

Revista de Ciencias Sociales

Impacto del COVID-19 en pequeñas y medianas empresas del Perú

Colina-Ysea, Félix José*
Isea-Argüelles, Josía Jeseff**
Aldana-Zavala, Julio Juvenal***

Resumen

Producto de los cambios generados por la pandemia del COVID 19, las empresas han enfrentado grandes desafíos, donde la incertidumbre, el caos y la crisis de los mercados globales han llevado a su replanteamiento organizacional. En ese contexto, el objetivo del estudio fue analizar el impacto del COVID 19 en la productividad y rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas del Perú. Para ello, siguió un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo-transversal, con diseño no experimental. La población estuvo conformada por 1.865 pequeñas y medianas empresas, registradas bajo la figura de Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, que hacen vida en el Emporio Comercial de Gamarra, Lima-Perú. Se calculó una muestra de 319 a través de un muestreo aleatorio simple, a las cuales se aplicó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario online de 16 preguntas en escala politómica. Los resultados demuestran que el 64% de las empresas se encuentra operativas, mientras que un 77% disminuyó sus ventas, además 66% adoptó nuevas modalidades de ventas, 43% asumió el trabajo mixto y 60% ofreció capacitación a sus trabajadores. Se concluye, que el impacto ha sido negativo para las empresas estudiadas, las cuales han presentado disminución en la demanda, ventas, productividad y rentabilidad.

Palabras clave: Pandemia; COVID-19; productividad; rentabilidad; micro y pequeñas empresas.

* Doctor en Ciencias de la Educación. Docente en la Universidad Científica del Sur y en la Universidad Tecnológica del Perú, Lima-Perú. E-mail: c19271@utp.edu.pe; fcolina@cientifica.edu.pe  ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6651-3509>

** Doctor en Ciencias para el Desarrollo Estratégico. Presidente de la Fundación Koinonia. E-mail: josiaisea@gmail.com  ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8921-6446>

*** Doctor en Educación. Coordinador de la Red de Investigación Koinonia. E-mail: julioaldanazavala@gmail.com  ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7934-9103>

Recibido: 2021-05-25 · **Aceptado:** 2021-08-12

Impact of COVID-19 on small and medium-sized companies in Peru

Abstract

As a result of the changes generated by the COVID 19 pandemic, business organizations have faced great challenges where uncertainty, chaos and the global markets crisis have led to organizational rethinking. In this context, the objective of the study was to analyze the impact of COVID 19 on the productivity and profitability of small and medium-sized enterprises in Peru. To do this, a quantitative approach was followed, with a non-experimental, descriptive-cross-sectional design. The population was made up of 1,865 small and medium-sized companies, registered under the figure of Individual Company of Limited Responsibility, which are in the Commercial Emporium of Gamarra, Lima-Peru, calculating a sample of 319 through a simple random sampling. The survey technique was applied through an online questionnaire of 16 questions on a polytomous scale. The results show that 64% of the companies are operational, while 77% decreased their sales, also 66% adopted new sales modalities, 43% assumed mixed work and 60% offered training to their workers. It is concluded that the impact has been negative for the companies studied, which have shown a decrease in demand, sales, productivity and profitability.

Keywords: Pandemic; COVID-19; productivity; rentability; micro and small businesses.

Introducción

En la actualidad, las empresas se enfrentan a desafíos marcados por la incertidumbre y el caos. El cambio constante generado por la inestabilidad en los mercados globales, además de una variable que ha afectado a la economía mundial como es el virus SARS-CoV-2, han originado transformaciones medulares en toda la gestión estratégica-filosófica y financiera-económica, teniendo como eje clave a sus colaboradores (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2005).

En tal sentido, el COVID 19 ha originado una inestabilidad económico-financiero en las organizaciones, la cual ha exigido redimensionar sus servicios o productos de acuerdo con estrategias tecnológicas que les permitan apalancarse ante la crisis interna de las mismas. Dicha problemática se agudizó aún más con el confinamiento, el cual produjo el cierre técnico de muchas Pequeñas y

Medianas Empresas (MYPES), ocasionando disminución de sus ventas, de la productividad del capital humano e incremento de las deudas, y hasta el cierre total de la empresa.

En ese contexto, y para enfrentar los grandes desafíos originado por el SARS-CoV-2, las empresas necesitan replantear nuevas formas y estrategias de competitividad en el mercado, teniendo como eje medular el aprendizaje organizacional en todos sus colaboradores. Por tanto, las organizaciones asumen el conocimiento volumétrico, múltiple, flexible y continuo en todos sus planes de formación como estilo filosófico gerencial perenne, que le permite aprender a aprender, desarrollando en su talento humano la capacidad de conocer y adaptarse a los cambios exigidos por la sociedad actual, sobreponiéndose a las vicisitudes del entorno para mantener la productividad de la organización y sus colaboradores.

Al respecto, el informe especial de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020), considera que durante

la pandemia por el COVID 19 “las ventas podrían ser insuficientes para la sobrevivencia de esas empresas, que no podrían pagar los salarios, las contribuciones de los empleados y los aportes a la seguridad social, y podrían incluso quebrar” (p.12). En tal sentido, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020), ha estimado un declive con tendencia baja en pérdida de horas laborales, escasa productividad a causa del confinamiento por SARS-CoV-2 (COVID-19), originando consecuencias irremediables para la empresa, reflejadas en bajas ganancias, descenso o despido de trabajadores y aumento de las deudas financieras de las empresas.

En Perú esta realidad no es ajena, pues el COVID-19 originó confinamiento y el cierre inmediato de las MYPES, ocasionando en muchos casos cierre total, estancamiento de la producción, aumento de las deudas y vulnerabilidad de la estabilidad laboral de los trabajadores. Esta situación ha conllevado a la disminución de ventas, aumento de los costos de seguridad sanitaria, reducción del talento humano, pero además, incentivó a que las MYPES establecieran nuevas modalidades de ventas *online*, *delivery*, *presencial-delivery*, permitiendo la flexibilidad en el horario laboral, la implementación de la tecnología y la necesidad de procesos de aprendizaje constante en su talento humano, siendo el teletrabajo una opción válida para que las empresas no cierren del todo (García-Salirrosas, 2020). En ese contexto, este artículo tiene como objetivo analizar el impacto del COVID 19 en la productividad y rentabilidad de las MYPES del Perú.

