solo trabajábamos dos y asegurábamos que se mantenía la higiene.

E3: Algunos de nuestros clientes tenían mi número y el de mi mamá y nos llamaban a preguntar si hacíamos *delivery* o ya habíamos abierto. Cuando reabrimos empezamos hacer *delivery* también, pero poco, nuestra venta principal es presencial. La relación con el cliente no se vio muy perjudicada, ya nos conocían y cuando reabrimos empezaron a llegar porque es una zona muy transitada. Aunque si estaban preocupado por la higiene y la desinfección por lo que teníamos todo en regla con respecto a la higiene y sanidad en el local. Además, solicité que cada trabajador se coloque un *fotocheck* de su carné de descarte y más adelante el de la vacunación. Nuestra estrategia desde que reabrimos fue cumplir con nuestro horario de apertura, 3am ya estaba abriendo el local y 5am ya atendiendo. Nuestro cliente principal son los que tienen tiendas cerca como lo que venden abarrotes, mercadería, carnicería, etc. Por eso era importante abrir temprano, tener todo limpio y dar el mejor producto. Por otro lado, los trabajadores de discotecas cercanas recomendaban nuestro local a diferencia del mercadillo de San José porque nuestro producto es súper fresco, se prepara desde cero. No se apostó por publicidad directa, nada de redes. Todo es de manera indirecta, recomendaciones de clientes, videos de *youtubers*, notas de periódicos.

E4: La relación se convirtió virtual, me escribían por Facebook y por mi *WhatsApp* realmente necesitan prendas interiores, pijamas y todo lo básico para el uso diario. No se fueron los clientes, nunca sentí que disminuyeran, si disminuyó el ticket de compra, pero los primeros meses.

E5: La relación se mantuvo, aunque el cliente tenía mucho miedo a contagiarse, porque como somos una bodega en una zona urbana y grande, el cliente necesita y pedía sus productos básicos para cocinar y comer, también de acuerdo con lo que pedía el cliente porque estábamos cerca de un lugar que realizaban descarte de Covid-19, exigían mascarilla y llegaban a consultar a la tienda, también el cliente usual (vecinos) pedían y empezamos a vender mascarillas también. Ellos nos llamaban o escribían para atender su pedido, o bien se dejaba en casa o recogían el pedido en tienda.

E6: En mi caso, evolucionó hacia un lado positivo por qué porque los otros establecimientos estaban cerrados y el cliente no sabía dónde acudir. Nosotros incluso teníamos al médico, porque contamos con ese servicio adicional, consultas con un especialista. Los pacientes iban a consulta médica y al mismo tiempo iban a farmacia. Por eso, nunca perdimos ese contacto con el cliente, la calidez y la buena atención. Además, se implementó el *delivery*, también nos podían llamar. Para no perder a nuestro cliente, a veces no encontrábamos *delivery* y nosotros mismos íbamos hasta el domicilio a entregar los medicamentos, en especial cuando estaban con COVI y necesitaban urgente algún medicamento o herramienta como el glucómetro para poder controlar su glucosa.

E7: Muy bien, la relación se mantuvo y el atender bien al cliente me ayudó para que ellos me recomendaran e informarán que yo seguía vendiendo. Si me percaté que el cliente ya no pedía descuentos por lo que compraba, pagaba el precio que se le indicaba. Además, mi beneficio fue que era la única ferretería que atendía en esta zona, hasta tiendas de abarrotes grandes vendían a comprarme. Una estrategia que se consolidó en pandemia fue la atención personalizada, el explicarle al cliente que producto usar para lo que él quería, mi experiencia en herramienta me ayudó para ayudar al cliente que desconocía que producto comprar para arreglar tal tubería, o algo en la cocina, etc.

E8: Fue difícil al inicio comunicarnos con ellos y tener una respuesta, pero con el pasar de los días si nos respondían e indicaban cuándo podían realizar el pago y todo eso. Nosotros dividimos a los clientes, como buenos, regulares y malos. Nos enfocamos en los buenos y regulares para no perderlos y también les mostrábamos las promociones y productos disponibles. Por otro lado, intentamos siempre mantener los precios y en el 2021 apostamos por traer mercadería directa desde Lima. Con el cliente nos comunicábamos por *WhatsApp*, mensajes y audios y por estados mostramos los productos.

E9: Tenemos dos enfoques con respecto al cliente: uno es tratar en modernizarnos, en apoyarnos en la tecnología para poder hacer más cosas y fidelizar al cliente. Con lo primero, todo, todo pasó a ser una reunión virtual. Si bien en su momento las reuniones fueron gratuitas, luego solo eran 40 minutos,

vimos como inversión pagar una licencia para tener un acceso y dejarlo a los clientes para que ellos se reúnen de manera más cómoda. Entonces, esto era un plus al servicio. Con respecto a la fidelización, la idea no es darle todo el cliente a su gusto, pero sí tratamos de flexibilizar la esencia del servicio y eso es más bien lo que es ahora nuestro valor agregado real. Nos reunimos con cliente y armamos un plan específico para lo que desea hacer en su condominio. El cliente nos da los detalles y nosotros damos la mejor opción para que tenga un buen servicio, hacemos el servicio a medida.

E10: Como es por pedido, si fui difícil conseguir clientes y solo nos contactábamos virtual. Tuvimos una caída muy fuerte en las ventas, fue difícil para nosotros. Ya en el 2021 fue mejorando, poco a poco. Perdimos en un inicio los clientes y la comunicación.

E11: Recurrí al manejo de redes sociales para poder vender los productos, eso fue lo primero que hice. Luego ya poco a poco se fue regresando a la normalidad de atender en el local. Como en las redes sociales yo vendía mis productos, cada cierto tiempo hacia un pequeño sorteo de un vale de consumo o de un plato de la carta, como para que los clientes no se vayan a otros sitios.

E12: La relación con mis clientes, fue virtual, nos comunicábamos por *Whatsapp*, luego cuando pasaron algunos meses y ya se podía atender presencialmente, yo sacaba citas, por medio del *Whatsapp*, porque el aforo era muy limitado, y así fui retomando las actividades de mi negocio. Fue pasando el tiempo, y cada vez agendaba más citas, y progresivamente volví a reclutar trabajadores.

E13: La relación con mis clientes se fortaleció; comencé a ser conocido en la zona por donde yo vendo, comencé a recuperar los ingresos que antes tenía previo a la pandemia y me volví querido en el barrio. La estrategia que implementé podría ser el uso de mi número para atender pedidos de manera virtual y yo o algún familiar de mi casa los iba a dejar a las casas de mis vecinos.

E14: La verdad que yo les daba la confianza a mis clientes por medio del servicio y también por los protocolos de seguridad y también de salud, ya que últimamente las personas se preocupaban más de las medidas sanitarias y de higiene que por medidas de seguridad, ya que tenían bastante miedo de que se puedan contagiar o llevar el virus a sus casas. Las estrategias que implementé solamente fue el protocolo de seguridad y el protocolo de higiene y salud, desde un inicio la trabajadora estaba con un medidor de temperatura corporal también con alcohol la chica estaba con guantes y también tenía mascarilla desinfectamos sus productos también desinfectamos el mostrador y la caja de ventas, entonces lo que nosotros más de mostrábamos era la limpieza y que era un lugar seguro.

E15: La relación con mis clientes la verdad primero fue nula porque cuando mi negocio estaba cerrado yo no sabía cómo la están pasando, y también las redes sociales que ya tenía no las usaba realmente, subía contenido en tiempo muy esporádico, a veces no respondía los comentarios que me hacían en las publicaciones que subía. Entonces una vez que me metí de lleno en las redes sociales comencé a subir más contenido, también noticias acerca de la crisis sanitaria de la Covid-19 y me comunicaba con mis clientes por medio de *reels* que recién estaban de moda en esos años, donde publicaba que pronto

volveríamos a atender, precios de nuestros productos y también tener el cuidado pertinente para no esparcir el virus.

E16: Bueno poco a poco las personas se iban acercando a la bodega, iban con su mascarilla a comprar algunas cosas básicas, yo les ofrecía alcohol en las manos como para que vean que también en mi bodega se cuidaba de los virus y que tengan confianza de que, en mi casa, también nos protegíamos, porque como por donde vivo se puede decir que es barrio, todos están en comunicación y si había casos de Covid-19, no se acercaban por la cera entonces ahí si la clientela se me iba. Entonces se podría decir que el cuidado y las correctas medidas sanitarias ayudaban a darle confianza a mis clientes y como estrategias la verdad, yo tuve que dejar de comprar muchas cosas, como focos, betunes, útiles escolares, pañales, ganchos de ropa y de pelo, cositas así adicionales y solo comprar lo básico, arroz, azúcar, algunas galletas, preparar mis cocadas caseras, gaseosas y fideos para así disminuir el presupuesto y poder seguir vendiendo.

E17: La relación con mis clientes fue mucho más amena, más personalizada, porque era lo único que podía hacer, realizar llamadas o escribir un mensaje por *Whatsapp*, y si llegaba alguien al local lo atendía mucho mejor, porque como la demanda bajó, se podía tener un mayor detalle. Una de las estrategias que implementé para poder recuperar mi clientela fue las llamadas y recordatorios a mis antiguos clientes para que se puedan acercar con sus mascotas con los debidos protocolos, también lo que me ayudó muchísimo fueron las redes sociales, muchas personas no sabían que seguíamos atendiendo, entonces no estaban informados de los negocios que estaban funcionando.

E18: La verdad no tuve mucho contacto con los clientes, porque al ser un hotel, personalmente solo se atendía a los huéspedes que llegaban y se les daba una tarjeta con nuestros números en caso de reserva y siempre fue así hasta que vino la pandemia, entonces no hice como que un reclutamiento de mis clientes, porque sabía que no siempre iban a venir, por lo general solo se atiende bien a las personas que llegan, porque no viven en la ciudad o solo van para pasar un rato ameno fuera de sus viviendas.

