



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
DE NEGOCIOS - MBA**

Desafíos en la gestión empresarial de las mypes en tiempos de COVID-19, Perú

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Administración de Negocios – MBA

**AUTOR:**

Br. Jhoansson Víctor Manuel Quilia Valerio (ORCID: 0000-0002-1897-3383)

**ASESOR:**

Dr. Fernando Alexis Nolazco Labajos (ORCID: 0000-0001-8255-2578)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Modelos y herramientas gerenciales

**Lima – Perú**

**2020**

### **Dedicatoria**

A mis padres Darío & Diana por brindarme amor, consejo y las herramientas necesarias para afrontar este largo caminar que es la vida. A cada peruano, un ser humano noble, emprendedor, creativo, solidario que ve en los escenarios oscuros una oportunidad de reinventarse y renacer como el ave fénix. En memoria de las miles de personas que dejaron de acompañarnos en este camino efímero a causa de la crisis sanitaria actual.

### **Agradecimiento**

A Dios por permitirme cumplir uno de mis sueños, a mi asesor el Dr. Nolazco por su excelente dirección en el desarrollo del estudio, a los docentes y compañeros del MBA por las experiencias compartidas y aportes brindados. Y un agradecimiento especial a cada uno de los participantes que hicieron posible el constructo del análisis.

## **Página del jurado**

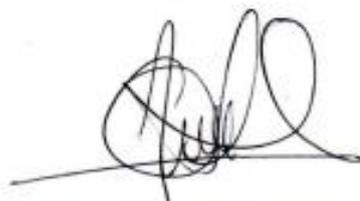
## **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Jhoansson Víctor Manuel Quilia Valerio, identificado con Documento Nacional de Identidad - DNI N° 45151436, maestrando de la Escuela de Posgrado, del programa académico de maestría en Administración en Negocios – MBA, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte, con Código N° 7000464907; en pleno uso de mis facultades físicas y mentales, declaro que el trabajo académico titulado “Desafíos en la gestión empresarial de las MyPEs en tiempos de Covid-19, Perú”, presentada en 48 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Administración en Negocios - MBA, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 15 de julio de 2020



**Br. Jhoansson Víctor Manuel Quilia Valerio**  
DNI: 45151436

## Índice

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del Jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
<b>I. Introducción</b>	1
<b>II. Método</b>	16
2.1 Tipo y diseño de investigación	16
2.2 Escenario del estudio	17
2.3 Participantes	17
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	18
2.5 Procedimientos	19
2.6 Métodos de análisis de datos	20
2.7 Aspectos éticos	20
<b>III. Resultados</b>	21
<b>IV. Discusión</b>	28
<b>V. Conclusiones</b>	34
<b>VI. Recomendaciones</b>	35
<b>Referencias</b>	36
<b>Anexos:</b>	40
Anexo 1: Matriz de categorización	40
Anexo 2: Guía de entrevista	41
Anexo 3: Resiliencia empresarial	42
Anexo 4: Acta de aprobación de originalidad de trabajo académico	44
Anexo 5: Pantallazo del turnitin	45
Anexo 6: Dictamen final	46
Anexo 7: Formulario de autorización para la publicación electrónica	47
Anexo 8: Autorización de la verificación final del trabajo de investigación	48

## Índice de tablas

		<b>Pág.</b>
Tabla 1.	Riesgos empresariales de la MyPEs en tiempos de crisis por el Covid-19	11
Tabla 2.	Medidas de reactivación económica establecidas por el gobierno	12
Tabla 3.	Participantes del estudio	17
Tabla 4.	Propósitos de la aplicación de instrumento y técnica	19

## Índice de figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Resiliencia empresarial	13
Figura 2. Análisis cualitativo de la categoría desafíos de la gestión empresarial	21
Figura 3. Análisis cualitativo de la subcategoría desafíos financieros	22
Figura 4. Análisis cualitativo de la subcategoría desafíos contables	24
Figura 5. Análisis cualitativo de la subcategoría desafíos tributarios	25
Figura 6. Análisis cualitativo de la subcategoría desafíos laborales	26

## Resumen

El trabajo de investigación titulado “Desafíos en la gestión empresarial de las MyPEs en tiempos de Covid-19, Perú” tuvo como objetivo: Analizar los desafíos empresariales en las MyPEs en tiempos de Covid-19, Perú, 2020, según los consultores empresariales y empresarios. Dicho estudio responde a la necesidad de conocer a profundidad los desafíos empresariales que atraviesan las empresas en tiempos de crisis e incertidumbre.

Desde el aspecto metodológico, el estudio presento un enfoque cualitativo, de tipo estudio de casos, fenomenológico. El escenario de estudio fue las MyPEs del Perú, los participantes del estudio se conformaron por 3 consultores empresariales y 3 empresarios. Se utilizó como técnica de recopilación de datos el análisis documental y la entrevista, que hizo uso de instrumentos de una ficha documental y guía de entrevista, que recogió experiencias, vivencias, aproximaciones teóricas y prácticas desde ópticas diversas que fueron trianguladas, con el objeto de efectuar un análisis interpretativo profundo del escenario actual de la MyPEs. Se efectuó un análisis cualitativo basado en el método de triangulación, donde el análisis se efectuó mediante el software Atlas Tic.

De acuerdo a los resultados, De acuerdo al análisis del objetivo general, de manera integral los estragos de la crisis pandémica han golpeado fuertemente la economía, donde las MyPEs se han visto vulnerables, se abren reflexiones que involucran ópticas, posiciones diversas donde se concluye que, somos una sociedad con una cultura reactiva y no proactiva, puesto que, el Covid-19 no solo ha desnudado nuestro sistema actual, sino que también ha desnudado las deficiencias del empresario peruano, puesto que este no tiene proyectado un plan de contingencias para situaciones similares o escenarios inciertos; esto abre un precedente de nuevos desafíos que deben afrontar nuestro sector empresarial para sobrevivir en tiempo de crisis.

***Palabras clave:*** gestión empresarial, desafíos empresariales, escenarios inciertos, implicancias labores, liquidez

## Abstract

The research work entitled "Challenges in the business management of MyPEs in the time of Covid-19, Peru" aimed to: Analyze the business challenges in MyPEs in the time of Covid-19, Peru, 2020, according to business consultants and businessmen. This study responds to the need to gain an in-depth understanding of the business challenges facing companies in times of crisis and uncertainty.

From the methodological aspect, the study presented a qualitative, case study-type, phenomenological approach. The study scenario was the MyPEs of Peru, the study participants were made up of 3 business consultants and 3 businessmen. The documentary analysis and the interview were used as a data collection technique, which made use of instruments from a documentary file and interview guide, which collected experiences, experiences, theoretical and practical approaches from various perspectives that were triangulated, in order to carry out an in-depth interpretive analysis of the current scenario of the MyPEs. A qualitative analysis was performed based on the triangulation method, where the analysis was carried out using the Atlas Tic software.