1. Innovación como base medular en las organizaciones en tiempo de COVID 19

En la actualidad, las empresas deben asumir las tecnologías como procesos trascendentales en cada una de las áreas (Briñez, 2021), a su vez, debe capacitar a sus colaboradores para asumir el reto que implica

el buen desempeño laboral ante un mundo cambiante. En tal sentido, la gerencia está obligada a diseñar y proponer nuevos factores que permitan diferenciar a las organizaciones, contribuir al apalancamiento de éstas y originar ventajas competitivas de productividad, dentro del mercado global (Paladines-Morocho, Moreno-Narváez y Vásquez-Acuña, 2020).

Bajo esta perspectiva, desde la gerencia organizacional, se debe promover la implementación de modelos que explican el proceso creativo en el seno de la empresa (Coutinho, Maurano y Ribeiro, 2020); generando estrategias para promover el pensamiento creativo, flexible e innovador en todo el talento humano, surgiendo desde las bases ideas trascendentales que coadyuven al buen funcionamiento en la organización. De la misma manera, podrían favorecer el desarrollo del trabajo en equipo, la empatía y la visión compartida ante los retos estratégicos asumidos (Jiménez, Fernández y Sánchez, 2019).

En tal sentido, las organizaciones como lo menciona Nonaka y Takeuchi (1995), se ven involucradas ante el constante cambio de los mercados globalizados, situación que implica hacer una revisión permanente en cada uno de los servicios, estudiar la segmentación del contexto, el comportamiento del cliente, la calidad ofrecida en el servicio, las evaluaciones del medio ambiente, entre otros; haciéndose imprescindible y necesario una gerencia flexible, que dinamice las acciones en atención a las necesidades del entorno empresarial (Senge, 2019).

Por tanto, las organizaciones deben asumir la innovación como transformaciones continuas, adaptadas a las exigencias de los mercados actuales y, más aún, a los requerimientos originados por el COVID 19. Al respecto, Drucker (1985) sostiene que el cambio desde el impacto social, es decir, el estudio constante, debe originar nuevas estrategias que conlleven a las empresas a realizar innovaciones en sus procesos, manteniendo la calidad en los productos y el posicionamiento de la empresa.

Para lograr estos cambios en las

organizaciones, Nonaka y Takeuchi (1995) destacan el aprendizaje continuo en todos sus colaboradores como estrategias sistémica y holística, que consiente el aprender a aprender en todo el talento humano. Entonces, las transformaciones o mejoramientos en tiempos de COVID 19, vienen dadas por la formación de todos y entre todos, con el aprender a aprender como filosofía gerencial, que permite a las empresas enfrentar los retos del mundo empresarial postmoderno.

Sin embargo, no se trata solamente de tener nuevas ideas, sino también de contar con una invención generalizada y poseer en los diferentes niveles gerenciales las habilidades o destrezas necesarias para evolucionar y situarse un paso por delante de la competencia. Para ello, López-Zapata, López-Moros y Agudelo-Muñoz (2019), destacan el papel de la innovación, entendida como la capacidad de la organización para cambiarse a sí misma, generando valor.

En tal sentido, la innovación engloba un amplio conjunto de actividades en las organizaciones que contribuyen a generar conocimientos técnicos – humanísticos – gerenciales, proporcionan mejora continua en los procesos, generan nuevos bienes y servicios, así como también, nuevas formas de producción, siendo este aprendizaje muy útil para la empresa (Lewis, Ricard y Klijn, 2018; Velázquez, Cruz y Vargas, 2018).

La complejidad en la gestión de la innovación puede hacer necesaria su desglose en distintos procesos organizacionales. Estos cambios tienen un valor real cuando se relacionan unos con los otros, pues son importantes en sí mismos cuando están totalmente integrados, aportando el máximo valor. Entonces, el éxito en una organización en tiempos de COVID 19 depende, en gran medida, del aprovechamiento del conocimiento y habilidades; la creatividad innovadora; la motivación del personal; el apoyo de los aliados: Proveedores, colaboradores o los propios ciudadanos-clientes- usuarios; así como del aprendizaje organizativo; todo ello circunscrito en la cadena de valor.

1.1. Estrategias para gestionar cambios en las organizaciones en tiempos de COVID 19

Las organizaciones, desde que se forman, deben encontrar la manera para aprender continuamente, de lo contrario se debilita su desarrollo y tienden a decrecer, especialmente en tiempos de constantes cambios como los actuales. Convertir a una empresa bajo la filosofía de aprender, es una forma segura para ajustarla al ritmo adecuado y competitivo del mercado global, en un mundo esencialmente cambiante, en donde la incertidumbre se apodera de los mercados globales, particularmente frente a la pandemia del COVID 19.

Asimismo, las organizaciones deben asumir en su visión filosófica-estratégica la formación permanente como proceso, en donde el aprender a aprender sean las bases para el intercambio, socialización, exteriorización de los colaboradores y adaptación a los cambios exigidos por el contexto, fomentado así el pensamiento flexible, la visión compartida y la maximización de la productividad. Por tanto, se pueden transformar empresas desde sus propias realidades, originando la adaptación permanentemente de sus colaboradores mediante aprendizajes que se adecúan de manera constante y fluida a los diferentes entornos sociales de los que forman parte, consolidando su relación con el cliente, en base a la fidelidad, lo que se traduciría en una ventaja competitiva (Solis et al., 2021).

En tal sentido, las organizaciones asumen el cambio como proceso innovador, reflejan la interacción y la comunicación asertiva como estrategia que permite escucharse entre todos los colaboradores, originando integración y aceptación de las estrategias a implementar desde esa visión compartida que debe prevalecer en la empresa. Ahora bien, las organizaciones que aprenden no pueden verse como un modelo lineal a implantar, con una sola estrategia a mejorar, sino más bien, como una dinámica cambiante donde va surgiendo una multidimensionalidad

para adaptarse a las necesidades propias en la empresa (Umans et al., 2020).