E19: Como la botica no es una cadena como inkafarma o Mifarma se podría decir que había personas que ya nos conocían por negocio propio ya que muchas veces nosotros les conseguimos algunos productos que no encontraba inkafarma o en alguna botica que sea de cadena, porque eso habla muy bien de nosotros como negocio, y nos veían como una opción donde se podría decir que ahí encontraban de todo. Para poder mantener a mis clientes les ofrecí un servicio A1, de primera, les pedía a las señoritas que sean atentas, respetuosas y sobre todo empáticas, que entiendan el sufrimiento o mal humor que puede estar pasando ese cliente que llega a comprar, además traíamos medicina rápido y con un stock para abastecer la demanda.

E20: La relación con nuestros clientes una vez que ya logramos abrir el negocio más o menos al cuarto mes de pandemia era muy servicial y amena porque había un pequeño inconveniente en las familias.

Había muchas familias que llegaban a comprar colchones nuevos porque lamentablemente sus familiares de enfermedad de COVID-19 fallecían, entonces los colchones donde estaba esa persona lo botaban a la basura y tenían que comprar uno nuevo, entonces nosotros al entender esos casos tratamos de darle la mejor atención, ser amables, empáticos y sobre todo serviciales. Una de las estrategias que implementé para poder recuperar clientela fue el uso de *MarketPlace* en Facebook, tomar fotos de varios colchones y publicarlo en anuncios, otra opción fue el uso de WhatsApp Business, porque tiene una opción de poner un catálogo, donde el cliente simplemente mira las fotos de los colchones, lo agrega en el carrito y cuando ya quiere pagar automáticamente te lleva a los canales de pago que son Yape efectivo y transferencia.

Pr. 4

E1: Se implementó en el ámbito de seguridad. El chequeo al momento de ingresar a la oficina, contratar a una enfermera 24 horas. Actualmente, seguimos contado con una enfermera para que evalúe a los trabajadores una vez al mes. También se implementó la publicidad por Facebook, gratis y pagada. Adicional a esto, participaba la marca de nuestra empresa en eventos, como auspiciadores. Ahí conseguimos más clientes. Actualmente, seguimos con la publicidad en Facebook dependiendo de las zonas donde trabajamos.

E2: Bueno, lo principal fue hacer el *delivery*, nos ayudó mucho y contábamos con una movilidad personal y eso facilitaba mucho. Antes de pandemia si hacíamos envíos, pero muy poco, no era frecuente. Usar un celular para recibir los pedidos, ya sea por llamadas o mensajes. También, durante pandemia tuvimos que agregar la desinfección de los materiales e insumos. Otro proceso fue el método de pago, ya no era solo en efectivo, también por tarjeta y en el 2021 se empezó a usar Yape. Activamos nuestro Facebook, lo teníamos antes de pandemia, pero no le dábamos uso, por ahí también nos escribían.

E3: Bueno, la remodelación del local, colocar los desinfectantes, alcohol, etc. También, para una preparación más rápida y ordenada se hizo una zona a parte para pre cocinar de dos personas para dejar todo cortado, cocinar el arroz, fideo y ordenando solo para que se cocine directo. Esa manera nos ayudó ser más transparente con el cliente y atenderlo más rápido. Asimismo, por precaución se dejó de contar con el servicio del personal anterior a la pandemia porque muchos eran mayores, además vivían lejos y tenían miedo contagiarse, por lo que aposté por un nuevo personal. Aposté por seguir mejorando nuestra sazón y funcionó porque solía hacer breves encuestas a los clientes y sus respuestas eran favorables y de acuerdo con sus recomendaciones se mejoraba, esto ayudó a tener más confianza con el cliente y que nos recomienden con otros. Además, compramos equipos industriales, como cocinas, licuadoras, refrigeradoras, etc. También, con la ayuda de un familiar nos emitía notas en el periódico El Comercio, por ese medio también nos conocieron, llegaban a veces de otras ciudades como de Lima. La nota salía en la sesión de gastronomía por ejemplo los 5 huariques

para comer rico en Piura. Otro cambio fue el servicio de catering, ya que teníamos conocidos en algunas empresas. Para alguna actividad grande solicitaban el servicio. Por ejemplo, 50 a 60 platos y se daba a un buen precio. También, para la reapertura se instaló el comprobante electrónico que ayuda disminuir el tiempo de emisión del comprobante, ya sea factura o boleta; este servicio no lo tienen muchos negocios de nuestro alrededor. Esto nos ayudó mucho porque llega mucho cliente que necesita su factura para justificar sus gastos en donde trabaja.

El pago con Yape se hizo a inicios del 2021, como no estaba muy familiarizado con esta app no se instaló antes.

E4: Sí, lo primero fue el servicio de *delivery*, luego la creación de Facebook y a través de la mensajería de esta red social indicaba el número de WhatsApp para enseñar modelos y precios. Cuando regresamos a la presencialidad, empezamos a vender también mascarillas, aunque tuve un sobre stock y al final la gran parte tuve que donarla. También, implementé las señales y lo que pedía la Municipalidad sobre la distancia de los clientes y todo eso.

E5: Sí, empezamos a vender mascarillas y solo nos enfocamos en ofrecer los productos básicos y necesarios en ese tiempo, en eso se invirtió. Más adelante en el 2021 aproximadamente agregue la venta de rosquitas, manjar y todos los productos comestibles que vienen de Cajamarca.

E6: Bueno, el negocio creció bastante y se implementó la facturación electrónica y tuvimos la oportunidad de agregar más productos que antes no vendíamos como el glucómetro. Además, se realizaron videos educativos para explicar el procedimiento del uso de insulinas, el uso de productos y temas complicados para que el cliente sepa usar bien lo que compraba, estos videos se enviaban a su WhatsApp. Asimismo, el *delivery*. Nos benefició el ser una farmacia especializada porque en Piura tiene muchos pacientes con esta patología y cuando ya nos conocen, saben que aquí encontrarán todo. Se implementó por pandemia también la desinfección de zapatos, dispensador de alcohol y respetábamos las normativas del Ministerio de Salud.

E7: Sí cumplía con las normas del Estado cuando se reabrió en julio del 2020 los negocios. Desinfección y con los implementos necesarios para evitar el contagio. Y como mociono, la atención detallada al cliente no use el celular por temas de extorsión. Desde que tengo mi celular, siempre he evitado dar los números a personas que no tengo una relación tan cercana. Empezamos a vender mascarilla por la demanda y como estoy en toda la Av. Grau, consultaban por eso. Y por último, me ayudó mucho y no tenía previsto la pandemia es el haber hecho un préstamo a finales del 2019. Con este préstamo se amplió el lugar del negocio y se invirtió en mercadería, tenía mucha mercadería y había comprado de todo, desde lo más básico, aguja para balón como cemento.

E8: Primero el comunicarnos con los clientes por WhatsApp, ya a finales del año 2020 se creó la página de Facebook. Además, cuando reabrimos se ingresó nuevos productos, nuevas novedades para el

hogar y que el cliente realmente se sienta satisfecho. Antes era mucho el plástico y luego, se pasó a la melamina y metálico.

E9: Apostamos como comenté por la licencia de Zoom y entre finales del 2020 y junio del 2021 se adquirió una plataforma responsive para que toda la información esté en nube y a través de una “máscara” convertía esta plataforma en un aplicativo móvil para que el cliente esté al tanto de toda la información de nuestro servicio, pagos, informe de gastos, etc. Porque regularmente era por correo electrónico, pero no solían leer todo. Se invirtió regular y se paga la licencia anualmente.

E10: No nuevos productos, se hace el producto de acuerdo con lo que pide el cliente o productos estándar, como parillas y así. Empezamos hacer *delivery* eso sí, trabajamos con los productos que teníamos porque en los primeros meses no encontrábamos los negocios que nos abastecían abiertos. Creamos un usuario en Facebook y ahí no más abrimos *tiktok*.

E11: Solo recurrimos al marketing digital para las ventas, en redes sociales y luego también ofrecimos nuestros servicios en aplicaciones de *delivery*, como Pedidos Ya.

E12: Tuve que recurrir a la aplicación por *Whatsapp* y un poco utilizaba las redes sociales. Fue algo nuevo, porque usualmente yo solo esperaba que los clientes lleguen al local, y ahora todo lo tenía que organizar por el teléfono.

E13: Como innovación es el uso del *Whatsapp* para atender mis pedidos y eso surgió debido a que como mis clientes no podían salir de sus casas, yo para poder vender tenía que ir en busca de ellos y un hijo me dio la idea de que haga unas tarjetas simples con mi número de teléfono y dejarla en las casas de mis vecinos, de que yo les podía atender de manera virtual y llevarles sus productos.

E14: Tuve un cambio de innovación muy ligero en mi mini *market*, a veces atendía pedidos por *Whatsapp* y los enviaba por vía *delivery* y también el servicio de salud y de higiene para que las personas estén seguras y que sepan que en mi establecimiento no se van a contagiar del virus. Un nuevo proceso que hasta el día de hoy lo sigue utilizando por medidas de seguridad, es la desinfección de mi establecimiento.

E15: bueno el primer cambio que yo hice fue que tuve que hacer un recorte de personal, luego también el uso de las redes sociales y apoyar también a tiempo completo en mi negocio. Uno de los nuevos procesos para poder entregar nuestros productos era la desinfección de los pedidos que hacíamos por *delivery*, porque como las personas estaban más preocupadas por el virus que por el propio servicio, nosotros brindamos confianza y seguridad al desinfectar los productos que salían de nuestra tienda.

E16: Bueno uno de los cambios que hice fue comprar menos productos, eso me ayudó mucho en poder tener dinero para poder volver a invertir en el negocio mientras la pandemia pasaba. Además, cuidaba a mis clientes, limpiaba mis productos con lejía, me lavaba seguido las manos, desinfectaba las monedas que entraban a la tienda y también atendía con mascarilla.

E17: Utilizamos más lo que son las redes sociales, hacíamos en vivos para poder manifestar que seguíamos atendiendo con normalidad, también hacíamos sorteos en nuestras páginas, donde los premios eran vales de consumo, también canastas con productos para perros y gatos, sorteábamos baños con corte de uñas y a veces dinero en efectivo. Otro servicio que brindamos fue la atención 24 horas, eso fue fundamental, porque al estar 2 doctoras 24/7 en el local, podíamos atender casos de emergencia fuera del horario laboral y cobrar mucho más por consulta y eso nos ayudó muchísimo.