According to the results, According to the analysis of the general objective, in an integral way the ravages of the pandemic crisis have hit the economy strongly, where the MyPEs have been vulnerable, reflections are opened that involve optics, diverse positions where it is concluded that , we are a society with a reactive and not proactive culture, since the Covid-19 has not only exposed our current system, but has also exposed the deficiencies of the Peruvian businessman, since he does not have a contingency plan for situations similar or uncertain scenarios; This opens a precedent for new challenges that our business sector must face to survive in times of crisis.

**Keywords:** *business management, business challenges, uncertain scenarios, labor implications, liquidity*

## **I. Introducción**

La expansión del coronavirus es la más grande problemática a nivel mundial en la actualidad, con más de 13,378853 millones de casos registrados y con más de 226.181 fallecidos hasta la fecha en todo el planeta (Organización Mundial de la Salud, 2020, párr. 2), la alerta ha alcanzado a todos los sectores y segmentos de la población, incluyendo al sector empresarial y su entorno. Esta situación, singular bajo cualquier estándar, ha provocado niveles extremos de incertidumbre, en un principio como epidemia y ahora como pandemia, ha forzado que las naciones decreten cuarentena obligatoria, que cierren sus fronteras y que restrinjan ciertas actividades empresariales, en otras líneas, se paralizó el mundo. La expansión del Covid-19 en los tres primeros meses del periodo 2020 ha puesto inestable al mercado bursátil e impactado bruscamente en la progresión de la economía. En ese sentido, analistas económicos predicen que posiblemente se entre en recesión global (Leiderman, 2020, párr. 1). Existe una cifra alarmante de 25 millones de empleos que podrían perderse a causa de la pandemia (Organización Internacional de Trabajo, 2020, párr. 1). A lo largo de la historia otras crisis impactaron la economía, el desafío de la aparición y expansión del coronavirus está planteando cara a las naciones y a la economía global, lejos de ser un problema mundial nuevo, es una vieja y repetida lucha que se libra sobre la faz del planeta. Las armas, gérmenes y acero son los tres componentes mediante los cuales explica los acontecimientos resaltantes de la humanidad en lo extenso de la historia, según Jared Diamond (Serrichio, 2020, párr. 4).

Sin lugar a dudas, las PyMes se sitúan entre las fracciones empresariales más afectadas por el Covid-19. A su vez, estas organizaciones poseen un rol vital en el abastecimiento de bienes y servicios básicos para la población en tiempo de crisis. Los principales desafíos empresariales en los tiempos del Covid-19, es el impacto financiero, relacionado con descenso de la demanda internacional e nacional, por ende, de sus ingresos económicos, difícil acceso a créditos financieros, así como las diversas dificultades para acceder a materias importadas, falta o reducción de la empleabilidad del talento humano y métodos de productividad o actividades que no están ajustadas para ser efectuados de forma remota o computarizada. Estos desafíos e impactos varían según el sector en el que se encuentran (Cañete, 2020, párr. 4). En esa línea, la reducción de la demanda es un problema principal para los restaurantes, hoteles y turismo. Así como otros sectores, como el textil, automotriz, inmobiliario y construcción, alcanza verse como son golpeados por el nulo acceso a materiales importados o la escasa mano de obra.

En este contexto las naciones han optado por bloquear sus límites y decretan estado de inmovilidad para reducir el contagio del virus, por ende la actividad empresarial se ve sepultada, las entidades más afectadas son los establecimientos de, librerías, retail, salones de belleza, que no están asociados al giro de alimentos, así como hospedajes y restaurantes, estos se ven obligados a suspender actividades. Muchos empleados están perdiendo sus trabajos debido a las limitaciones de la libre circulación por las vías. Para las empresas que brindan servicios tecnológicos existe la posibilidad de operar mediante el teletrabajo, mientras que para la MyPEs de los sectores más tradicionales esto logra ser hondamente dificultoso y/o insostenible (Barría, 2020, párr. 5).

En la realidad nacional la mayoría de las MyPEs, pertenecientes a diferentes sectores de la empresa privada, están enfrentando desafíos empresariales llevando a cabo estrategias y acciones para aportar a la lucha contra el coronavirus; es importante hacer énfasis que, en el Perú existen 2 millones 332 mil 218 de sociedades de las cuales más del 95% se encuentran consideradas como Mype, esta cifra al ser determinante para la economía nacional debe evaluarse en esta situación contractual, ya que estas en las últimas décadas han sido la columna vertebral del país (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018, p. 35). Cerca de 81 sectores económicos en el país se han visto afectados por la pandemia. Es por ello la importancia del estudio y la vitalidad de las MyPEs para la dinámica económica del Perú, dado su alto aporte y alto nivel de impacto en esta. Solo en un 16% de rubros el impacto será bajo (RPP Noticias, 2020, párr. 1).

Este es un escenario desfavorable, las empresas están directamente afectadas por la crisis, surgen nuevos desafíos, nuevas preocupaciones que muchas de ellas no esperaban y no saben cómo afrontarlas, debido a la falta de planificación, y es aquí donde estas tienen que sacar a flote la fortaleza de su profesionales para que estas puedan sobrevivir; uno de los puntos más críticos es la parte financiera, principal problema que acarrea las MyPEs, la falta de liquidez, es en este punto donde las empresas deben tomar en cuenta las consecuencias existentes y futuros posible en las actividades, que van desde el pago a sus proveedores, colaboradores, así como la evaluación y proyección de distintos escenarios previsibles en materia contable, tributaria y laboral, ya que en el primer semestre se han promulgado diferentes normativas desequilibrando la gestión empresarial (Benites, 2020, párr. 1). Es por ello se necesita analizar la respuesta empresarial frente a estos desafíos que tendrán que afrontar en tiempos de Covid-19, puesto que las MyPEs se verán afectadas, con consecuencias a corto plazo y efectos a largo plazo menos deseadas, con el único objeto de sobrevivir a esta crisis mundial.

En esta apartado se hace referencia a los antecedentes en el ámbito internacional, síntesis de conocimientos existentes en la temática que se va a estudiar, estas proveerán un marco referencial para interpretar, contrastar los resultados de la investigación. En España, Fontrodona y Muller (2020) en el artículo sobre la integridad empresarial frente a la crisis de Covid-19, explicaron que, el desafío que afrontan las entidades en el contexto incierto, crítico actual es la de conciliar la resiliencia con responsabilidad empresarial. El conflicto de estas nace cuando se deforma la visión de la institucional a no saber manejarse en escenarios o situaciones complejas, adversas, puesto que la mayoría no poseen la capacidad de adaptarse, esto debido a la falta de prevención, preparación. En esa línea, es necesario una visión nueva, un cambio de enfoque o modelo empresarial que aproveche y genere oportunidades tomando ventaja de la actual crisis; para ello las empresas con espíritu competitivo se ven obligadas a reinventarse a través de tres formas o juicios de acción que emergen de la RSC y que pueden brindar un soporte que proteja sus recursos, patrimonio en tiempos de pandemia. En ese sentido, recomiendan el fomento de una comunicación clara que comprenda al íntegro de las personas, empresas involucradas, y tratar siempre de ser equilibradas en cualquier toma decisoria.