Por tales razones, las organizaciones no pueden llevar esta idea como un intento de barnizar una estructura existente, ni confundirla con un patrón rígido de gestión o incorporarla a viejas visiones en la empresa, porque la misma lleva implícita transformaciones esenciales. Tampoco basta con un rediseño estructural, puesto que las organizaciones que aprenden necesitan una visión sistémica del cambio en el significado de las interacciones, estrategia fundamental para generar transformaciones. Esto significa, que no puede haber modificación en un elemento sino se asume de forma estructural, reflejándose en cada proceso de la empresa, a través de un liderazgo sistémico (Van Wart et al., 2019).

Asimismo, no es posible cambiar la estructura o mantener el estilo, o viceversa, sin instrumentar el aprendizaje, todo lo cual debe reflejarse como un sistema en constante interacción (Ayala et al., 2019). En tal sentido, todos los componentes, procesos y participantes tienen necesariamente que originar cambios, en su manera de pensar que, a su vez, sea compartido por todos y permita crear, adquirir y transferir el conocimiento como elemento transformacional.

Entonces, el aprender a aprender, en la gestión del conocimiento, es la competencia que deben adquirir los trabajadores en una organización para desarrollar sus capacidades, además, construir sus propios conocimientos basado en aprendizajes y experiencias vitales anteriores, con el fin que puedan ser reutilizadas y aplicadas en una variedad contextual dentro de la empresa (Aristizábal et al., 2016).

En este sentido, las organizaciones deben aprender partiendo de sus propias realidades, adoptando una gestión por procesos que les permita ser efectivas, en donde el aprendizaje permanente de su talento humano, sea una constante para desarrollar el conocimiento explícito en razón de desaprender lo aprendido y asimilar lo novedoso, como parte de una organización inteligente que innova para

aprender a través de su valor intangible (Barrios-Hernández, Contreras-Salinas y Olivero-Vega, 2019).

Sin embargo, el aprendizaje individual no garantiza el conocimiento institucional, pero este último no puede darse sin el primero, donde las personas son el centro. Dentro de lo que se conoce como la capacidad “saber aprender” Nonaka y Takeuchi (1995), así como Senge (2019), incluyen aspectos tan diversos como:

a. Tomar conciencia tanto de las necesidades como de los procesos del propio aprendizaje y saber identificar las oportunidades disponibles.

b. Tener habilidad para superar los obstáculos con el fin de aprender con éxito.

c. Obtener, procesar y asimilar nuevos conocimientos y habilidades de aprendizaje.

d. Buscar una guía metodológica y práctica en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

e. Adquirir un compromiso de construir su conocimiento a partir de sus aprendizajes y experiencias vitales anteriores, con el fin de reutilizar y aplicar el conocimiento y las habilidades en una variedad de contextos.

f. Potenciar la motivación y la confianza.

g. Adquirir competencias meta cognitivas, es decir, capacidades que permiten al estudiante conocer y regular sus propios procesos de aprendizaje.

h. Trabajar la autoestima y la capacidad de aceptar el rechazo que provoca el error, así como la tensión que implica mantener el esfuerzo.

i. Intentar que los alumnos de cualquier edad experimenten el placer que produce entender algo que antes no comprendían y resolver problemas que no eran capaces de solucionar.

j. Potenciar las capacidades metalingüísticas y la adopción de distintos roles.

En este sentido, Senge (2019) describe a las organizaciones que aprenden como aquellas que poseen esa capacidad creadora de conocimiento con valor y una oportunidad

en donde todos los colaboradores aprenden entre todos. Por lo tanto, establece estrategias para considerar en el momento de aplicar el aprendizaje continuo en la empresa:

a. Los miembros comparten una visión alcanzable mediante una estrategia de aprendizaje. El futuro lo construyen cada día, como consecuencia de la aplicación del principio de aprender a aprender.

b. Actúan mediante un sistema de compromiso mutuo, a partir del liderazgo y la influencia del mismo, infundiendo energía para la creatividad y compartiendo valores y estímulos.

c. Creen en su fuerza colectiva, trabajan y aprenden en el seno de equipos como vía para potenciar sus resultados.

d. Avanzan rápidamente, propiciando mayor nivel de autonomía y capacidad de gestión.

e. Se transforman, innovan, inventan y cambian trabajando, manteniendo una actitud permanente de búsqueda de nuevas ideas.

f. Comparten la información y las ideas, utilizan la comunicación y el intercambio de forma flexible y continuada.

Desde esta visión, y con la aparición de las organizaciones que aprenden, se ha permitido que puedan avanzar y adaptarse a los constantes cambios de realidad social del mundo actual empresarial. Al mismo tiempo, esta capacidad permite a las organizaciones aplicar procesos de aprender a aprender, vinculando procedimientos específicos, tales como: Sinergias, pensamiento sistémico, trabajo en equipo, aprendizaje organizacional. Esta concepción no sólo está siendo considerada en la esfera productiva, sino que se ha extendido a la educación, la ciencia, así como a los servicios.

El contexto comercial durante la pandemia del COVID-19, ha sufrido transformaciones en las relaciones entre empresas y clientes, exigiendo aplicar nuevas estrategias para contactar a los clientes externos, ofreciéndoles nuevas modalidades de compras o pagos, como forma de mantener la empresa en el mercado (Bullemore-Campbell y Cristóbal-Fransi, 2021). Esto

incluye también el *marketing* digital como medio para estimular al consumidor para la adquisición de productos, sobre todo cuando en la etapa más fuerte de confinamiento, han adoptado cambios en su estilo de consumo, orientándose por bienes que consideran urgentes, primordiales o necesarios (Ortega-Vivanco, 2020), lo cual abre la posibilidad a un nuevo paradigma de consumo, el cual, no se tiene la certeza si permanecerá en el tiempo, o será desechado una vez sea superada la crisis sanitaria (Mehta, Saxena y Purohit, 2020).