E18: Cambios fue que tuve que cambiar un poco mi rubro. Como en el primer piso del hotel tengo un espacio amplio para guardar carros y motos y solo estaba el stand de recepción, ese lo utilicé como caja y puse mesas en el primer piso para poder hacer como un salón cafetín y se me ocurrió vender desayunos para llevar y también para comer en local y por las tardes vendíamos menú a 10 soles el plato. Todo esto lo hicimos pasando septiembre del 2020, donde ya se permitía un poco las salidas de las personas. Primero comencé con 1 trabajadora, porque como las ventas eran bajas, no necesitaba tener mucho personal, además tenía que hacer que el negocio funcione, porque ya venía con meses de pérdidas.

E19: Uno de los cambios que se presentaron en la pandemia fue que el negocio lo tenía con reja, atendía desde fuera, porque dadas las situaciones del contagio además de que mis trabajadoras no se podían enfermar, tenía el negocio con reja y mis trabajadoras tenían todo el equipamiento necesario para que no se contagien qué es la mascarilla, un protector de ropa hasta un protector de cabello. Además, a las trabajadoras se les medía la temperatura para saber si es que no estaban haciendo fiebre. Otro cambio fue que tuvimos que regularizar la venta del paracetamol y de otros medicamentos que se relacionan con el virus de la Covid-19, ya que habían muchas personas que lo compraban no porque tenía un familiar enfermo sino porque querían abastecerse lo cual es eso iba a ser un problema a largo plazo además otras farmacias incluyendo las farmacias en cadena habían regularizado la venta de esos medicamentos para que así todas las personas incluyendo las que querían tener en stock como las que tenían un paciente internado en el hospital, tengan el medicamento y no se agote.

E20: Con relación a cambios o innovación como ya lo había mencionado para poder vender nuestros productos brindamos una atención muy amena, servicial y atenta, además del uso de canales digitales como lo que es *MarketPlace* y *WhatsApp Business*. Todas estas herramientas las venimos utilizando hasta el día de hoy y nos ha funcionado muchísimo, porque las ventas se podrían decir que aumentaron, a diferencia que años anteriores las personas solamente venían a comprar porque conocían el negocio o simplemente pasaban y veían el letrero.

Pr. 5

E1: Facebook fue muy importante durante pandemia y actualmente, también pandemia aposté por una página web unos meses, aunque no obtuve mucho beneficio como Facebook.

E2: Muy importante, el uso de Facebook y WhatsApp fueron claves y nos dio más facilidad para llegar al cliente, también hacer promociones.

E3: Se implementó la emisión de comprobantes electrónicos, además aposté por comprar una Tablet e instalé un programa básico para agregar pedidos en físico y *delivery*. Ayuda mucho porque a veces me piden regulares pedidos en una empresa y pues, es más eficiente ingresarlo por este programa. Por otro lado, aunque lo tenemos en segundo plano son las redes sociales. De manera indirecta nos recomiendan clientes por *TikTok* e *influencers*.

E4: Sí, lo primero fue el servicio de *delivery*, luego la creación de Facebook y a través de la mensajería de esta red social indicaba el número de WhatsApp para enseñar modelos y precios. Cuando regresamos a la presencialidad, empezamos a vender también mascarillas, aunque tuve un sobre stock y al final la gran parte tuve que donarla. También, implementé las señales y lo que pedía la Municipalidad sobre la distancia de los clientes y todo eso.

E5: Más era por llamadas y mensajes de WhatsApp, el WhatsApp se usó luego de varios meses de pandemia. El cliente nos llamaba si teníamos tal producto, lo pedía y se lo llevábamos. A nosotros nos resultó más fácil porque era práctico y mis clientes no iban a supermercados ni nada de eso, nos preguntaban primero a nosotros. Mi esposo se encargaba de hacer las compras y yo me encargaba de la desinfección, durante pandemia se implementó eso y el asegurarnos que no éramos portadores del virus para ser transparentes con los clientes y ellos se sientan más tranquilos.

E6: Lo primero fue el aumento de ventas definitivamente crecimos bastante, el cual se mantiene hasta la actualidad. También, crecimos visibilidad, nos hicimos más conocidos y era por las recomendaciones de nuestros clientes. No usamos redes sociales.

E7: No, en mi negocio no implementé nada de digitalización. Lo que me ayudó a atraer al cliente era el boca a boca de mis clientes antiguos, ellos me recomendaban.

E8: Ayudó mucho, el haber sostenido la cobranza y tener un control con los pagos. El mostrar los modelos y productos con facilidad por WhatsApp.

E9: Importante porque estuvimos conectados con nuestros clientes. Se incorporó la licencia de Zoom, una plataforma responsive y un aplicativo móvil que se encuentra e *IOS* y *play store*.

E10: No fue vital, pero ayudó a seguir operando, aunque muy poco. No, nada de plataformas y eso, solo me apoyé con el WhatsApp, Facebook y TikTok, los mantengo hasta hoy.

E11: Fue un papel muy importante, ya que, sin el marketing digital, el uso de redes sociales y los aplicativos de *delivery*, es muy probable que mi negocio no haya podido sobrevivir. Hasta el día de hoy sigo apostando por la digitalización, a veces pago por publicidad en redes sociales y sigo ofreciendo mi servicio en las aplicaciones de *delivery*.

E12: La digitalización salvó mi negocio, para poder cubrir los costos, tuve que recurrir a las citas por *whatsapp* y algunas por redes sociales, sobre todo en Instagram. Hasta el día de hoy sigo manteniendo

las citas por *Whatsapp*, pido el 30% del servicio que se va a hacer por adelantado y el restante ya se cobra cuando se hace el servicio.

E13: La digitalización fue lo que me salvó de que no cierre definitivamente mi bodega, porque yo ya no sabía que hacer, pensé que la cuarentena nunca iba a terminar y había cuentas que debía pagar y también tener plata para los gastos de mi casa. El uso de la venta virtual por mi número de teléfono fue lo que me dio la fuerza para poder sacar mi negocio adelante. Actualmente no uso mucho mi número para atender pedidos, pero si hay algún vecino que no puede salir, por salud o por otra condición, gentilmente si lo puedo atender y le digo a un familiar si le puede llevar su pedido.

E14: Bueno sé que la digitalización es importante para las empresas, pero como mi negocio era un establecimiento de comida y de cosas de primera necesidad no no hubo el requerimiento de poder virtualizar mucho mis ventas o vender por medio de canales digitales, pero si lo habilité para ciertas personas sobre todos los de tercera edad que vivían solos y tenían miedo asistir al establecimiento, así que los atendía por mi teléfono y les enviaba el pedido a su domicilio y el pago era por la billetera de yape o también pago contra entrega.

E15: La digitalización fue un pilar muy importante en mi negocio ya que por medio de las redes sociales pude atraer de nuevo la clientela perdida y también atraer nuevos clientes. También puse un número de WhatsApp Business donde el cajero se encargaba de atender vía WhatsApp y también a los clientes que venían a recoger sus pedidos presencialmente a la tienda. Y hasta el día de hoy todavía seguimos utilizando las redes sociales y también el número de WhatsApp Business porque eso nos facilita en poder vender vía internet mientras que también tenemos atención en nuestra tienda lo cual eso es un ingreso adicional.

E16: No implementé nada de digitalización, porque es una bodeguita pequeña, y no vi la necesidad de buscar algo digital que potencie mi negocio, además las personas que viven por acá tenían miedo de contagiarse, entonces no siento que algún medio digital me ayude a atraer gente. Yo siento que la digitalización si hubiera funcionado si mi negocio fuera más grande o tuviera varias tiendas, pero como la mía es pequeña, no lo vi necesario. Lo que sí utilicé fueron las medidas sanitarias para generar confianza.

E17: El papel fue fundamental, gracias a la digitalización pude actualizar el estado de mi veterinaria con mis clientes, darles a entender que seguíamos funcionando en el mismo horario de siempre y muy aparte de eso que estábamos brindando atención 24 horas en casos de emergencia. Comencé a tener mayor interacción por medio de en vivos que hacía, yo misma hacía post y los publicaba cada 2 días algo nuevo y eso poco a poco me fue ayudando en que más personas vean nuestro trabajo. Y hasta el día de hoy sigo fuerte en redes sociales, ya por el tiempo contraté una agencia de marketing que se encarga de hacerme post, reels para subir en redes y también ser los administradores, pero sé que eso es muy importante, porque mi negocio está muy encaminado y analizando abrir otra sucursal.

E18: La digitalización comenzó con el negocio cafetín, porque como tenía un número de whatsapp business, había dejado predeterminado un mensaje de saludo, mientras yo le atendía su pedido o respondía sus dudas, y ahí algunas familias ya tenían registrado mi número y yo les atendía por ahí mismo si es que no querían salir y mandaba un motorizado de mi confianza a dejarles el pedido hasta su casa, claro que la carrera la pagaba el cliente. En la actualidad solo sigo distribuyendo menús, porque como ahora el hotel retomó sus funciones, yo no tengo mucho tiempo para poder encargarme de todo, además tampoco quiero tener un ambiente con muchas personas comiendo y que vean personas que se instalan en las habitaciones, no le encuentro mucha privacidad, entonces solo distribuyo menús. Ahora con el Hotel, puse manos a la obra con las redes sociales, una prima mía me recomendó que promocione el hotel con post e historias, así como ella hacía con su negocio, entonces comencé también creando contenido, porque en pandemia muchas personas comenzaron a conocer el mundo digital, entonces mi hotel podía ganar clientes así.

E19: La digitalización fue un proceso que nos ayudó a poder vender productos a los clientes que ya nos conocían de años porque como tenían mi número de WhatsApp o el número de alguna vendedora, ya el cliente se aseguraba en preguntar si es que había stock de algún medicamento que haya requerido en ese momento o en todo caso también para agilizar los tiempos, porque habían trabajadores que no tenían mucho tiempo porque habían perdido semanas en sus trabajos y se les acumulaba la carga laboral, entonces por medio de la aplicación de WhatsApp los clientes preguntaban sobre algún medicamento o un producto lo pagaban por Yape y luego se acercaban a la botica a recoger su producto ya sin hacer cola. Hasta el día de hoy seguimos utilizando el número de WhatsApp para ciertos pedidos, porque hay que reconocer que hay personas que posiblemente no tengan los tiempos adecuados para tomarse el tiempo en ir preguntando negocio por negocio si es que tiene un medicamento, entonces nosotros lo vimos muy rentable en el que se siga conservando las ventas por WhatsApp además eso a largo plazo aumentaría las ventas.