En Colombia, Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuvar y Rozo (2018) en el estudio referente a retos y desafíos para las empresas, concluyeron que, existe una aceptación débil sobre lo que representa o correspondería representar la demarcación cultural de las empresas, cómo debería medirse y usarse en pro de estas. En ese orden, se concluyó que, según los resultados, se halló que en las empresas la cultura organizacional es divisada como necesaria para dar fruto de entes saludables en tiempos de dificultades, debido a que estas se definen por la virtud de conservar un clima laboral óptimo, fundamentalmente en tiempos donde se presentan variaciones de nivel social y económico. En ese orden, las entidades donde se manifiesta un nivel de cultura bueno, un clima laboral confortante y donde se planifican y ejecutan prácticas estratégicas para afrontar los retos del negocio, se evidencia buena salud y seguridad empresarial, tanto a nivel del colaborador como institucional, por ende, estas organizaciones se encuentran mejor preparadas para afrontar los desafíos empresariales en tiempos inciertos.

En Ecuador, Izquierdo, Novillo y Mocha (2017) en el artículo sobre el liderazgo en las micro empresas, desafíos y metas, concluyeron que, la gestión empresarial en la actualidad demanda a los negocios emergentes a maniobrar un ligado de competencias y habilidades que deben ir acorde a las nuevas exigencias empresariales; la organización institucional muestra que las organizaciones que constituyen un mayor porcentaje de

entradas económicas en referencia a niveles de manufactura son en gran medida aquellas ligadas a las MiPyMes. En otras líneas, las empresas del estudio demarcan un origen puramente familiar poseyendo en la actividad diaria disímiles desafíos empresariales que en ciertas circunstancias representan dificultades o incertidumbre para el expectante de la empresa. Siendo así que el cambio de dirección entre pares son uno de los mayores retos a resolver, provocando un futuro incierto en referencia al liderazgo que se ejercerá, es por ello que se considera fundamental el rol del líder empresarial en tiempos de cambios y crisis económica.

En México, Alvarado y Sánchez (2016) en el artículo sobre administración de empresas en tiempo de crisis, explicaron que, es importante que las organizaciones tengan planificado estrategias como elementos necesarios para afrontar los desafíos de la permanencia en la esfera de los negocios, dado el resultado de los constantes cambios del mercado global, que velozmente hacen arcaicas a las tecnologías y exponen nuevas filosofías, modelos en casi todos los sectores económicos por lo que la crisis debe afrontarse desde la cepa de sus causas y no desde sus efectos, puesto que esta demanda de un nuevo mundo empresarial que fortifique al Estado, fiscalice la especulación, monitoree el crecimiento, brinde seguridad y estabilidad. Concluyeron que, se evidencia la falta de una cadena de acciones que permitan a este tipo de organizaciones afrontar los desafíos asociados a la crisis económica.

En Colombia, Gil (2016) explicó que, los desafíos empresariales en la gestión son de un nivel complejo como efecto de las múltiples interacciones entre sus diferentes elementos organizativos y entre éstos y el ambiente. En otras líneas, esto direcciona a la organización a continuas condiciones de reacomodo y a escenarios temporales de estabilidad que de nuevo se alteran, lo que hace que la pre visualización de sus conductas resulte metódicamente improbable, sobre todo en panoramas de tiempo de crisis. Concluyó que, la planeación en tiempos de dificultades y de escenarios al borde de desconciertos sólo son propicios para un enfoque a corto plazo. Los procedimientos de esta a largo plazo resultan dificultosos para establecer el futuro de las organizaciones, dado que es improbable fijar con precisión las realidades iniciales de las cuales se toma punto de partida. En ese sentido, es más beneficioso estimar el futuro en términos de proyección e investigación de los futuros escenarios, de posibles amenazas, creando instrumentos que ayuden a dar batalla en tiempo de crisis económica.

En este punto se hace énfasis a los antecedentes en el ámbito nacional, Giraldo (2020) quien en el artículo sobre estrategias para enfrentar los desafíos en tiempo de crisis,

explicó que, esta realidad ya había sido prevista por diversas entidades privadas y estatales en relación al arribo amenazador de una nueva pandemia; otras lo veían distante o de pronto improbable, el brote del Covid-19 una pandemia mundial ha mostrado efectos colaterales que ha provocado un impacto en el estilo de vida, la industria y la economía, forzando a muchas persona jurídicas y naturales a cambiar la forma de operar y hacer las cosas. Asimismo, concluyó que, las ventajas competitivas tecnológicas son vitales, ya que estas ventajas son las que crean efectivas competencias para enfrentar los desafíos empresariales en tiempos de crisis. La interrupción de actividades operativas, aplazamiento de viajes, planes y esquemas de labores remota, entre otras, han sido algunas de las recomendaciones dada para frenar el contagio de esta creciente epidemia.

En Lima, Hanampa y Alarcón (2020) en el artículo sobre el futuro de las MyPEs por el Covid-19, efectúan un análisis de las medidas optadas por el gobierno para la reactivación de la economía y los obstáculos, desafíos para el alífero alcance a mejoras el nivel de liquidez; en ese orden, explicaron que, tras la presente situación de la crisis sanitaria, la cual ha tenido un impacto negativo en la columna vertebral de la económica nacional, donde hacen énfasis que diversos estudios, especialistas señalan que esta crisis tiene efectos irreversibles para este tipo de empresas quienes se han visto más vulnerables y afectadas ya que las medidas tomadas por el Estado en resumen benefician a la gran empresa, por ende, no han podido salvaguardar la liquidez de su empresa luego de la paralización económica. En ese sentido, el gran problema y a su vez desafíos de las MyPes en tiempos de covid-19 es la falta de liquidez, puesto que está a tenido disimiles de barrera como: caída de las ventas, reducción de ingresos, retraso en el cobro de cuentas por cobrar a terceros, sumado a las obligaciones como; pago a proveedores, colaboradores y bancos.

Otro resultado fue el de Elgereg (2018) quien en el estudio explicó que, un poco más del 90% de personas jurídicas y naturales en el país son MyPEs, en estas la diversidad es amplia debidos a los sectores o giros empresariales, así como el nivel bajo de productividad, son elementos que lo determinan. En otras líneas el estudio, incorpora un factor decisivo para fortalecerse en tiempo de crisis: un punto esencial es la inclusión financiera relacionada a los créditos o financiamiento con entidades bancarias, asimismo las brechas de acuerdo al género del empresario para acceder a estos beneficios. En ese orden, concluyó que, solo entre 2 y 5, de cada 10 empresas de este tipo, estarían dispuestas a presentar una solicitud para acceder a un financiamiento en una entidad regulada (banco o caja); por otro lado, menor es la cifra de aquellas que alcanzan acceder a un préstamo. Asimismo, se evidencia que las de tipo micro poseen mayores posibilidades de pedir

préstamos. No obstante, las de tipo pequeñas del sector manufactura poseen una mayor posibilidad de acceder y hacer uso de esos financiamientos, siendo este un elemento fundamental para la gestión empresarial.