Otro factor a tener en cuenta es la seguridad del cliente, tanto en la entrega del producto como en el resguardo de los datos al realizar compras o pagos *online*, siendo un elemento a tener en consideración por parte de las MYPES, sobre todo cuando el consumidor lucha para conciliar otros tipos de seguridad, como la emocional, la cual va relacionada directamente con lo financiero; por lo tanto, el consumidor evaluará adquirir en establecimientos donde estas necesidades sean cubiertas en plenitud, por lo que deben ser incorporadas en el *marketing* de la empresa (Berry et al., 2020).

2. Metodología

En la investigación se asumió el paradigma positivista, que permite desde una visión objetiva comprender de forma exacta, medible y cuantificable, la realidad del fenómeno de estudio. En tal sentido, con este paradigma se cuantifica la realidad basada en hechos estadísticos para su comprensión e interpretación, basándose en la premisa epistémica de verificar el objeto de estudio (Aldana, 2019).

Además, el enfoque metodológico asumido fue el cuantitativo, bajo un diseño no experimental, siguiendo un tipo de investigación descriptiva de corte transversal, lo que permitió comprender, con datos estadísticos, la realidad del impacto del COVID 19 en las MYPES del Emporio Comercial de Gamarra, Lima, Perú. La población estuvo conformada por 1.865 MYPES, registradas

bajo la figura de empresa individual de Resp. Ltda., que hacen vida en el Emporio Comercial de Gamarra, según el último censo generado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017), en las cuales se realizó un muestreo aleatorio simple con la intención de que todas las MYPES, tuviesen la oportunidad de participar en la investigación, así como cumplir con el número exigido al calcular la muestra poblacional.

Los datos fueron introducidos en un procesador de cálculos de muestras *online* (SurveyMonkey, 2020), introduciéndose un nivel de confianza de 95%, margen de error de 5%, totalidad de la población 1.865, obteniéndose un resultado de 319, siendo este el total empleado para la muestra poblacional de la actual investigación, es decir, 319 MYPES registradas bajo la figura de empresa individual de Resp. Ltda., que hacen vida en el Emporio Comercial de Gamarra, Lima – Perú.

La técnica utilizada, fue la encuesta *online* y el instrumento un cuestionario adaptado desde los parámetros del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020), con un total de 16 preguntas en escala politómica, distribuido en seis dimensiones con sus respectivos indicadores: i) Dimensión operatividad con los indicadores: No operativos y operativos; ii) Dimensión proporción de ventas con los indicadores: Disminuyeron, no realizó, aumentaron, se mantuvieron; iii) Modalidad de ventas con los indicadores: Presencial-*delivery*, *delivery*, presencial y otras modalidades.

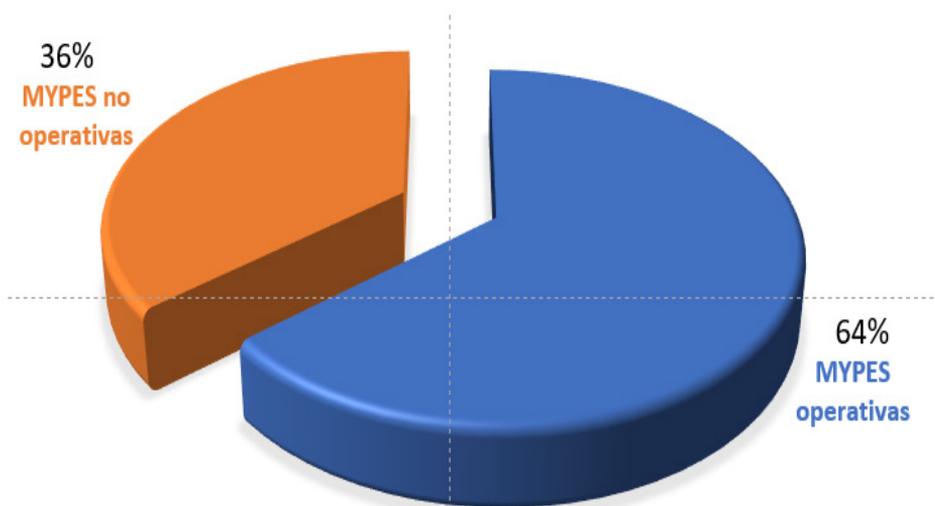
Asimismo, iv) Dimensión principales problemas que asumieron con los indicadores: Disminución en la demanda, altos costos de seguridad sanitaria, retraso en el cobro de facturas, desabastecimiento de materia prima, pérdida del capital del trabajo, enfermedad de los trabajadores por COVID 19, dificultad para exportar los productos; v) Dimensión

modalidad de trabajo adoptada con los indicadores: Modalidad mixta (presencial – remoto), solo trabajo remoto, solo trabajo presencial; y, vi) Dimensión capacitaciones de su talento humano con sus indicadores: Ofrecieron capacitación y no ofrecieron capacitación.

El instrumento fue validado por juicio de tres expertos y se calculó la confiabilidad a través del coeficiente Alfa de Cronbach, con una prueba piloto a 20 MYPES que no participaron en la muestra poblacional, obteniéndose un resultado de 0,89; lo cual indica que es confiable para su aplicación. Una vez recopilado los datos, se organizó una base de datos en *Microsoft Excel* 2016, para posteriormente, ser migrada al programa estadístico SPSS V25, en donde se procedió al análisis en razón de la estadística descriptiva, desarrollándose distribución porcentual por cada dimensión estudiada.

3. Resultados

Se presentan a continuación los resultados de la investigación en atención al objetivo de analizar el impacto del COVID 19 en la productividad y rentabilidad de las MYPES del Perú. El Gráfico 1, presenta el impacto del COVID 19, en las MYPES del Emporio Comercial de Gamarra en atención a la dimensión operatividad, reflejándose que el 64% de las MYPES se encuentran operativas en el lapso de agosto – octubre del año 2020, seguido de un 36% de las MYPES que no se encuentran operativas. Esta situación permite aseverar que debido al COVID 19, la gran mayoría de las empresas presentó problemas económicos-financieros que originó su funcionamiento no al 100%.