E20: La digitalización jugó un papel muy importante, porque durante los primeros meses del año 2020 las personas prácticamente no salían, entonces nosotros teníamos que buscar alternativas para poder vender nuestros productos porque al estar cuatro meses sin vender nada teníamos que sí o sí recuperar la inversión y generar ventas. Entonces el MarketPlace y WhatsApp Business nos ha servido muchísimo, porque pudimos hacer un catálogo de nuestros colchones de diferentes marcas del mercado, como por ejemplo paraíso cisne y algunas marcas un poco más económicas para personas de recursos un poco más limitados, además incursionamos un poco en lo que es las publicidades pagadas en Facebook, y también publicidad en grupos de emprendedores donde el administrador o la persona que estaba a cargo de la cuenta nos daba una entrevista en vivo donde le explicábamos todo lo que nosotros brindamos y la colchonería y así poder captar más clientes en un futuro. Hasta el día de hoy sigo manteniendo todo lo que he mencionado, más bien ahora que ya pasaron los años estamos

tratando de poder crear una página web, que estoy seguro nos ayudará muchísimo para poder tener más organizado y clasificado nuestros productos.

Objetivo 2: Analizar la efectividad de las estrategias adoptadas por las MYPES en términos de sostenibilidad y crecimiento del negocio durante y después de la pandemia.

Pr. 6

E1: Bueno, el uso de Facebook fue súper importante y beneficioso para la empresa, se logró contactar más rápido a clientes y era más económico que una página web. También, logré tener más clientes mediante clientes antiguos que me recomendaban. Además, el mejor uso del recurso de personal y del proceso de ejecución del servicio, era más ordenado y eficiente. Al tener ya experiencia con el trabajo durante unos meses de pandemia, ya al trabajador se le indicaba lo que debía hacer hoy y que si o sí se cumplía. Ya eran procesos establecidos por tiempos. Por otro lado, a la salud se le dio más importancia y a la protección del trabajador.

E2: Continuar con el negocio, seguir en contacto con el cliente y el delivery se quedó hasta ahora. Hacernos más conocidos porque nuestros clientes también nos recomendaban. Se redujo gastos con respecto al personal, pero el costo de los insumos aumentó por el cierre de las carreteras y todo eso, ahí nos vimos perjudicados también.

E3: Realmente triplicamos nuestras ventas, al inicio si se complicó un poco, pero luego y hasta el día de hoy nuestras ventas han sido mejor que antes de pandemia. También, el reconocimiento del local, han llegado hasta influencers a realizar notas por ejemplo Lucciano Mazzeti. Además, mejor productividad en la cocina se atiende más rápido.

E4: No tuvimos un beneficio mayor al que obtuvimos antes de pandemia, pero nos fue bien. Se logró cubrir los gastos y costos de la empresa. Un beneficio claro fue llegar a más clientes, el publicar las prendas que ofrecemos y poder resolver dudas de manera rápida por redes sociales. Luego que retomamos en julio, el cliente nos recomendaba porque cumplíamos con los requisitos de higiene, implementé los dispensadores de alcohol y señalizaciones.

E5: Herramientas digitales no, solo fue el uso de llamadas y luego de mensajes por WhatsApp, no implementamos pago con POS o algo parecido, tampoco redes sociales.

E6: Lo primero fue el aumento de ventas definitivamente crecimos bastante, el cual se mantiene hasta la actualidad. También, crecimos visibilidad, nos hicimos más conocidos y era por las recomendaciones de nuestros clientes. No usamos redes sociales.

E7: La estrategia de seguir laborando, de explicarles el uso de las herramientas fue importante para que el cliente regrese, porque muchos querían arreglar sus casas y hacer algunos cambios, pero no sabían que usar. Además, el cumplir con la seguridad y las normas del Estado para evitar el contagio fue esencial porque si no hubiera acatado esas indicaciones, el cliente no me hubiera comprado por

miedo al contagio. Yo cumplía con eso por el beneficio del cliente, tuve que invertir en colocar el dispensador de alcohol y los implementos.

E8: Los beneficios no pueden ser tan grandes considerando que eran tiempo de pandemia, pues no logramos tener las mejores ventas y todo eso. Pero mantuvimos a nuestros buenos clientes porque fuimos personas comprensivas con la situación y con criterio para analizar a nuestro cliente.

El trato respetuoso y comprensible hizo como usualmente lo hacen en esas zonas, el que recomendaran el negocio y compartían nuestro número.

E9: El dar un mayor valor agregado al cliente, con el Zoom y el aplicativo móvil. Esto nació porque usualmente el propietario va y busca al administrador y durante pandemia lo que queríamos es que el cliente sepa que nos podía encontrar de manera fácil en el teléfono y para consultas era usar el Whatsapp.

E10: Eran mínimos los ingresos que teníamos, pero si no hubiéramos usado más el celular ya no estaría el negocio porque al inicio perdimos clientes y la comunicación, tuvimos que empezar a ofrecer nuestros productos por redes para ganar clientes, poco a poco.

E11: Beneficio se podría decir que seguí vendiendo mis productos y logré reducir unos costos de personal de apoyo, pero una vez que regresé al local, los volví a reclutar.

E12: Uno de los beneficios que tuvo mi negocio, fue el aumento de las ventas por el uso de redes sociales, y mi número de whatsapp para poder agendar citas. Esa estrategia logró que mi negocio se potencie y recupere parte del dinero que perdí cuando entramos en el periodo de cuarentena, también mejoramos en cuanto al servicio, ya que, en nuestras redes sociales, como Facebook, las personas nos dan comentarios, ya sean positivos o negativos acerca del servicio que nosotros brindamos y eso es bueno, ya que leemos todo lo que nos colocan nuestros clientes.

E13: Beneficios podría ser que recuperé los ingresos que se habían caído en pandemia, no podría decir que las ventas aumentaron, porque los ingresos eran similares a los que tenía antes de estar en pandemia, pero lo que si puedo rescatar es que mi bodega pudo sobrevivir y seguir operando.

E14: Beneficios específicos sería que mis ventas aumentaron, porque las personas al estar seguras en mi establecimiento por el correcto sistema de aseo que se implementó venían con total confianza e inclusive, recomendaban a sus amigos o familiares a que compren en mi negocio.

E15: el mayor beneficio que tuvo mi negocio al implementar estas estrategias fue que mis ventas aumentaron, fue lo primero que yo me di cuenta, también se puede decir que aumentó la productividad, porque como vendía más también se necesitaba mayores insumos, también un mayor tiempo y dedicación y más trabajo, pero afortunadamente lo supimos manejar.

E16: El mayor beneficio que obtuve fue el aumento de las ventas, porque al poder reducir la compra de varios productos y solo concentrarme en las cosas de primeras necesidades, me ayudaron a poder tener mayor ingreso para recuperar las malas ventas que tuve al inicio del año de la pandemia, también

los protocolos de seguridad para prevenir el virus nos ayudaron, porque las personas que compraban a la tienda venían seguras con sus mascarillas.

E17: Definitivamente el aumento de las ventas, al inicio no vendíamos nada, pero gracias a las redes sociales y al servicio de atención 24 horas nos salvó y los clientes comenzaron a llegar inclusive las ventas superaron cuando no existía la pandemia. También algo que nos ayudó a recortar los costos fue la pensión que le daba a la doctora que me ayudaba, ella me pagaba por cuarto y por comida y ese dinero lo destinaba para pagar la luz y el agua del local.

E18: Gracias al cambio de rubro, pude comenzar a recuperar el dinero que perdí, no fue mucho, porque también durante la crisis de la pandemia las personas estaban un poco sin dinero, entonces eso también nos jugó un poco en contra y creo que, a todos los microempresarios, pero con el tiempo, ya como por mediados de 2021, las cosas comenzaron a mejorar un poco. En relación con el hotel, yo lo pude abrir ya cuando el gobierno permitió que mi rubro podía operar, pero a una capacidad de 40%.

E19: Bueno en relación a la digitalización se podría decir que obtuve mayores ingresos durante la pandemia, porque muy aparte de que vendía físicamente en el local también hacía ventas por medio de WhatsApp y ya luego las personas recogían el pedido en el momento que se desocupen y claro que respetando los horarios de atención, entonces eso es como una entrada adicional de dinero lo cual nos beneficia mucho porque al tener mayores ingresos nosotros podemos hacer mayores inversiones y así ir creciendo y que la empresa se haga más solvente con el fin de que crezca y se reproduzca. Cabe recalcar que el solo hecho de estar en pandemia aumentaron mucho las ventas, porque como fue un virus que causaba neumonía las boticas fueron uno de los negocios que más entradas de dinero tubo ya que los precios subieron a más del doble en algunos medicamentos, y otros se agotaban en un tiempo récord, entonces eso también ayudó a contribuir en el aumento de las ventas.

E20: un beneficio muy importante que voy a reconocer es que incursionamos en el mundo de la digitalización, algo muy nuevo para nosotros, porque nuestro negocio era un poco tradicional ya que es familiar de varios años, también el incursionar en la digitalización nos pudo ayudar a poder vender más y recuperar las ventas que no hicimos durante los primeros cuatro meses del 2020. **Pr. 7**

E1: Por supuesto, bastante. Los procesos operativos se ordenaron, se acató los lineamientos del Estado para así continuar hasta el día de hoy. Se tomó conciencia de la importancia del trabajo y hacer un buen trabajo y proteger al trabajador; porque el riesgo de que alguien se contagie y contagie a todos y el servicio no se realizaba.

E2: A largo plazo sí, eso es más importante con el tema del delivery y el uso de Facebook.

E3: Sí, claro que sí porque crecimos en ventas y en clientela.