En este apartado se hace referencia al cimiento teórico, donde se expone tres teorías científicas asociadas a la temática, las cuales brindan un respaldo académico, primero tenemos la teoría de contingencia de Chandler la cual hace énfasis que nada es absoluto en el mundo de los negocios y que las empresas al ser parte de ese entorno no son ajenas a ello, ya que todo dependerá del escenario, situación que se presente, puesto que el mundo es cambiante pues esta teoría puntualiza que todo depende del enfoque contingente, toda vez que se presente una correlación funcional entre las situaciones del entorno empresarial y las competencias administrativas adecuadas para el logro eficaz de las metas institucionales. En esa línea, este modelo contingencial subraya la eficacia del accionar gerencial aplicadas en un escenario incierto y rechaza de cierta manera la generalidad. Desde un punto práctico esta se asocia a la solución de las contrariedades, desafíos en la gestión empresarial en tiempos de crisis, donde se hace énfasis que es mejor tomar medidas previas para contrarrestar escenarios inciertos, planear cuando las cosas marchan bien dentro de la organización, puesto que esto le permite a la entidad estar preparada para cualquier evento fortuito o para algún escenario incierto situaciones eventuales que se alcanzaran a producir (Medina y Ávila, 2002, p. 13; Mora, 1983, p. 56).

La teoría del cisne negro de Taleb se analizó desde una óptica metafórica que, en el entorno económico, los cisnes negros representan aquellos eventos que suceden de forma inesperada, esta surgió ya que en siglo XVII se creía que los cisnes eran solo de color blanco; el develamiento de cisnes de color opuesto fue un evento que se suponía poco o difícilmente improbable que sucediera, pero que aconteció y que dio un giro rotundo a la idea que se poseía en este tiempo. Esta teoría hizo cuestionamiento de los análisis financieros y económicos que se efectúan para presagiar el futuro a través de una estimación probabilística de lo que ha acontecido en el pasado, pronósticos que, en un contexto y tiempo determinando, se verán contrastadas por la aparición inesperada de un cisne negro. Esta se asocia con el escenario de la investigación puesto que, este suceso comprenderse como un cisne negro, al cumplir con ciertos distintivos, particularidades de la propia teoría. Ya que, esta ha sido inesperada por los empresarios, ha tenido un gran impacto en la economía de la MyPEs; también se caracteriza por poseer predictibilidad retrospectiva. En otras líneas, una vez que ha ocurrido, solo en ese momento, se hallan

evidencias de que dicho escenario, contexto se hubiera podido evitar y se conceptúen fundamentan teorías que tratan de explicar cómo y por qué se alcanzó a dar. La crisis global de Covid-19 que se vive en el mundo reúne todas las particularidades que precisan que estamos siendo parte un acontecimiento de cisne negro (Vilariño, 2020, párr. 1-2).

La teoría científica de la administración de Fayol presentó un modelo que hace énfasis a los procedimientos flexibles de la gestión, con un enfoque organizacional que se centraliza en la estructura formal. Su concepción de organización se cimentó en la sustitución de metodologías empíricas por un método científico y se fundamentó en tiempos y movimientos. Su principal aporte vigente hasta la actualidad en la gestión fue los procesos de la administración: la planificación, organización, dirección y control. El objeto de este modelo teórico es la mejoría de la eficiencia en la organización mediante el incremento de la producción, está asociado a los incentivos económicos por las tareas del colaborador. La teoría es aplicada a la gestión empresarial y a los desafíos de esta que son mucho más complejos y difíciles que en la época que se propuso, no obstante existen puntos importantes dentro de esta relacionados al proceso administrativo actual, que son esenciales para afrontar tiempos de crisis, que son un reto para la dirección de la empresa quienes tendrán que reestructurar su planificación y adaptarlas con estrategias para afrontar con resiliencia los desafíos que trae consigo esta pandemia todo ello soportado en una eficiente gestión empresarial (Agullo, 1999, p. 13; Chiavenato, 2017, p. 23).

Respecto a los desafíos de la gestión empresarial esta se presenta desde un enfoque administrativo, cimentado de conocimiento profesional donde el entorno de la empresa se ve saturada de desafíos, retos, en ese punto la dirección en tiempo de crisis juega un rol muy esencial puesto que mediante el uso de instrumentos administrativos puede sobrevivir a los grandes cambios y escenarios inciertos. Esta podrá entenderse como el ligado de procesos secuenciales asociados a los procedimientos que se despliega en una organización para alcanzar el cumplimiento de los fines instituciones dándole soporte y proyección a futuro. El análisis de los desafíos de la gestión empresarial en tiempos de crisis permitirá tomar acciones correctivas, que pueda adaptarse al escenario actual, actividades la cuales serán respuesta para enfrentar el escenario incierto del covid-19 lo cual permitirá que la gestión de la compañía no descuide el objeto institucional. En esa línea, los desafíos en la gestión de la empresa demandan de un talento humano competente, que tenga dominio de su área, entorno y que cumpla funciones extraordinarias propias de escenarios difíciles, donde se espera que salga a flote toda la capacidad de respuesta del profesional y que este se adapte a los nuevos tiempos y sepa

cómo afrontar con competitividad, con el objeto de una mejoría en el desempeño organizacional (Chiavenato, 2017, p. 2; D Alessio, 2008, p. 8; Díaz, 2016, p. 11).

Referente a los desafíos financieros, las organizaciones en los nuevos tiempos del negocio global tienen que analizar diversos elementos, pero los del entorno en ciertas oportunidades suelen estar manejadas ello dependerá de la gestión. Sin embargo, existen aristas esenciales en el aspecto financiero de las empresas, que estas no evalúan y no proyectan de manera óptima, por ende, acaba afectando a los intereses del negocio. Los factores negativos externos por el brote de la pandemia actual han obligado a tomar acciones de carácter financiero que poseen influencia económica afectando los ingresos y la liquidez de las MyPEs, entre otras responsabilidades. En ese sentido, analizar la información permitirá entender que este tipo de desafíos siempre estarán presentes y que estas deben tomar decisiones oportunas para afrontar la falta de ingresos, liquidez (Bi-Credit, 2016, párr. 1; Benites, 2016, párr. 1).

Referente a los desafíos contables, las organizaciones deben tener presente las implicancias que puede traer consigo la pandemia, tanto en la elaboración de los informes financieros, así como también en la preparación de las hojas de trabajo, anexos adjuntos a ellas. Es importante resaltar que este impacto del covid-19 podría traer consigo grandes problemas significativos para muchas MyPes. Este escenario no solo es un reto para los profesionales contables sino también para la gerencia, ya que están obligadas a presentar las DJ anual y mensuales, presentación que debe cumplir con las nuevas modificaciones fiscales, por ende, se hace más compleja, en este punto las empresas se ven obligadas a cumplir estas obligaciones formales. El análisis de esta permitirá revelar cómo se está resguardando la capacidad de la empresa para seguir operando y ser un negocio en marcha (Price Waterhouse Coopers, 2020, p. 4; Benites, 2020, párr. 2).