Fuente: Elaboración propia, 2020.

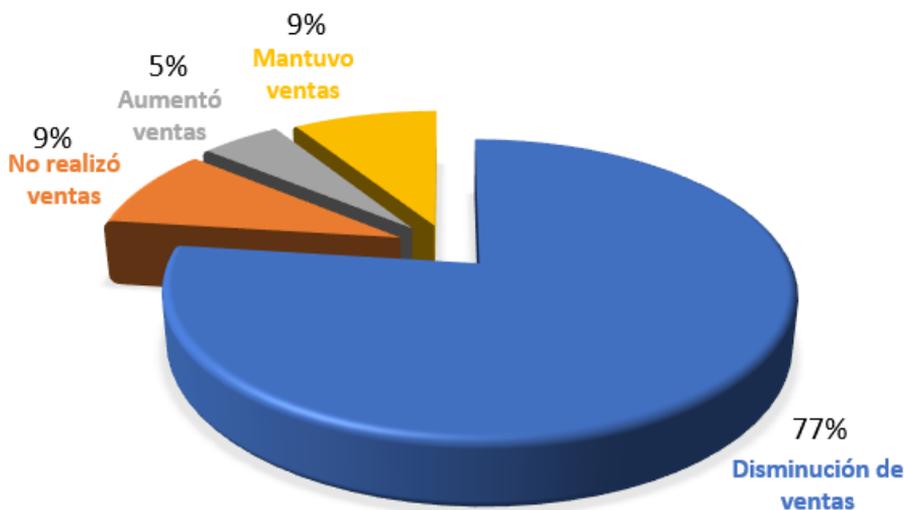
Gráfico I: Atención a la operatividad en las MYPES

En atención a los resultados presentes, se puede aseverar que, en los tiempos de cambios actuales, con gran incertidumbre dentro del mundo empresarial, las empresas deben asumir el cambio como proceso y mejora de crecimiento continuo en cada una de sus funciones, a fin de estar preparado para enfrentar los desafíos que impone el mundo postmoderno empresarial (Berry et al., 2020).

Por tanto, el aprendizaje organizacional desde la visión del aprender a aprender se convierte en la estrategia medular para generar cambios sustanciales en toda la estructura de la organización, asumiendo la incertidumbre como proceso de constante aprendizaje, lo cual contribuye desde la visión de Lewis et al. (2018); López-Zapata et al. (2019); Umans et

al. (2019); y Van Wart et al. (2019), a contar con una organización basada en la innovación como factor esencial para su crecimiento, y que le permite trascender ante inconvenientes de índole externos, ajenos a la planeación interna, como es el caso de la pandemia por COVID-19.

Asimismo, de acuerdo con el Gráfico II, las ventas se vieron afectadas considerablemente disminuyendo en un 77% e incluso un 9% no realizó ventas, mientras que un 5% aumentó y un 9% se mantuvo. Esta realidad puede reflejarse como una tendencia negativa a lo largo del año 2020, impactando considerablemente en las finanzas de las empresas y en la sostenibilidad de estas.



Fuente: Elaboración propia, 2020.

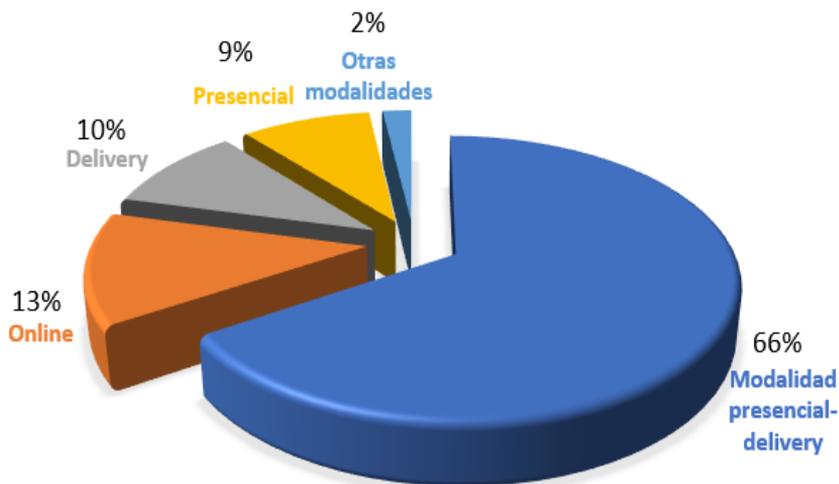
Gráfico II: Atención a las ventas en las MYPES

En tal sentido, el COVID 19 ha originado en las MYPES del Emporio Comercial Gamarra, grandes secuelas a nivel económico – financiero, conllevando a reducir la operatividad de las empresas a un 64%, mientras un 36% se encuentra no operativa. Estos resultados se corresponden a lo planteado por la OIT (2020), quien considera que muchas MYPES de América Latina ha mermado su producción, hasta el punto de cerrar sus puertas o quedarse con el personal mínimo para operar.

Antes estos cambios e incertidumbre, Senge (2019) sostiene que es fundamental que las empresas reflejen en sus planes de capacitación el aprendizaje organizacional, como una estrategia de mejora continua que conlleve a la empresa a estar preparada para asumir los desafíos del mundo empresarial, sobre todo cuando existe una posible transición a la consolidación de nuevos estilos de consumo tal como proponen Mehta et al. (2020); y Ortega-Vivanco (2020).

De esta realidad descrita en las MYPES del Emporio Comercial Gamarra, se afirma que la situación ha sido trágica, pues las empresas no analizaron en su momento qué estrategias se debían implementar para mantener sus ventas, por el contrario, la gran mayoría de las empresas se enfrentaron a la improvisación sin tener claro cómo iban a operar, y esta realidad se agudiza aún más cuando el confinamiento se extiende por unos meses más, causando un 77% de disminución en las ventas.