E4: Sí, claro que sí. Si no hubiera optado por hacer lo que sí, hubiera cerrado definitivamente. Ahora estamos mucho mejor y tenemos acogida de manera presencial y por las redes sociales, hasta en Tiktok.

E5: Fueron beneficios positivos porque sin el uso del celular, el atender por ese medio al cliente, el tener paciencia y no miedo al virus hubiéramos cerrado el negocio. El asegurarnos que todo estaba desinfectado y tener los implementos necesarios para evitar el contagio cuando atendíamos directamente al cliente como cuando se realizaba el delivery.

E6: Sí, definitivamente sí, porque se ve la diferencia con otras farmacias. Por ejemplo, hay farmacias donde venden el producto, pero solo lo entregan y ya; el cliente se las arregla como sea. En cambio, nuestra atención es más personalizada y nos ayudó mucho los videos educativos.

E7: Sí, claro que sí. Si hubiera esperado abrir hasta julio, seguro que no continuara hasta el día de hoy. El tener paciencia con el cliente y atenderlos asegurándoles la seguridad de no exponerse ante el virus también fue muy importante. Aunque no sé si fue una estrategia como tal, pero el tener un buen stock ayudó a poder ofrecer productos sin salir de casa para abastecerme.

E8: Ha pasado unos 3 años desde que terminó la pandemia y creo que si se esperaba hasta que termine la situación, íbamos a quebrar. Aunque el primer año de pandemia fue difícil, luego se recuperó. La estabilidad sí, aunque en el 2021 o 2022 tuve que recurrir a dos préstamos para invertir en productos nuevos. El personal se capacita para estar al día de nuevos modelos de productos, de ventas y trabajo en equipo.

E9: No podría asegurar que largo plazo, pero si a mediano plazo y claro que sí hasta el momento nos va muy bien.

E10: Bueno, no logramos tener una estabilidad, ahora si se ve y va mucho mejor en eso entonces todo era incierto y mi negocio si estuvo mal y estamos hasta ahora porque no cerramos completamente.

E11: Definitivamente que sí, ya que, ahora no solo vendo en mi local, también vendo por aplicaciones de delivery y también por redes sociales y un adicional sería que otras personas que no conocen mi negocio, lo ven por redes y así capto más clientes.

E12: Definitivamente que sí, porque gracias a ese paso a la digitalización que surgió por la Covid-19, pude llegar a más personas sin que vengan a mi negocio, además como ya antes lo he mencionado, mis ventas han aumentado mucho más. Es posible que en algún momento hubiera recurrido a las redes sociales si es que no hubiera existido la pandemia, pero posiblemente me hubiera demorado mucho más tiempo en ponerlo en práctica.

E13: Sí, fortalecieron mi negocio, porque como lo dije, pude recuperar mis ventas, algunos clientes que no pueden salir, yo les atiende y les despacho a domicilio, entonces sí podría decir que fortaleció mi bodega.

E14: sí fortalecieron la estabilidad y la sostenibilidad de mi negocio, porque creó una buena imagen ante mi negocio ya que las personas se daban cuenta del compromiso que yo tenía en cuanto a higiene y al cuidado, también respetábamos los toques de queda, y siempre atendíamos con la amabilidad que nos caracteriza.

E15: sí considero que hayan fortalecido la estabilidad y la sostenibilidad a largo plazo, porque gracias a las redes sociales y la digitalización pudo aumentar las ventas de mi negocio y recuperar los meses que no atendí y también los meses siguientes que tuve unas ventas muy bajas. Además, se creó un lazo con mis clientes ya que muchos de ellos ya tienen tiempo con nosotros, tenemos sus números también guardados en el teléfono corporativo, los tratamos con mucho cariño con mucho respeto, y en algunas ocasiones también les damos alguna de nuestras galletitas que hacemos en nuestra tienda sin costo adicional, como una muestra de agradecimiento por su fidelidad hacia nuestra tienda.

E16: yo creo que sí fortalecieron la estabilidad de mi negocio porque como estábamos en una situación muy peligrosa que es la COVID-19 prácticamente nosotros como microempresarios teníamos que buscar nuevas alternativas de solución ante esta incertidumbre entonces como ya lo había mencionado eh yo tuve que buscar cuáles eran los productos que tenían mayor rotación o mayor venta para poder traer más de eso y por el momento no comprar cosas que posiblemente un inicio no hayan tenido ventas como por ejemplo los útiles escolares pañales focos cositas para el cabello entre otras cosas, también las medidas sanitarias que aplicaba en mi bodega contribuyeron a que los clientes de la zona tengan una mayor confianza en poderme comprar porque el detalle aquí es que no venían a las bodegas por el temor de contagiarse y por eso preferían ir a un supermercado, entonces al cumplir con estos estándares yo siento que pude dar esa buena imagen ante imagen mis clientes donde yo sí me tomaba en serio las prevenciones para no esparcir el virus y aumentar mis ventas, hasta el día de hoy los clientes recuerdan y me ven como una persona seria y comprometida, entonces eso si me sirvió a las finales porque cree una especie de seriedad con los vecinos de Santa Rosa.

E17: Sí, si fortalecieron porque actualmente mi veterinaria ya está posicionada, ya hemos creado un vínculo con nuestros clientes y muchos de ellos son de años, donde nos recuerdan como la doctora que hacía contenido en redes o la doctora influencer, además el servicio de emergencia 24 horas hasta el día de hoy lo seguimos teniendo y eso nos da una entrada de dinero extra, que nos servirá para poder reinvertir en más cosas o en comprar equipos médicos para mejorar la atención.

E18: El hotel fue independiente al nuevo negocio que surgió en pandemia, las instalaciones del hotel me ayudaron a poder vender productos de comida sin pagar alquiler, entonces puede ser que me benefició, porque pude tener una entrada adicional de dinero que es la venta de menú ejecutivo que hasta el día de hoy lo sigo haciendo, además pude entrar al mundo de la digitalización tanto en la venta de menús como el hotel, ya que muchos clientes me hablan al número celular, preguntando por las habitaciones y precios, lo cual antes de la pandemia no pasaba.

E19: yo creo que sí porque indirectamente nosotros encontramos una nueva alternativa de venta que no nos habíamos dado cuenta antes de la pandemia que es las ventas por canal de WhatsApp. Yo antes tenía el número como uso personal, pero al darme cuenta de que hay muchos clientes que tenían mi número me preguntaban por algún medicamento me dio la visión en que también podía generar

ventas por medio de WhatsApp, por lo que, ese mismo número lo dejé para la botica y yo saqué otro número independiente ya para uso personal. Las ventas por medio de WhatsApp nos ayudaron a tener una nueva entrada de dinero lo cual a largo plazo es muy bueno porque ayudaría a que la empresa crezca mucho más rápido y antes de lo estimado y así poder tener más sucursales o poder entrar a nuevos mercados.

E20: por supuesto que fortalecieron la estabilidad y la sostenibilidad de mi negocio a largo plazo, porque si es que se presenta algún acontecido esto similar a la pandemia, ya tenemos alternativas de solución, además hoy en día también estoy incursionando en una página web lo cual eso también nos va a ayudar mucho a poder vender por medios digitales.

Pr. 8

E1: El principal indicador es la facturación, los números de servicio que realizamos y el tiempo que tomaba cada uno. Esto fue importante porque antes de pandemia realizábamos un trabajo en un promedio de 15 días y durante pandemia con menos trabajadores (por el número de personas en un lugar) se realizaba en una semana. Por ejemplo, se facturaba algo de 30 mil soles en un mes con menos personal en cada servicio y con menos tiempo, que antes de pandemia se facturaba lo mismo, pero con más personal y demora en los servicios.

Entonces, daba como resultado una mejor productividad y eficiencia de los trabajadores.

E2: No, no hicimos eso, veíamos solo lo que ganábamos al día, pero era al ojo. Si preguntaba al cliente por WhatsApp qué tal estuvo el pedido, la sazón y ahí íbamos mejorando.

E3: Bueno, las encuestas al cliente, a pesar de no lograr llegar a todos si teníamos buenas respuestas y recomendaciones. Con respecto al personal, hasta ahora tenemos una breve reunión los viernes para identificar algunos problemas; esto último suelo hacerlo para conocerlos más y por si alguien se siente incómodo hablarlo y que no renuncie y me deje en el aire un puesto.

E4: Directamente nunca usé indicadores, pero manejo mi data de ventas mensuales y anuales, esto me ayuda a comprar un año con otro. Las ventas no crecieron exponencialmente, pero hubo sus buenos meses durante pandemia.

E5: En nuestro caso, por la experiencia y por el movimiento de nuestro negocio no tuvimos indicadores. Solo nos dábamos cuenta porque se terminaban los productos, al día se tenían ingresos más de lo esperado que me permitía guardar algo para el pago de proveedores y el resto para reinvertirlo. Como se dice, todo era al ojo de la experiencia.

E6: No, no teníamos un indicador, pero veía el crecimiento de ventas por las declaraciones mensuales y los estados financieros que trabajamos con el contador. Con respecto al cliente, no realizamos ninguna encuesta solo consultar si todo iba a bien y estar atentos a cualquier consulta del cliente.

E7: No, a simple vista y porque veía mi stock también.

E8: No, ningún indicador como tal, pero para saber la atención a nuestro cliente en el 2021 se escogió cinco clientes por cada zona para preguntarles que tal la atención, los productos y los precios. Si había algo que mencionaba y se podía mejorar, se hacía. Además, algunas fueron grabadas para tenerlo como testimonio y el público crea.

E9: No directamente, pero he visto un crecimiento de cliente que lo poníamos como meta, pero como estrategia comercial no directamente por una estrategia específica.

E10: No, no eso no, eran mínimas las ventas y no era necesario evaluar.

E11: El indicador en este caso sería el crecimiento de ventas, y los resultados salieron favorables, con ayuda del marketing digital, pude aumentar mis ventas estimadas.

E12: Indicador como tal, yo siento que no, pero me fijé en el incremento de las ventas, donde pude hacer una comparación de mis ventas antes de la pandemia y los ingresos una vez que ya utilicé mi whatsapp y las redes sociales, donde me di cuenta de que tenía mayores ingresos y mayor interacción con clientes después de la cuarentena.