Referente a los desafíos tributarios, el escenario ha demandado la inmediata manifestación de medidas de carácter fiscal con el objeto de dar alivio al contribuyente puesto el impacto económico que está sufriendo por el contexto actual tan perjudicial. En esa línea, se han anexado medidas ajustadas en materia tributaria las cuales pretenden aplacar el impacto de la eventualidad salubre. Como la variación en el cronograma tributario a nivel nacional para los diferentes regímenes fiscales. No obstante, a pesar de todas las medidas que el estado y el ente fiscal han podido tomar, estas no liberan a las empresas de cumplir con sus obligaciones tributarias tanto formales como sustanciales, siendo este un gran reto para gestión, puesto que las normas, decretos son diversos (Loayza, 2020, párr. 1; Sotomayor, 2020, párr. 4).

Referente a los desafíos laborales, las empresas atraviesan este escenario incierto donde deben optar por tomar decisiones de prevención para salvaguardar la integridad de sus colaboradores, éstas han tenido un impacto en el desempeño. Debido a la paralización del mercado en ciertos sectores, la empleabilidad es un elemento a analizar dentro de este marco. Si bien en cierto las organizaciones en la última década han presentado avances en relación a las diligencias usadas en la gestión humana frente a escenarios donde se necesita en manifiesto la competitividad de la dirección para enfrentar las tendencias del mercado, así como afrontar grandes desafíos en tiempos de crisis. Este punto analizara como la gerencia se desempeña en base a la GTH, quien juega un rol importante. Ya que esta tendrá que ser intermediara de comunicar un buen mensaje, de mantener la calma, de efectuar el análisis del pro y el contra de las medidas tomadas. Brindará opciones y oportunidades de mejoría para afrontar los retos institucionales en torno al covid-19. Teniendo presente que los colaboradores son el activo máspreciado de la organización (Díaz, 2020, párr. 2; Aguilar, 2014, p. 39).

Sobre los contratos de arrendamiento conexos a los desafíos financieros; ante las paralizaciones transitorias y la resta de las actividades operativas y comerciales de las organizaciones, estos acuerdos podrían sufrir modificaciones y/o generar implicancias a sus cláusulas establecidas en un origen, previa conciliación entre el arrendatario y arrendador, con el objeto de encontrar un beneficio a favor de las empresas arrendatarias. Los cambios a los acuerdos en los alquileres de bienes pueden hacer uso de diversas medidas, procedimientos que obedecerán de si se afecta el fin de los activos o se cambia las obligaciones futuras bajo el periodo remanente de este. Lo cierto es que esta pandemia ha exacerbado la volatilidad del sector empresarial, y las entidades bancarias en muchas competencias han simulado congelar las deudas, pero esa afirmación no es del todo cierta, este último es un gran punto a analizar (Benites, 2020, párr. 17; Ramírez, 2020, párr. 4).

En ese orden, el contrato es un acuerdo legal entre las partes y posee una fuerza imperativa muy ineludible para la seguridad del acreedor en una contraprestación. En este sentido, el propietario confiere transitoriamente su bien inmueble y la persona jurídica que alquila le corresponde con un pago mensual y/o anual según lo estipulado. Debido a la situación excepcional en el que nos hallamos, han salido a flotes muchas consultas e incertidumbres referido al alquiler de inmuebles, locales, predios, establecimientos, muchas empresas han presentado dificultades para poder cumplir con las obligaciones de pago con su contraparte, asociada a la falta de ingresos, liquidez, paralización laboral, perdidas económicas, entre otras realidades. Este escenario ha sido tan incierto para la

MyPEs que son las que se han visto más afectadas en esto este tiempo, puesto que estas señalan que sus ingresos mensuales son para cubrir sus costos fijos del mes, al no tener actividad no generan ingresos, por ende, no pueden cumplir con sus deberes financieros. (Castañeda, 2020, párr. 2; Ninamancco, 2020, párr. 2).

Sobre la liquidez conexas a los desafíos financieros; ante esta crisis sanitaria, en la salvaguarda de vidas como objeto fundamental de una sociedad, el Estado se ha visto obligado a establecer medidas de aislamiento social, cierre de fronteras, paralización de gran parte del sector empresarial, como estrategia para contrarrestar el aumento del Covid-19. Estas medidas han generado implicancias, en la disminución, en algunos casos concluyente de los ingresos por falta de ventas, por ende, en los totales de liquidez o flujos de efectivo de las MyPEs. La falta de esta a traído consigo conflictos laborales como el impago de remuneraciones a los colaboradores, generando un malestar en el ambiente de la organización. Otro conflicto es la falta de competitividad financiera, la capacidad de acceder a un financiamiento se ha visto reducido puesto estas necesitan demostrar ingresos mediante informes financieros para acceder algún crédito; sin esta capacidad se produce incumplimiento en los pagos a los proveedores, en esta línea cabe señalar que, el pago a proveedores es esencial para poner en marcha el negocio de la empresa, está sin servicios básicos, no puede operar en toda su plenitud (Esan, 2020, párr. 1-2).

En esa línea, se entiende por liquidez la disposición de tener acceso al dinero líquido, en el mínimo tiempo. Por ello, el activo de efectivo y equivalente es el activo corriente más sustancial de la empresa, ya que estos pueden ser disponibles de manera inmediata para cumplir obligaciones a corto plazo. Por el inverso, los inmuebles, terrenos, maquinarias, equipos toman mucho más tiempo convertirlos en dinero líquido a esto en el mundo contable financiero se le conoce como solvencia. Cuando la liquidez para las MyPEs escasea, es racional que se piense en visitar a una entidad bancaria en búsqueda de financiamiento, solicitar créditos o refinanciamientos para aplazar los vencimientos en cuanto a pago se refiere. Bajo la crisis de esta pandemia, muchas empresas, muy por arriba de una situación habitual, se ven obligadas a acudir en asistencias de sus mediadores bancarios en búsqueda de oxígeno ante una inopia de sus flujos. Las MyPEs que no logren efectuar sus pagos a sus proveedores de insumos, materia prima, mercancías no alcanzarán forjar una realización correcta a sus estándares. Otro conflicto es la insolvencia, esta se da cuando estas no logran hacer frente al pago de sus compromisos, en consecuencia, las empresas dejan de negociar con sus proveedores, estas fluctuaciones abruptas logran crear susceptibilidad en los clientes (Corrales, 2020, párr. 8).

Sobre el trabajo remoto, en diversos países el Covid-19 ha generado que las empresas se vean obligadas a optar por una medida diferente de realización de labores, en este punto los trabajadores usan plataformas y herramientas virtuales para realizar juntas, reuniones para coordinar procedimientos de trabajo, efectuar instrucciones, participar, evaluar y realizar un seguimiento de las tareas asignadas. Esta medida también sirve para evitar el contacto entre el personal dadas las circunstancias actuales ello reducirá el riesgo que estos se contagien con el virus, por lo que por medio de esta estrategia se logra compartir información sobre el estado de salud de los colaboradores. En esa línea, esta medida no solo consiste quedarse en casa, si no la de ofrecer soluciones para la organización, puesto que la crisis sanitaria lo exige para crea una oportunidad para su adopción de manera más integral. Por otro lado, efectuarlo de forma apresurada conlleva muchos riesgos, laborar fuera de la organización no siempre es asequible, dado que no todas las tareas, cargos o puestos necesitan efectuarse de manera remota o hacen uso de internet, PC, celulares o alguna tecnología similar. Esta medida no solo implica que la labor se efectuó a distancia, sino que también determina una reciprocidad seria de colaboración de equipo entre los jefes y subordinados, entre compañeros con el objeto de alcanzar un nivel óptimo de interacción de funciones (Garros y Palos, 2020, párr. 12-13).