Al analizar el Gráfico III, modalidad de ventas, se observa que la gran mayoría de las MYPES adaptaron nuevas formas de ventas a fin de mantener su productividad, el 66% adoptó la modalidad presencial-*delivery*, un 13% *online*, además de un 10% *delivery*, seguido de un 9% presencial y un 2% para otras modalidades. Estos resultados demuestran que las empresas adoptaron nuevas estrategias de ventas con la finalidad de obtener ganancias y permanecer en el mercado.



Fuente: Elaboración propia, 2020.

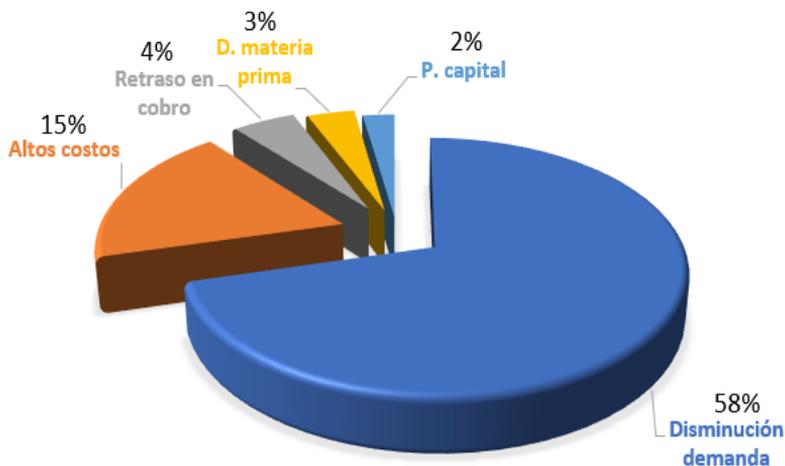
Gráfico III: Modalidad de ventas en las MYPES

Esta situación es contraria al planteamiento formulado por Nonaka y Takeuchi (1995); y Senge (2019), quienes sostienen que es fundamental que las organizaciones estén preparadas para el escenario empresarial, originando que la adaptación al cambio sea una estrategia de mejora continua, propiciándose así, una planeación estratégica en donde se aborda la incertidumbre como factor esencial para equilibrar la organización frente a las adversidades externas (Sanabria-Boudri, 2021). De forma similar, Solis et al. (2021), sostienen la necesidad de fortalecer el control interno en este tipo de empresas, con la finalidad de asegurar una mayor productividad y eficacia en sus procesos administrativos – gerenciales, en razón de obtener ventaja competitiva.

Desde esta perspectiva, es menester considerar que la gran mayoría de las empresas en el Emporio Comercial Gamarra, cuando el Estado decreta el confinamiento por el COVID 19, asumían la improvisación en sus ventas y en la medida en que la situación

se iba agravando aún más, buscaron la manera de establecer sus ventas tanto presencial como *delivery*. La OIT (2020), señaló que las empresas establecieron nuevas estrategias de venta de manera forzada debido a la realidad del COVID 19. Estas ideas permiten interpretar que las empresas no estaban preparadas para asumir la incertidumbre o el caos dentro de sus funciones gerenciales, lo que originó crisis económica y disminución en su demanda en 58%.

Por otra parte, el Gráfico IV muestra los resultados de los principales problemas enfrentados por las MYPES en atención a la pandemia, en donde un 58% ha presentado disminución en la demanda, seguido de un 15% con altos costos de seguridad sanitaria y paralización de la producción, además un 4% con retraso en el cobro de facturas, un 3% en desabastecimiento de materia prima, un 2% para pérdida del capital del trabajo y enfermedad de los trabajadores por COVID 19, y finalmente, un 1% con dificultad para exportar los productos.



Fuente: Elaboración propia, 2020.

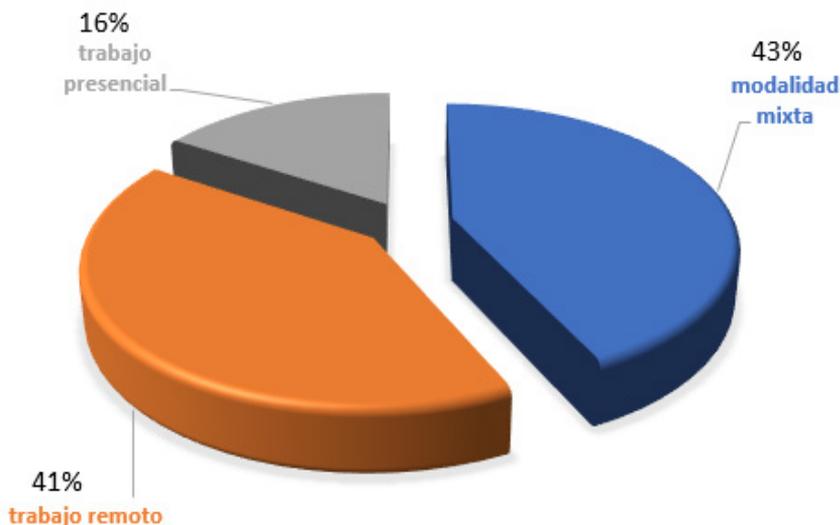
Gráfico IV: Principales problemas asumidos

Es fundamental comprender que el aprendizaje organizacional centrado en el talento humano y en la empresa en sí, es necesario para poder enfrentar los desafíos del mundo empresarial, manteniendo la sostenibilidad de la empresa y la productividad tanto de los trabajadores como de la organización en sí. Este aprendizaje organizacional es medular en los planes de capacitación, pues conlleva a los trabajadores a estar preparado para asumir distintas modalidades laborales, aspectos que garantizan mantener la productividad y rentabilidad de la empresa, siendo esto concomitante con la visión de Aristizábal et al. (2016); y Guanipa et al. (2019), quienes indican que el aprendizaje en el talento humano, debe ser promovido de la mano de una conducta ética para compaginar en mayor identidad corporativa.

Al reflejar esta realidad en las MYPES del Emporio Comercial Gamarra, se pueden establecer acciones para mantener su

productividad. Sin embargo, la capacitación no fue considerada como un factor esencial de crecimiento y aprendizaje profesional sino, más bien, como una acción reactiva ante la necesidad actual, lo que evidenció que no hubo plan de capacitación que permitiera a las organizaciones estar a la par del gran desafío empresarial.