E13: Bueno yo solo comparaba los ingresos de dinero con anotaciones que hacía en un cuaderno y ahí comparaba cuánto dinero entraba por mes y cuáles eran los gastos que también generaba y como resultado salió que en pandemia bajé todas mis ventas que luego progresivamente las iba recuperando con el paso del tiempo.

E14: utilicé la satisfacción del cliente como indicador porque yo cada cierto tiempo hacía unas encuestas por medio de un QR yo les hacía a mis clientes que escaneen la encuesta y si lo hacían les daba un vale del 10% de descuento en su próxima compra. Como resultados me di cuenta de que mi negocio era respetado y la gente estaba contenta con las medidas de seguridad y de higiene que implementé.

E15: Utilicé 3 indicadores, uno fue el indicador de satisfacción de cliente, colaborador y crecimiento de las ventas. Como resultados en el indicador de satisfacción al cliente y colaborador, yo realizaba una encuesta y les pedía a mis clientes que por favor la llenaran, porque era muy importante saber cómo es que ellos percibían nuestro servicio y ya nuestros colaboradores les hacíamos otra encuesta anónima donde debían calificar su satisfacción, donde los resultados fueron positivos en ambos casos. Y en relación con el crecimiento de las ventas, lo que yo hacía era ver las ventas de manera quincenal e ir comparándolas con periodos anteriores y ahí me daba cuenta del aumento de ventas.

E16: no, no utilicé un indicador, yo por lo general para ver el tema de las ventas solo miraba mis cuadernos donde anotaba todas las ventas de la quincena, entonces hacía una comparación nada más y veía que meses eran flojos y cuales era donde más vendía.

E17: Me basé en el indicador de crecimiento de ventas, porque yo veía los reportes de meses anteriores y me encargaba de hacer un resumen donde colocaba todos los montos del mes y hacía una

comparativa, donde miraba que mes era el más flojo y cuál era el que tenía mucha más rentabilidad, para así tenerlos en cuenta.

E18: Bueno indicadores como tal no, yo me fijaba en las entradas de dinero y en la demanda de los productos, donde si pude percatarme de un incremento de mis ingresos, además entré a nuevos mercados, lo cual también me ayudó.

E19: Utilicé el indicador de crecimiento de ventas, ahí fue donde me pude dar cuenta del incremento que había tenido mi negocio durante el tercer trimestre del año 2020. Eso fue muy alentador de parte mía y de mi familia porque veían cómo los negocios poco a poco iban cerrando o iban vendiendo sus locales, y como nosotros tenemos como competencia Mifarma e inkafarma que son las cadenas de farmacias no sabíamos si esas empresas iban a tener el precio de mercado más económico que en boticas que son como negocio familiar, pero afortunadamente todo salió bien.

E20: Utilicé el indicador de crecimiento de ventas, donde me pude dar cuenta que las ventas durante el tercer trimestre del 2020 comenzaron a incrementarse a diferencia del año 2019. Muy aparte de la digitalización, también tengo que reconocer que la pandemia nos ayudó a vender muchos más colchones, porque como los familiares perdían la vida, tenían que desechar todas sus pertenencias incluyendo el colchón, es por eso por lo que las mismas personas que perdían a su familiar llegaban al negocio a comprar un colchón nuevo, entonces la misma situación de pandemia ayudó a que las ventas se incrementen en colaboración con el uso de herramientas de digitalización. Los resultados fue que todo el 2020 y parte del 2021 las ventas se dispararon, producto de la muerte de las personas a causa del virus y también por el uso de herramientas para vender por medio del internet y redes sociales.

Pr. 9

E1: Bueno ayudaron a llegar a más clientes mediante Facebook y participar de eventos, también de atender a mis clientes porque el tiempo de atención disminuyó significativamente, mejorando nuestra capacidad operativa y aumento de ingresos.

E2: Se expandió el tema de clientes como hacíamos el delivery ya no era solo el distrito 26 de Octubre, también Piura.

E3: En ventas ayudó mucho porque atendíamos más rápido los pedidos, éramos más eficientes en eso.

E4: Contribuyeron bien, más con el aumento de ingresos no esperados para una crisis como la que vivimos. En el 2023 se abrió otra tienda, sin embargo, no fue porque nos haya ido excelente en pandemia, incentivó una parte para invertir en esa inauguración.

E5: No expandimos el negocio como tal, sigue siendo el mismo espacio de una parte de mi casa, pero obtuvimos ingresos más altos de lo esperado cuando ya había pasado la primera ola de Covid. Esos ingresos me ayudaron a invertir en los productos Cajamarquinos y cubrir los gastos adicionales por la pandemia, como el desinfectante, mascarillas y todo eso.

E6: Bueno, aumento de ventas y con el de los años hemos tenido que contratar más personal y recientemente se ha aperturado una sede del centro médico y nuestra farmacia también y es a raíz de las estrategias adoptadas.

E7: Aumentaron mucho las ventas, pero también fue por la demanda y por ubicación donde estoy, en ese entonces era la única tienda de ferretería, si habían más allá de mi local, pero al parecer no abrieron.

E8: A mediados del 2021 abrimos dos zonas más para ofrecer nuestros productos porque solo teníamos 3 zonas pequeñas.

E9: Hubo mejora de la capacidad operativa y mayor reconocimiento porque actualmente somos referentes en el rubro de servicio de administración mobiliaria. En Piura existirá 3 empresas y nosotros somos referentes.

E10: No, solo empezamos hacer delivery porque eso nos exigía la demanda.

E11: Contribuyeron en mi negocio de una manera económica, ya que actualmente tengo mayores ventas, me va bien en el negocio y se podría decir que con la pandemia tuve que buscar alternativas para poder salvar mi negocio y el marketing digital, logró posicionarme en el mercado y así vender mis productos.

E12: Contribuyeron a que tenga mayor capital para poder invertirlo en mi negocio, además se hizo más conocido por medio de las redes sociales, donde a veces hago algún vale de descuento o hago promociones solo por redes, donde las personas que llegan dicen que vieron una publicidad en mi página. Eso es muy favorable porque si hablo de futuro, eso podría lograr que pueda expandir mi negocio o mejorar el local que ya tengo.

E13: Contribuyeron, porque pude conocer algo que no sabía que es las ventas por el Whatsapp, no pensé que mi negocio podía experimentar ese nuevo tipo de venta y puede ser que a mediado plazo pueda aumentar las ventas con esta nueva oportunidad.

E14: Contribuyeron en que mi negocio obtuvo una muy buena reputación lo cual eso yo lo valoro mucho hoy en día, además en la zona donde se ubica es una zona que aún está en desarrollo, no está tan transitada, entonces yo siento que el tener una muy buena reputación te lleva a que tu negocio crezca en los próximos años, porque Piura al ser una ciudad pequeña, siempre las personas comentan sobre los negocios, y que hablen de mi negocio de una manera muy positiva eso lo valoro mucho.

E15: Contribuyeron al crecimiento de mi negocio en cuanto a lo económico, porque en los años de pandemia casi todos los negocios la estaban pasando muy mal entonces al ver que mis ventas comenzaban otra vez a subir yo agradecí mucho porque a pesar de que estábamos en una situación muy crítica el negocio estaba volviendo a su naturalidad en cuanto a las ventas. Actualmente se puede decir que las ventas están niveladas, no es que sigo ganando más y más cada mes, pero al menos mis

ventas se siguen manteniendo y también analizo cuáles son los meses donde por lo general siempre las ventas son un poco más bajas.

E16: bueno las estrategias que implementé durante la pandemia ayudaron a que mi negocio mejore en cuanto a los ingresos y también como negocio, porque gracias a las medidas que tomé como por ejemplo comprar alimentos de primera necesidad y que tenga una alta rotación y también el cuidado apropiado para evitar la propagación del virus ayudaron a que mis ventas mejoren y así evité cerrar mi bodega durante el período de confinamiento. Actualmente ya pues con las ventas recuperadas pude retomar a 100% todos los productos que traía antes de pandemia, entonces se podría decir que me ayudó a sobrevivir.

E17: Contribuyeron favorablemente porque gracias a la digitalización y a la disminución de mis costos, pude generar muchos ingresos, más de lo esperado, para mí la pandemia me benefició, porque pude comprar equipos médicos al contado y me hice mucho más conocida por la zona, entonces eso a largo plazo me sirvió mucho, porque puedo brindar un mejor servicio y cobrar más por algún examen que se requiera.

E18: Las estrategias implementadas ayudaron a que mi negocio no muera en pandemia, porque no estaba recibiendo absolutamente ningún tipo de entradas y eso me llevó a que busque nuevas alternativas para poder generar ingresos y por eso saqué el cafetín dentro del primer piso del hotel, pero lo que si me ayudó fue a entrar a nuevos mercados, como ya lo había mencionado, yo no pensaba incursionar en el rubro gastronómico, me parecía muy esclavizado, pero la pandemia hizo que busque alternativas para generar ingresos.

E19: Como ya lo había mencionado gracias a la digitalización y también a la propia coyuntura mi negocio fue económicamente muy rentable y me ayudó a que traiga mucha más mercancía y mejorar económicamente, ya que pude diversificar muchos más productos, pude traer mucha más mercancía que anteriormente traía, entonces mi negocio creció en la pandemia.

E20: Las estrategias que implementé durante la pandemia contribuyeron a que las ventas se dispararon sobre todo en los años 2020 y 2021 donde los picos de contagio y muerte eran altísimos. Todas estas ventas se realizaron gracias a las herramientas digitales de MarketPlace y WhatsApp Business donde los clientes miraban las fotos de los colchones, también teníamos una tensión personalizada ya que contábamos con un trabajador que se encargaba de tener una conversación por medio del chat de WhatsApp para aclarar dudas, además también teníamos la publicidad del administrador de grupos de emprendedores donde nos hacían en vivos y nosotros podíamos narrar y contar un poco de todo lo que vendemos y nuestros horarios de atención y también de nuestros canales de pago.