Tabla 1

*Riesgos empresariales de la MyPEs en tiempos de crisis por el Covid-19*

<b>Contingencia</b>	<b>Problema</b>
Operativa	Deficiencias en la gestión del talento humano: acentuación de la falta de capacidad, falta de personal para desempeñar y/o efectuar una tarea o prestar un servicio a los clientes.
	Incapacidad para diseñar, estructurar un plan de trabajo anexo al trabajo remoto (falta de plataformas, soportes tecnológicos, herramientas y equipos virtuales obsoletos, acentuación del riesgo en materia de seguridad de la base de datos).
Legal/reputacional	Incumplimiento de pagos con arrendador, proveedores, Sunat, colaboradores, entidades financieras y otros.
Legal	Seguros
Financiera/Operativa	Falta de liquidez, ingresos, flujo de efectivo.
Financiera	Impacto económico en la proyección rentable del periodo.
	Estado crítico por pérdidas de existencias, materiales, económicas por la dilatación de la crisis sanitaria.

Fuente: Elaboración propia

En este punto, se analizó de manera integral los estragos de la crisis pandémica que ha golpeado fuertemente la economía peruana, donde los pequeños empresarios se han visto vulnerables, en esa medida se abren reflexiones que involucran puntos de vista, ópticas, posiciones diversas donde los actores principales para mitigar y frenar el impacto son el gobierno central, autoridades de los ministerios vinculados, gobiernos distritales, el propio empresario de las MyPEs, el cliente; puesto que este es un problema que ha afectado al íntegro de la población, al modelo económico tanto de personas jurídicas como naturales. Somos una sociedad con una cultura reactiva y no proactiva, puesto que, esta crisis sanitaria no solo ha desnudado nuestro sistema actual, sino que también ha desnudado las deficiencias del empresario peruano promedio, debido a que este no planifica, no tiene una proyección a medio o largo plazo, no tiene estructurado un plan de contingencias para situaciones similares, escenarios inciertos; esto abre un precedente para nuestra sociedad y para nuestro sector empresarial, esta crisis ha resaltado que no queda un largo camino por mejorar, el cual conlleva a reflexionar que los virus serán los nuevos retos de este siglo, que seguramente estos escenarios se vuelvan continuos. La falta de liquidez resultante de la paralización de la actividad empresarial ha traído efectos catastróficos en la empleabilidad y la eventual contingencia nos lleva a reflexionar si las MyPEs peruanas están preparadas y si cuentan con los recursos, equipos, materiales necesarios para afrontar los nuevos desafíos emergentes en la gestión empresarial.

Tabla 2

*Medidas de reactivación económica establecidas por el gobierno*

<b>Acciones de reactivación</b>	<b>Características</b>	<b>Beneficiario</b>
Bono independiente DU N° 33-2020	Subsidio de S/. 380.00 en favor de 780 mil hogares	Trabajadores independientes
Micro empresas DU N° 38-2020	Subvención de S/ 760.00 mensuales por 3 meses para pagar a sus colaboradores	Emprendedores
Planilla 35% DU N° 38-2020 DU N° 35-2020	Subsidio a las nóminas de las empresas que posean colaboradores con sueldos mensuales hasta S/ 1500.00	Empresas
FAE MYPE RM N°124-2020-EF/15	Fondo administrado por COFIDE que avala a las MyPE acceso a nuevos créditos para capital de trabajo.	MyPEs
Reactiva Perú DL N° 1457	Créditos por más de S/ 30,000 millones, para empresas que posean calificación normal.	Empresas

Fuente: Gestión (2020).

El Estado decidió contrarrestar esta problemática con medidas de reactivación económica en favor de las MyPEs frente al mayor desafío de estas de garantizar su nivel liquidez a corto plazo; pero a pesar de ello estas medidas no avalan el resurgir líquido de estas; puesto que se ha observado que no todas las empresas, ni trabajadores podrán ser beneficiados, esto debido a que existen elementos significativos a considerar como: La salubridad; los nuevos protocolos de seguridad, acciones de prevención en la actividad empresarial, desde las más esenciales como lavarse las manos, protección facial, uso de mascarillas, distanciamiento preventivo, protección individual de acuerdo a la actividad que se efectúa, normas de trabajo de acatamiento obligatorio, son unas de las tantas exigencias que las empresas deben efectuar con el objeto de salvaguardar la integridad del personal. La informalidad; esta representa la situación de muchas MyPEs, empleados y actividades que se realizan fuera del marco normativo y legal que demanda la actividad empresarial. El nivel de adaptabilidad; esta comprende las barreras preliminares, dado que el mundo de los negocios presenta un constante cambio, si bien es cierto que el empresario y trabajador nacional es conocido a nivel mundial por su gran capacidad adaptable, las empresas logran ello con mejores resultados dependiendo de la capacidad gestora de sus líderes, de la flexibilidad de la toma decisoria, puesto que esto permitirá que se dirija con mayores probabilidades de emitir una buena gestión.



Figura 1. Resiliencia Empresarial: Respondiendo ante el COVID-19

Fuente: Acosta (2020). EY Perú.

La crisis sanitaria actual provocada por el Covid-19 ha producido interrupciones en los diferentes sectores con diferentes niveles de impacto. Es tiempo de que las MyPEs analicen, se adapten y respondan prontamente cara a los retos que se incrustarán en el trayecto. En ese sentido, para ayudar a resistir esta pandemia, se exponen conocimientos, aportes significativos respecto a la resiliencia empresarial antes la crisis y programación para la sobrevivencia de estas. En ese orden, EY Perú ha diseñado un modelo de RE que las entidades deberían aplicar para gestionar oportunamente en tiempos de incertidumbre y confusión. El plan de acción que detalla nueve áreas que las entidades deberían emprender para cimentar un método organizado e integral, mediante la capacidad de evaluación y respuesta, de acuerdo a la necesidad (Acosta, 2020, párr. 1). Ver anexo 3.

En este punto se formuló el problema principal del estudio: ¿Cuáles son los desafíos empresariales en la situación actual de las MyPEs en tiempos de Covid-19, Perú, 2020? En ese orden, también se formuló los problemas específicos: PE1: ¿Cuáles son los desafíos financieros en la situación actual de las MyPEs en tiempos de Covid-19, Perú, 2020?; PE2: ¿Cuáles son los desafíos contables en la situación actual de las MyPEs en tiempos de Covid-19, Perú, 2020?; PE3: ¿Cuáles son los desafíos tributarios en la situación actual de las MyPEs en tiempos de Covid-19, Perú, 2020? Y, por último, PE4: ¿Cuáles son los desafíos laborales en la situación actual de las MyPEs en tiempos de Covid-19, Perú, 2020?