En relación con el Gráfico V, se refleja la modalidad del trabajo adoptada por las MYPES, en donde se observa que asumieron cambios en su manera de operar y establecieron nuevas formas de trabajo, quedando representado por un 43% bajo la modalidad mixta (presencial – remoto), seguido de un 41% solo trabajo remoto y un 16% solo trabajo presencial. Estos datos estadísticos permiten comprender que frente al COVID 19, las empresas tuvieron que adoptar nuevas formas laborales a fin de mantener tanto la productividad de su talento humano como de la misma organización, dentro de escenarios totalmente cambiantes.



Fuente: Elaboración propia, 2020.

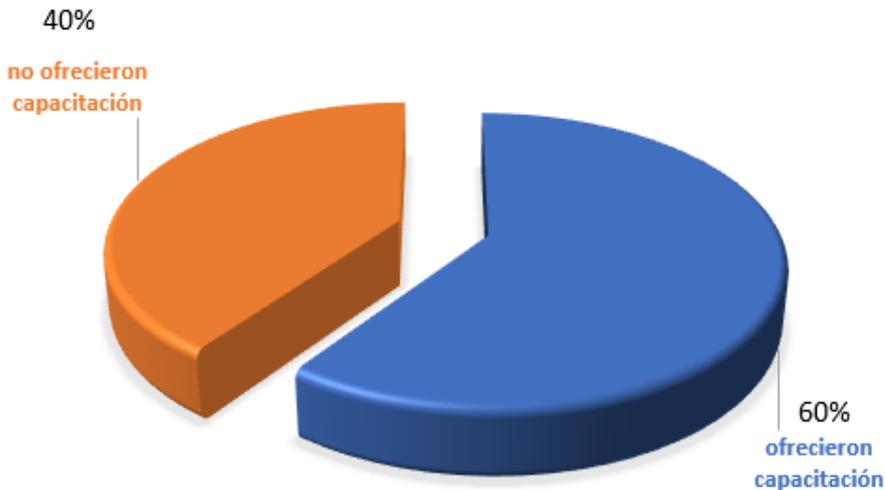
Gráfico V: Modalidad de trabajo adoptada

Por tanto, los cambios generados por el mundo globalizante, las tecnologías de la comunicación e información, ceñido a la economía, la incertidumbre, el caos, la inestabilidad en los mercados globales y el COVID 19, ha originado que surja una nueva visión gerencial centrada en el talento humano con énfasis en todos los colaboradores, en donde el conocimiento tácito debe socializarse para originar el explícito, fomentando una cultura gerencial en donde todos aprenden de todos.

En consecuencia, se considera a las organizaciones como entidades de aprendizaje, que buscan gestionar información y generar conocimientos de productos y procesos nuevos o mejorados, es decir, innovaciones.

Desde esta perspectiva, las empresas presentan condiciones de equidad bastante acentuadas, en donde los niveles gerenciales deben aprovechar la tecnología y los saberes individuales del recurso humano, para propiciar ventajas competitivas, permitiendo diferenciarse de sus principales competidores.

En este sentido, el Gráfico VI, contiene datos estadísticos para comprender el nivel de capacitación que ofrecieron las MYPES durante el COVID 19 a sus trabajadores. Allí se presenta que el 60% de las empresas ofrecieron capacitación a su talento humano, a diferencia de un 40% que no consideró la capacitación como una manera para adaptarse al cambio vertiginoso del mundo empresarial.



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Gráfico VI: Atención a las capacitaciones de su talento humano

Por tanto, las MYPES del Emporio Comercial Gamarra deben propiciar una cultura de innovación para mantener un nivel competitivo alto, donde ellas se puedan permitir cambiar y hacer cambiar a sus colaboradores, mediante el aprendizaje continuo, la visión compartida, la interacción del conocimiento, que definan propuestas o estrategias originadas desde las bases de los colaboradores.

Las organizaciones que aprenden, deben formar en su talento humano la capacidad de afrontar los retos e incertidumbre socioeconómicas, desde la puesta al servicio de su conocimiento tácito con la finalidad de constituir un accionar epistemológico explícito, basado en la continua innovación como factor esencial para trascender en un mercado global marcado por las contrariedades sanitarias en afección del normal desenvolvimiento de las personas, las cuales optan por invertir o gastar

sus recursos en la mejor opción calidad/precio/seguridad, por lo que las empresas ahora deben considerar dentro de sus servicios, la bioseguridad como parte de generar confianza y fidelidad en los clientes.

Por tanto, en las MYPES del Emporio Comercial Gamarra, se debe promover la visión compartida, el diálogo como forma comunicativa compartida de conocimientos, para permitir la búsqueda de soluciones, originando sinergias en el trabajo en equipo y el aprendizaje organizacional dentro de un mundo empresarial muy marcado por la inestabilidad.

Conclusiones

Con base en este estudio se puede concluir que el impacto de la pandemia por

COVID-19 ha sido muy negativo para las MYPES del Emporio Comercial de Gamarra, de Lima-Perú, las cuales han presentado disminución en la demanda, altos costos de seguridad sanitaria, paralización de la producción y pérdidas en la rentabilidad de las organizaciones, entre otros.

Para enfrentar esas condiciones, las empresas han adoptado estrategias innovadoras y emergentes que implican cambios en su manera de operar y formas de trabajar, orientándose hacia la modalidad mixta (presencial – remoto) y la capacitación del talento humano, para que adopte una visión compleja de la realidad, a fin de mantener su productividad, revertir el daño causado al patrimonio organizacional y preservar su permanencia en el mercado.

Todo ello, requiere formación permanente con la finalidad de lograr empoderamiento empresarial a través de colocar al conocimiento tácito para que contribuya a una gestión del conocimiento en concordancia con la trascendencia de los retos actuales y posicionarse en el mercado, bajo las nuevas modalidades de *marketing* desarrolladas en tiempo de pandemia por Covid-19, las cuales de seguro tendrán influencia en la gestión empresarial de los próximos años. visión gerencial centrado en el talento humano con énfasis en todos los colaboradores, en donde el conocimiento tácito debe socializarse para originar el explícito, fomentando una cultura gerencial en donde todos aprenden de todos.