Pr. 10

E1: Yo creo que eso nos ayudó a nosotros a mejorar porque antes solamente se trabajaba a nivel Piura, 26 de Octubre y Castilla. Ahora estamos en Bajo y Alto Piura, Sechura, Chulucanas, también sierra. En conclusión, nos expandimos más. Y fue por el uso de Facebook y las recomendaciones de clientes con otras empresas.

E2: No, solo el hacer envíos es decir delivery. Después nos hemos enfocado en la venta de comida.

E3: No, no ingresé a un nuevo mercado, pero si se creó el tema del delivery y el catering para adaptarnos a lo que quería el cliente, sin dejar de lado nuestra esencia.

E4: Sí, como te comenté empezamos a vender mascarillas solo durante pandemia. Después todo se mantuvo, con el rubro que yo he empezado desde un inicio.

E5: Sí, diversifiqué productos de acuerdo con la demanda. Agregamos la venta de mascarillas y productos comestibles de Cajamarca, como queso, rosquitas, manjar y eso.

E6: Definitivamente sí porque las personas que tienen diabetes u obesidad y laboran ahora tienen que realizarse sus exámenes ocupacionales y si hay alguna observación que levantar, entonces siempre acuden a nuestra farmacia y los apoyamos con eso. Implementamos nuevos productos, de acuerdo con la demanda del cliente. También, desde el 2022 se implementó el tema de las redes sociales, estamos ahora en Facebook porque el cliente quiere saber que ingresos hay, solo esa red social porque es más general y nuestro cliente tiene una edad de 40 años aproximadamente.

E7: Por la demanda y la circunstancia, empecé a vender alcohol y mascarilla.

E8: Si, los servicios fue el delivery durante el 2020 y como comenté abrimos dos zonas más. También, el comprar de manera directa para reducir costos y vender por más cantidades. El cliente nos motiva a mejorar, por eso se dió ese cambio, sobre todo para la sección de colchón.

E9: Ingresamos a nuevos mercados, Lima en el 2023 y Chiclayo este año.

E10: No, solo empezamos hacer delivery porque eso nos exigía la demanda.

E11: Por el momento no he ingresado a otro mercado, pero si me interesaría en un futuro probar suerte con la comida fitness para los deportistas, pero aún es una idea inconclusa.

E12: No he ingresado a nuevos mercados, sigo siendo la misma marca con la misma propuesta, solo hemos mejorado en cuando al avance de la tecnología de hoy en día. Bueno por ahora para mantener las redes sociales activas, contrate un pequeño paquete de una empresa que brinda servicios de marketing digital, donde me hacen un paquete de post para que yo las pueda subir en redes, además le dan un seguimiento en caso yo no tenga tiempo para ver y responder por mi cuenta.

E13: No ingresé a nuevos mercados, me mantuve en lo mismo, porque no quería cerrar mi bodega y experimentar en otra alternativa de negocio. Lo que desarrollé fueron las ventas por mi número de celular, que posiblemente en el mediano plazo pueda mejorar las ventas.

E14: No he ingresado nuevos mercados ya que estoy concentrado 100% en mi market quisiera que se expanda por muchos más distritos de Piura y que posiblemente en unos años también pueda expandirse a provincias de Piura como Sullana y Talara.

E15: No ingresan nuevos mercados como mi negocio aún es una MYPE, quiero concentrarme netamente en este rubro que es una cafetería. Lo que sí puedo adaptarme es a tomarme muy en serio la digitalización y el manejo de redes sociales y también del número WhatsApp Business y también estará a la vanguardia de las nuevas tecnologías que van a surgir en los próximos años.

E16: No ingresé a nuevos mercados, me hubiera gustado poder expandir mi bodega, pero lamentablemente todavía no contaba con una buena suma de dinero, además el 2020 golpeó muchísimo a muchas empresas incluyendo mi negocio entonces teníamos que reinventarnos para poder salir adelante con lo que ya teníamos.

E17: Gracias a la cantidad de dinero que pude obtener en pandemia, separé un porcentaje y lo invertí en un nuevo negocio que es una piñatería; es un negocio pequeño modesto, pero me da también entradas de dinero y eso lo pude conseguir gracias a las ventas de mi veterinaria en pandemia lo cual estoy muy agradecida, porque fue un trabajo muy duro no esperábamos el resultado, pero superamos con las expectativas.

E18: Bueno como lo mencioné, yo había entrado al rubro gastronómico, donde comencé a vender desayunos y menú por las tardes en hora de almuerzo. Al inicio fue un poco duro, porque las personas tenían miedo de irse a sentarse a un lugar público y encima cerrado, pero afortunadamente poco a poco fuimos obteniendo clientela.

E19: No entra en nuevos mercados me concentré netamente en lo que es el negocio de boticas, tengo otro negocio que es un poco más moderno, pero no tienen nada con capital de la farmacia son 2 cosas totalmente distintas. Para poder adaptarnos a la demanda lo que tuve que hacer es hacer un inventario nuevo y ver y analizar cuáles son los medicamentos que tenían una mayor venta o rotación, para así en el siguiente lote hacer un pedido de mucha más de ese tipo de medicina y poder generar muchas más ventas.

E20: No ingresé a nuevos mercados porque yo estaba muy enfocado en tratar de realzar la colchonería, es por eso que me dediqué 100% a este negocio, donde pudo tener más ingresos y poder mejorar las instalaciones donde vendemos nuestros colchones, cambiamos letreros, tuvimos un presupuesto de publicidad en Facebook, trajimos más mercadería, expandimos el almacén para colocar más productos y lo más importante que rescato es que nos enseñó a que siempre debemos estar a la vanguardia y siempre innovar porque estos acontecimientos pueden pasar en cualquier momento y es ahí donde nosotros como microempresarios debemos resaltar y estar actualizados en maneras de manejar las empresas.

E1: Sí, claro que sí. También aumentó de clientes porque se ingresó a nuevas zonas. Se evaluó con los indicadores mencionados anteriormente, el boca a boca de los clientes también fue importante.

E2: Sí, nuestros clientes nos recomendaban y por eso, llegábamos a más clientes y lejos de nuestra zona.

E3: Sí, como comenté realmente hubo un aumento de ventas y eso se originaba por la captación de más clientes porque se hizo más conocido el local por las recomendaciones y experiencias de otras personas, en especial quienes tienen más seguidores en redes, como YouTube o TikTok.

E4: Sí, una mayor captación de clientes hasta de otras ciudades, también implementamos el envío a otras ciudades y también un mayor interés por los productos.

E5: A finales del 2020 se notaron más las ventas y también de clientes porque hacíamos delivery y entre conocidos se pasaban la voz. La recomendación del cliente a futuros clientes es un beneficio importante para nosotros. El boca a boca ayuda mucho a un negocio como el de bodega.

E6: A finales del 2020 se notaron más las ventas y también de clientes porque hacíamos delivery y entre conocidos se pasaban la voz. La recomendación del cliente a futuros clientes es un beneficio importante para nosotros. El boca a boca ayuda mucho a un negocio como el de bodega.

E7: Sí, las ventas aumentaron y los clientes también.

E8: Aumento de ventas ya al final de la pandemia cuando inyectamos capital nuevamente. De clientes también y ahora la venta se puede hacer desde casa porque me preguntan por un producto que subí a estados y ahí se hace la venta sin necesidad de ir a la zona.

E9: Sí, con la captación de clientes porque esto se maneja mucho del boca a boca, el cliente es quien opina y nos refiere. A veces un posible cliente pregunta por clientes actuales para poder consultar y dar sus recomendaciones. Y esto hasta ahora no viene siendo tal mala, tenemos buenas referencias.

E10: Como aumento de clientes no lo defino así, sino que recuperamos nuestros números de clientes. Las redes ayudaron en eso, nos escribían por ahí.

E11: Noté un claro incremento en las ventas de mi negocio y también nuevos clientes. Todo eso lo logré por medio de redes sociales y por el servicio de delivery en aplicaciones que son muy conocidas por los consumidores. Me di cuenta de ese incremento, porque como yo voy al negocio, yo mismo veo las cuentas, entonces cuando yo hacía mis entradas y salidas de dinero, pago de costos y gastos, me daba cuenta de lo que quedaba líquido y era un porcentaje superior a periodos anteriores.

E12: Sí, noté un aumento significativo en mis ventas con el paso a la digitalización y lo noté por la cantidad de dinero que entraba a mi negocio y ya el dinero líquido que quedaba después de hacer el pago de los gastos.

E13: Puede ser un mayor interés porque unos 4 años atrás muy pocas personas se acercaban personalmente a comprar a mi bodega cuando yo utilizaba mi número para hacer las ventas, inclusive personas de un poco más lejos de donde yo vendía me preguntaban si les podía despachar a sus casas,

pero ya con el paso del tiempo, los clientes solitos fueron llegando y ahora regresé a la normalidad, pero de vez en cuando hay algún cliente que me habla por mi Whatsapp para que le lleve su pedido a su casa y me yapean.

E14: Sí, como ya antes lo he mencionado, tuve un ligero incremento de ventas, producto de las acciones higiénicas que tuve durante el periodo de pandemia y también de las ventas que tuve por Whatsapp. Lo evalué por medio de mis Excel de ingresos y gastos, donde observaba y comparaba, además el contador que tengo como auxiliar también le pedía reportes.

E15: Sí noté un aumento en las ventas y también en el interés de mi clientela, como ya lo había mencionado lo pude canalizar por medio de unos indicadores y también por las encuestas que yo hacía tanto mis clientes como mis colaboradores.

E16: Noté un ligero aumento en las ventas, pero cuando mis ventas prácticamente eran nulas durante los meses de marzo y abril, un corto periodo donde sí vendí muchísimo, porque las personas se pasaban la voz de que yo vendía cosas de primera necesidad y como tenía un stock y veían que yo sí me cuidaba y tomaba las medidas necesarias en cuanto a cuidarme de la Covid-19, la gente venía a comprar a mi tienda. Pero ya con el paso del tiempo ya las ventas se regularizaron y se nivelaron como siempre eran.