En este punto se explicó las razones del estudio; justificación teórica, respaldada por tres teorías; la teoría científica de la administración de Fayol, brinda un soporte teórico a la gestión empresarial, fundamentando los problemas presentes que son mucho más complejos y difíciles que en la época que se propuso, puntos vitales de este modelo asociados a la gestión actual que son esenciales para afrontar tiempos de crisis, lo cual es un desafío para la dirección empresarial. La teoría del cisne negro de Taleb se analizó y se asoció al estudio desde una óptica metafórica que, en el entorno económico, los cisnes negros representan aquellos eventos que suceden de forma inesperada, la crisis económica financiera actual que viven las MyPEs, en el mundo y en el Perú reúnen todos los sellos que precisan que las empresas están siendo parte un acontecimiento de cisne negro. La teoría de la contingencia de Chandler, resalta unas líneas muy sencillas y profundas a la vez “que nada es absoluto en el mundo de los negocios”, estas palabras están relacionadas a la coyuntura actual de las MyPes, busca la solución de los nuevos desafíos en tiempos

de crisis, donde se hace hincapié que el mejor tiempo para hacer proyecciones, planear, es cuando las cosas caminan bien dentro de la organización, puesto que, esto permite estar preparada y/o tener un plan de contingencia para cualquier evento fortuito o escenario incierto, así como entornos similares a la crisis actual u otras que se alcancen a producir.

Justificación práctica, permitirá profundizar las opiniones y pensamientos de los participantes en base a la realidad problemática planteada, esta información fue interpretada y detalló los problemas e interrogantes en los diferentes desafíos de la gestión empresarial que afrontan las MyPes en tiempos de crisis, con esta data analizada las empresas enmarcadas en el estudio tendrán un análisis más profundo del escenario actual, de los nuevos desafíos empresariales que se presentaran, asimismo brinda un nuevo enfoque empresarial haciendo énfasis a los desafíos, retos de la organización en tiempos de incertidumbre, aspectos financieros, contables, tributarios y laborales, campos sustanciales dentro del entorno de la gestión de una empresa. Y con ello una nueva visión de cambio empresarial, la flexibilidad estratégica, la respuesta al cambio, las pautas de cómo afrontar la crisis buscando estrategias adecuadas para afrontar los desafíos.

Justificación metodológica; se fundamentó en un análisis interpretativo profundo centrada en las opiniones, experiencias, conocimientos de los participantes, el enfoque se caracteriza por ser flexible donde fue posible el desarrollo de las interrogantes del estudio a largo de todo el proceso, esto con lleva a desarrollar una teoría coherente fundamentada con la información alcanzada a través de la aplicación de la entrevista que permitió el acopio de datos, información brindada por los participantes claves, esta información se obtuvo ya que se hizo uso de una guía de entrevista en base a las sub categorías, donde se planteó preguntas abiertas que respondieron al objeto concreto del estudio. En análisis de la data obtenida permitió conocer una aproximación teórica donde se analizó, comparo las respuestas de los entrevistados en conjunto con artículos de opinión de especialistas, donde se reflejaron coincidencias y diferencias.

En este apartado se estableció el objetivo principal: Analizar los desafíos empresariales en las MyPEs en tiempos de Covid-19, Perú, 2020. En ese orden, también se estableció los objetivos específicos: OE1: Analizar los desafíos financieros en las MyPEs en tiempos de Covid-19, Perú, 2020. OE2: Analizar los desafíos contables en las MyPEs en tiempos de Covid-19, Perú, 2020. OE3: Analizar los desafíos tributarios en las MyPEs en tiempos de Covid-19, Perú, 2020. Y, por último; OE4: Analizar los desafíos laborales en las MyPEs en tiempos de Covid-19, Perú, 2020.

## **II. Método**

### **2.1 Tipo y diseño de investigación**

#### **2.1.1 Enfoque de investigación**

El estudio presenta un enfoque cualitativo; este se orienta en entender los anómalos, examinándolos desde la óptica de los copartícipes en el contexto natural y en asociación con el contenido. En esa línea, la ruta de esta parte de la observación para establecer la problemática, usa en el desarrollo más de una técnica y método, la esencia de esta radica en el análisis y la jerarquía interpretativa que se confiere. Asimismo, permite triangulación información para comprender e explicar los problemas de estudio, este brinda un soporte descriptivo de manera meticulosa, de los sucesos, experiencias, aportes que se observan en el recorrido de la investigación (Hernández y Mendoza, 2018, p. 390; Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019, p. 15).

#### **2.1.2 Método de investigación**

El estudio presenta el método estudio de casos; entendida como una investigación que busca una manera de comprender un suceso, anómalo, evento o contexto específico de forma profunda y analítica, lo que conlleva un conocimiento amplio de su subjetividad y, por ende, un mejor análisis del tema estudiado. En esa línea, este método se diferencia por ser una investigación minuciosa, profunda y detallista de un explícito fenómeno en una unidad de análisis, ya sea una comunidad, una familia, un grupo de personas, entidades, etc. Este aprueba la aplicación de diversas técnicas de recojo de datos, así como observar posibles relaciones recíprocas e unir componentes de otro enfoque. También, permite hacer uso de diversas fuentes de información para unir similitudes y diferencias, se caracteriza por ser trasdisciplinar (Duran, 2012, p. 121; Conejero, 2020, p. 243).

En ese orden, también presenta un método fenomenológico; fundamentada en la doctrina de Husserl y Heidegger, enfocado en la profundidad subjetiva, ya que se concentra en dar realce a la costumbre del ente, en el significado profundo de los retos del hombre, dando hallazgo y exponiendo ciertas vivencias. En esa línea, esta es la investigación de los fenómenos en el contexto natural, que usa la observación como medio. Este permite tomar entendimiento de manera directa de todos los contenidos del anómalo, percibe claramente este y efectúa un análisis interpretativo profundo de los fenómenos de estudio (Conejero, 2020, p. 243; Sánchez, 2019, p. 125).

## 2.2 Escenario de estudio

La crisis económica originada por el Covid-19 ha golpeado enormemente al sistema financiero global y ha afectado la prosperidad de las organizaciones. En ese sentido, las MyPEs del Perú son el escenario de estudio, partiendo de esta premisa se estima que a nivel nacional estas son las más perjudicadas por las medidas de paralización de actividades sujetas por el Estado. Se resalta la importancia de las MyPEs, ya que estas desempeñan un rol principal en el desarrollo de la economía del país, según cifras oficiales, componen más del 99% de las unidades empresariales, forjan cerca de del 85% del global de puestos de empleos y fundan alrededor del 40% del PBI (El Peruano, 2020, párr. 3). Conscientes del valor de estas y de los nuevos desafíos que atraviesan, se optó por analizar este escenario incierto, sin precedentes; los posibles impactos generados en materia financiera, contable, tributario, laboral y otras afines sujetas a esta pandemia.

## 2.3 Participantes

Los participantes se seleccionaron en base a un criterio intencional, atendiendo a las distintas condiciones posibles cara a un escenario incierto. Estos presentan realidades muy variadas, tenemos seis participantes, de los cuales dos son consultores empresariales, dos son empresarios de una pequeña empresa y dos son empresarios de una micro empresa, estos serán los actores principales que revelarán y expondrán experiencias, hechos, opiniones desde ópticas diferentes sobre los desafíos empresariales que se viven en tiempos de covid-19 y los nuevos desafíos que traerá consigo la recesión económica en el sector de las MyPEs, esto justifica su participación en el estudio; cabe mencionar que el investigador también juega un rol importante en este apartado.