Referencias bibliográficas

- Aldana, J. J. (2019). La competencia epistemológica en el investigador social universitario venezolano. *Praxis*, 15(1), 103-115. <https://doi.org/10.21676/23897856.3091>
- Aristizábal, M., Rivera, R., Bermúdez, J. F., y García, L. I. (2016). Aprender a aprender en un modelo de competencias laborales. *Zona Próxima*, (25), 1-21.
- Ayala, C. E., Garro, L. L., Sanabria, F. M., Aldana, J. J., Colina, F. J., y Albites, J. L. (2019). Competencias interculturales en el proceso de formación en investigación en una universidad privada de Lima, Perú. *Revista Espacios*, 40(44), 13.
- Barrios-Hernández, K. D. C., Contreras-Salinas, J. A., y Olivero-Vega, E. (2019). La gestión por procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor diferenciador de la competitividad organizacional. *Información Tecnológica*, 30(2), 103-114. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103>
- Berry, L. L., Danaher, T. S., Aksoy, L., y Keiningham, T. L. (2020). Service safety in the pandemic age. *Journal of Service Research*, 23(4), 391-395. <https://doi.org/10.1177/1094670520944608>
- Briñez, M. (2021). Tecnología de información: ¿Herramienta potenciadora para gestionar el capital intelectual? *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(1), 180-192. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i1.35305>
- Bullemore-Campbell, J., y Cristóbal-Fransi, E. (2021). La dirección comercial en época de pandemia: El impacto del covid-19 en la gestión de ventas. *Información Tecnológica*, 32(1), 199-208. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642021000100199>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL (2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: Efectos económicos y sociales*. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45337-america-latina-caribe-la-pandemia-covid-19-efectos-economicos-sociales>
- Coutinho, M. A., Maurano, D., y Ribeiro, M. (2020). Medo, perplexidade, negacionismo, aturdimiento - e luto:

- Afetos do sujeito da pandemia. *Revista Latinoamericana de Psicopatología Fundamental*, 23(3), 583-596. <https://doi.org/10.1590/1415-4714.2020v23n3p583.9>
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.
- García-Salirrosas, E. E. (2020). Desempeño del teletrabajador en el sector construcción en tiempos de Covid – 19. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(5-1), 312-324. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.356>
- Guanipa, L., Albites, J., Aldana, J. y Colina, F. (2019). Educación para la ciudadanía y la democracia: El equilibrio del poder. *IUSTITIA SOCIALIS*, 4(6), 71-89. <http://dx.doi.org/10.35381/racj.4v4i6.290>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2017). *Características de las empresas del Emporio Comercial de Gamarra, 2017*. INEI. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1555/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2020). *Encuesta de opinión sobre el impacto del COVID-19 en las empresas*. INEI. <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/resultados-encuesta-covid-lima-metropolitana-2020.pdf>
- Jiménez, Í. V., Fernández, C., y Sánchez, Y. L. (2019). Perfil actitudinal de líderes innovadores: Una mirada desde la psicología política. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXV(3), 140-151.
- Lewis, J. M., Ricard, L. M., y Klijn, E. H. (2018). How innovation drivers, networking and leadership shape public sector innovation capacity. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 288-307. <https://doi.org/10.1177/0020852317694085>
- López-Zapata, E., López-Moros, G. P., y Agudelo-Muñoz, S. M. (2019). Relación entre estrategias competitivas y tipos de aprendizaje organizativo en empresas colombianas. *Información Tecnológica*, 30(5), 191-202. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000500191>
- Mehta, S., Saxena, T., y Purohit, N. (2020). The new consumer behaviour paradigm amid COVID-19: Permanent or transient? *Journal of Health Management*, 22(2), 291-301. <https://doi.org/10.1177/0972063420940834>
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. Oxford University Press.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencias y la Cultura - UNESCO (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento: Informe mundial de la UNESCO*. Ediciones UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141908>
- Organización Internacional del Trabajo – OIT (2020). *Las normas de la OIT y la COVID-19 (coronavirus). Preguntas frecuentes. Disposiciones fundamentales de las normas internacionales del trabajo pertinentes en el contexto del brote de COVID-19*. OIT. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/publication/wcms_739939.pdf
- Ortega-Vivanco, M. (2020). Efectos del Covid-19 en el comportamiento del consumidor: Caso Ecuador. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(20), 233-247. <https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.03>
- Paladines-Morocho, S. V., Moreno-Narváez, V. P., y Vásconez-Acuña, L. G. (2020).

- Implicaciones contables de los efectos del Covid-19 en el sector camaronero del Ecuador. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(4), 242-272. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i4.957>
- Sanabria-Boudri, F. M. (2021). Análisis del control interno en PYMES del Perú [Analysis of internal control in SMEs in Peru]. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas/ Multidisciplinary Journal Investigative Perspectives*, 1(1), 9-13. <https://rperspectivasinvestigativas.org/ojs/index.php/multidisciplinaria/article/view/18>
- Senge, P. (2019). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Granica.
- Solis, J. B., Neira, M. L., Ormaza, J. E., y Quevedo, J. O. (2021). Emprendimiento e innovación: Dimensiones para el estudio de las MiPymes de Azogues-Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(1), 315-333. <https://doi.org/10.31876/res.v27i1.35318>
- SurveyMonkey (2020). Calculadora del tamaño de muestra. <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>
- Umans, T., Smith, E., Andersson, W., y Planken, W. (2020). Top management teams' shared leadership and ambidexterity: the role of management control systems. *International Review of Administrative Sciences*, 86(3), 444-462. <https://doi.org/10.1177/0020852318783539>
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., y Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80-97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
- Velázquez, J. A., Cruz, E., y Vargas, E. E. (2018). Cooperación empresarial para el fomento de la innovación en la pyme turística. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(3), 9-20.