E17: por supuesto que hubo un aumento en las ventas, gracias a la publicidad en mis redes sociales las personas pudieron acercarse a mi veterinaria, además con el servicio de emergencia contribuyó a que mis ventas se dispararan, cabe recalcar que en 2020 aumentó el nuevo estilo de vida que es incluir a las mascotas como parte de nuestra familia, entonces llevaban a sus perritos y gatos a que se les realice baño y corte de cabello, lo cual eso también fue una fuerte entrada de dinero. Lo evalué por medio de los indicadores de crecimiento de las ventas, donde analizaba las ventas diarias y comparaba con periodos anteriores, donde llegaba a la conclusión de que cada mes que pasaba era mejor. Toda esa racha duró los meses restantes de 2020 y también todo el 2021, recién en 2022 cuando el mercado ya se estaba restableciendo y había más personas que se arriesgaban a invertir, fue donde ya las ventas se comenzaron a nivelar, porque surgieron otras veterinarias donde ya los clientes iban variando un poco y probaban otros servicios.

E18: Recuperé las ventas, porque tuve que cambiar el rubro y dedicarme a otra cosa y muy diferente a lo que inicialmente estaba haciendo y si tuve otros clientes, comencé a tener clientela por medio de la comida que hasta ahora mantengo que es el servicio de venta de menú a 10 soles y eso hizo que tenga 2 entradas de dinero, cosa que a largo plazo me favoreció mucho y eso lo evalué por medio de mis ingresos, y lo fui perfeccionando con el paso del tiempo.

E19: por supuesto que sí encontré un gran aumento en ventas de mi negocio, primero porque como es una botica y la pandemia fue por salud ese tipo de negocios se benefició durante el tiempo que duró el COVID-19 en el país. Además, cabe recalcar que la pandemia me hizo ver una nueva manera de

vender mis productos que es por medio del número de WhatsApp, logrando así un incremento de las ventas. Lo evalué de la mejor manera posible, el dinero que entraba lo administraba de la manera correcta porque yo soy de las personas que piensa de que si en un momento estás en la cima puede ser que es muy rápido te caigas, entonces lo tomé con prudencia agradecí y supe invertir muy bien el dinero para así hacer crecer mi botica.

E20: Sí noté un aumento en las ventas y también noté un mayor interés por parte de mi clientela, porque el hecho de que la familia venga a comprar un colchón nuevo y nos comenta que su familiar había fallecido por Covid-19, a nosotros nos daba mucha tristeza porque el cliente se le notaba en la cara, por lo que nosotros atendíamos de una manera más solidaria, con mucha más paciencia y sobre todo con respeto. En relación con las ventas yo noté ese incremento por medio del indicador, porque me enfoqué netamente en analizar cuánto es lo que ingresaba al negocio y me di con la sorpresa que en el 2020 en el 2021 fueron los años donde más se vendió, entonces se podría decir que el uso de MarketPlace y de WhatsApp Business nos ayudó muchísimo, además de la publicidad por medio de redes sociales.

Pr. 12

E1: El tema de salud, actualmente seguimos contratando el servicio de una enfermera. Es decir, la prioridad de la salud de cada trabajador y saber cómo va su condición física.

E2: El cambio implementado fue usar WhatsApp y el delivery. Hasta ahora tenemos eso y creamos contenido para nuestras redes, usamos los estados de WhatsApp. Ya cuando reabrimos el restaurante se contrató más personal.

E3: Se mantiene casi todo, menos el tema del uso de mascarilla y los cuidados especiales para prevenir el contagio, lo demás se mantiene.

E4: Todos, la marca está activa en todas las redes sociales y tenemos nuestro WhatsApp Business, hacemos delivery aún, aunque no como en pandemia y hacemos envío a otras ciudades. En el 2021 agregamos la forma de pago por Yape y se mantiene hasta ahora.

E5: Seguimos haciendo delivery, pero poco, no como antes y a nuestros clientes. Hasta ahora tenemos el pago por Yape que lo implementamos en el 2022 aproximadamente.

E6: Todos, hasta la fecha todo lo implementado lo tenemos. Solo no se continuó con la desinfección, pero igual tenemos los dispensadores de alcohol.

E7: La paciencia y la atención personalizada al cliente se mantiene, también hace dos años se implementó el pago por billetera digital.

E8: El delivery se mantiene, ya no lo realizamos seguido, solamente si es domingo y el chofer se encuentra disponible para llevarlo. También, el WhatsApp, ahora generamos más contenido y tenemos alianzas con grupos musicales que suelen tocar por las zonas donde operamos.

E9: Mantenemos reuniones virtuales, tanto con clientes externos e internos. La nube que nos permite subir archivos y ahorrar las copias de un mismo archivo, solo se edita y se va actualizando; sin generar descargas.

E10: Se mantiene las redes sociales y el delivery porque el trabajo se realiza en mi casa, la elaboración del producto y luego se lleva al destino del cliente.

E11: Se mantuvo el uso constante de las redes sociales y también las ventas de los productos en aplicaciones de delivery. El impacto de estas estrategias fue muy positivo, ya que logró potenciar el negocio en pandemia, además logró captar más clientes, lo que potenció mis ventas, además de vender en aplicaciones de delivery.

E12: Bueno como mi negocio aun es pequeño, solo implementé el uso de redes sociales y la separación de cita por WhatsApp y hasta el día de hoy lo sigo implementando, el impacto que ha tenido fue muy positivo, ya que a futuro puedo mejorar mi negocio con el incremento de ingresos.

E13: Lo que aún se mantiene es mi número para hacer las ventas y el impacto ha sido muy positivo, ya que pude afrontar la crisis y logré mejorar y aprender nuevas modalidades de ventas que no pensé que iba a aplicar.

E14: lo que aún mantengo hasta el día de hoy son las medidas de higiene para desinfectar y también para cuidar a mis clientes ya que la pandemia nos ha enseñado muchas medidas, pero sobre todo las de higiene que creo que las personas deben implementarlo ya en sus vidas. El impacto ha sido muy bueno porque los clientes valoraban y también decían entre ellos de que mi mini market daba el ejemplo en cuanto a las medidas sanitarias que designó la Organización Mundial de la Salud y que las demás empresas grandes también debían seguir el ejemplo.

E15: lo que hasta el día de hoy sigo manteniendo es el uso de la digitalización, esa es una herramienta que no la pude poner en práctica porque estaba enfocado más en lo tradicional, pero una vez que vino la pandemia me di cuenta de que uno siempre tiene que estar a la vanguardia en cuanto a conocimiento y en cuanto a estrategias, ya que uno siempre tiene que defender su negocio ante cualquier adversidad que se pueda presentar entonces el uso de redes sociales y también el uso del WhatsApp Business es algo que hasta el día de hoy lo sigo usando y lo seguiré usando y también estoy leyendo un poco actualizándome en cuanto a nuevas medidas que se están tomando en otros países para también posiblemente en algún año o en alguna otra situación ponerlo en práctica también en mi negocio.

E16: bueno cambios como tal no hemos tenido, lo que sí puedo rescatar es de que en un periodo de crisis uno debe comprar cosas de primera necesidad porque eso es lo que más rotación tiene y mayores ventas vas a obtener entonces eso sería una estrategia que yo la podría implementar en un futuro pero por ahora con mi negocio es una bodega tenía que volverme a nivelar en cuanto a las cosas que anteriormente vendía como por ejemplo los útiles escolares pañales accesorios para el cabello algún

postre que hacía semanalmente entre otras cositas. Un bodeguero tiene que sacarle el máximo provecho al espacio en el que vende sus cosas entonces yo siento que necesitaba volver a vender las cosas que anteriormente tuve que dejar para poder concentrarme en productos de primera necesidad.

E17: Lo que hasta el día de hoy sigo implementando es el uso de las redes sociales, el servicio de emergencia 24 horas y ahora que ya me independicé, porque me casé, el 2do y 3er piso del local lo alquilo a las doctoras veterinarias que trabajan para mí, donde esa nueva entrada de dinero me sirve para poder pagar el alquiler del local. El impacto ha sido muy positivo, ya que la veterinaria se actualizó ante las nuevas tendencias que hoy en día hay como lo que es la digitalización, el comercio electrónico, el uso de redes sociales para promocionar tu negocio, lo cual eso gracias a la pandemia nos impulsó a llegar a esa tendencia. Hoy por hoy seguimos mejorando día tras día buscando nuevas alternativas para poder innovar.

E18: hasta el día de hoy sigo manteniendo el negocio de la venta de menús, porque es una entrada de dinero que me suma y que antes no la tenía, se podría decir que gracias a pandemia vi una nueva oportunidad de negocio y decidí tomarla porque con el hotel al estar cerrado no recibía ningún tipo de entrada, y el impacto ha sido muy favorable puesto que tengo una nueva entrada de dinero que me ayudará a poder potenciar tanto el hotel como mi negocio de comida.

E19: el cambio que hasta el día de hoy se sigue manteniendo es las ventas por el WhatsApp, fue una idea de negocio que surgió durante la pandemia para así agilizar pedidos agilizar tiempo y también que entre una entrada de dinero y el impacto que ha tenido la digitalización ha sido muy bueno, porque gracias a esa herramienta mi negocio está a la vanguardia de las nuevas tendencias para poder liderar una empresa, además eso para futuros negocios que estén ligados a mi botica contribuirán favorablemente a la hora de tomar alguna decisión muy relevante.

E20: hasta el día de hoy seguimos utilizando las herramientas de digitalización de MarketPlace WhatsApp Business también la publicidad por medio de redes sociales y un nuevo dato adicional es que estamos incursionando ya en nuestra propia página web para poder tener un mayor control y poder organizar mejor nuestros productos con alguna descripción y también ofrecer el servicio A1 que siempre nosotros estamos caracterizados en brindar. Bueno como crecimiento sostenido se puede decir que ha sido un impacto muy favorable, porque muy aparte de que tuvimos más ganancia en 2020 y 2021, nosotros nos humanizamos mucho más gracias a los casos que los clientes nos contaban del porqué compraban un nuevo colchón, ver cada caso distinto pero con el mismo dolor, es algo que a nosotros nunca se nos va a olvidar entonces muy aparte de lo económico yo siento que el hecho de hacernos crecer y ser más empáticos con las personas nos ha ayudado a poder mejorar y perfeccionar el servicio de atención al cliente.