Tabla 3

### *Participantes del estudio*

<b>Nro.</b>	<b>Nombre y apellidos</b>	<b>Cargo</b>
1	Margaret Aurora Riveros Ávila	Consultora empresarial
2	Rigoberto López Cruz	Consultor empresarial.
3	Carlos La Chira Bruno	Consultor empresarial
4	Segundo Hermelindo Rojas	Pequeño-Empresario
5	Alexander Huamán Lima	Micro-Empresario
6	Janeth Cárdenas Quispe	Pequeño-Empresario

Fuente: Elaboración propia

## **2.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**

### **2.4.1 Técnicas**

La técnica que se utilizó será la entrevista; técnica utilizada en mayor cuantía en estudios cualitativos, ya que es de gran aporte para recoger información oral, escrita; se refiere a la interacción oral entre el investigador y participante(s) que se plantea un objeto explícito opuesto al simple hecho de entablar una conversación. Esta es una técnica cualitativa que adopta la figura reconstructiva, exploratoria de un hecho histórico, aspectos frecuentes de entorno del entrevistado. Permitirá extraer opiniones de este: por ende, los testimonios acopiados tendrán una subjetividad profunda, esta dependerá en gran medida de las vivencias, conocimientos del entrevistado, además de la capacidad del investigador para efectuar y formular preguntas ajustadas y flexibles a la temática de estudio (Días, Torruco, Martínez y Varela, 2013, p. 163).

También se usó el análisis documental; esta técnica investigativa es entendida como una habilidad que presenta una figura operacional de acopio de datos e información, la cual busca detallar y representar la documentación obtenida de manera consolidada y sistemática para proporcionar su mejor entendimiento del contenido. Esta permitió reunir y hacer uso de fuentes académicas como: artículos de opinión de especialistas, reportes de entidades, libros, artículos científicos indexados, lo cual sirvió para contrastar y tener un mejor entendimiento del fenómeno estudiado (Dulzaides y Molina, 2004, p. 2).

### **2.4.1 Instrumentos**

El estudio aplicó la guía de entrevista; entendida como herramienta investigativa de carácter cualitativo enfocada a estructurar y presentar las preguntas que se realizaran a los participantes, esta permitirá que la información obtenida con su aplicación sea enriquecedora. Esta es diferenciada de muchos instrumentos cuantitativos ya que permite establecer la profundidad de la temática estudiada. Este suele ser un instrumento flexible, adaptable al desarrollo de la entrevista (Troncoso y Amaya, 2016, p. 332).

En esa línea, también se aplicó la ficha de análisis documental; este instrumento posee por objeto registrar organizar datos, información en base a la documentación, material académico que guarda relación significativa con el tema estudiado. Esta es indispensable para efectuar un análisis cualitativo, ya que al instante de responder la formulación de la temática esta exhibirá el registro documental de textos, artículos, material académico, entrevistas para respaldar los resultados obtenidos y poder discutirlos (Bernal, 2006, p. 57).

Tabla 4

*Propósitos de la aplicación de instrumentos y técnicas*

<b>Instrumentos</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Propósitos</b>
Guía de entrevista	Entrevista	Obtener información, opiniones, experiencias, realidades desde la óptica del consultor empresarial, el micro y pequeño empresario sobre los desafíos empresariales que viven las MyPEs en tiempos de Covid-19.
Ficha de análisis documental	Análisis documental	Acopiar documentación de gran jerarquía académica, como artículos científicos indexados, artículos de opinión de especialistas y reportes de diarios referidos a la temática estudiada que permitan contrastar los datos recogidos por las entrevistas.

Fuente: Elaboración propia

## 2.5 Procedimientos

Luego de haber conceptualizado las nociones teóricas referente a la metodología, se procederá a poner en práctica las técnicas de recojo de información de manera contextual a la temática de estudio, se empezará por numerar las actividades a realizar en cada una de ellas, de cómo se va efectuar el trabajo de campo y la participación de los actores, así como la aplicación de los instrumentos y diligencias administrativas sea el caso.

Se utilizó el instrumento ficha de análisis documental (en versión matrices) y análisis documental para la estructuración bibliográfica de marco teórico, conceptual y metodológico.

Se justificó la importancia del proyecto de investigación, desde una óptica teórica, practica y metodológica.

Se fundamentó la elección de la metodología cualitativa el cual responderá a un análisis interpretativo profundo.

Se delimitó el escenario de estudio; asimismo, se describió la asociación de este con la problemática.

Se definió a los participantes y con ello se detalló las características de estos. En paralelo se explicó el rol fundamental que juegan en el estudio.

Se realizó el diseño de la guía de entrevista, donde expertos en la temática y metodología pudieron aprobarla y esta se aplicó a los participantes.

Se estableció los horarios de la entrevista, previa coordinación con los participantes.

Se registró tanto lo dicho como lo omitido de la entrevista, en paralelo se recogió las primeras impresiones al finalizar esta.

Se procesó la información obtenida a través del programa Atlas tic, el cual permitió simplificar la labor manual.

Se interpretó la resultante de análisis ya que esta información es subjetiva se contrastará, articuló utilizando otras fuentes.

## **2.6 Método de análisis de datos**

El análisis cualitativo posee una figura distintiva, ya que, este punto la información recogida es analizada empíricamente de manera simultánea, visualizando un bosquejo interpretativo, el método analítico carece de uniformidad, este es flexible como el propio enfoque de estudio, este análisis es apoyado mediante la técnica de la triangulación, la cual puede efectuarse mediante el Atlas.ti®, programa diseñado para efectuar análisis de contenido, este permite que el investigador almacene toda la data selecta de las entrevistas en una sola plataforma, suministrando seguridad en el procesamiento de datos, asimismo este elimina el trabajo manual y optimiza el tiempo, siendo una herramienta de gran utilidad. En esa línea, el investigador deberá efectuar el constructo de coincidencias o redundancia de términos para realizar la interpretación profunda de los fenómenos resaltantes de cada una de las subcategorías del estudio (Hernández et al., 2017, p. 418; Okuda y Gómez, 2005, p. 1; Soratto, Pires y Friese, 2019, p. 4).

## **2.7 Aspectos éticos**

La investigación utilizó las Normas APA, en este punto el investigador reconoce y da crédito de los aportes de otros autores, esta ha permitido armonizar la manera de citar y hacer referencias a otros trabajos académicos, en esa línea permite ampliar el panorama del investigador y lector sobre la temática de estudio. Referente a los participantes, estos fueron elegidos mediante la aplicación de un criterio de valor selectivo, lo cual permite que la información que pueda recogerse sea fuente de análisis e interpretación. En esa línea, el estudio presente no solo es un acto técnico si no un acto responsable, por ende, el investigador ha sido garante de la veracidad de la información procesada. Cada punto soportado en el código de ética para la investigación científica.

### III. Resultados

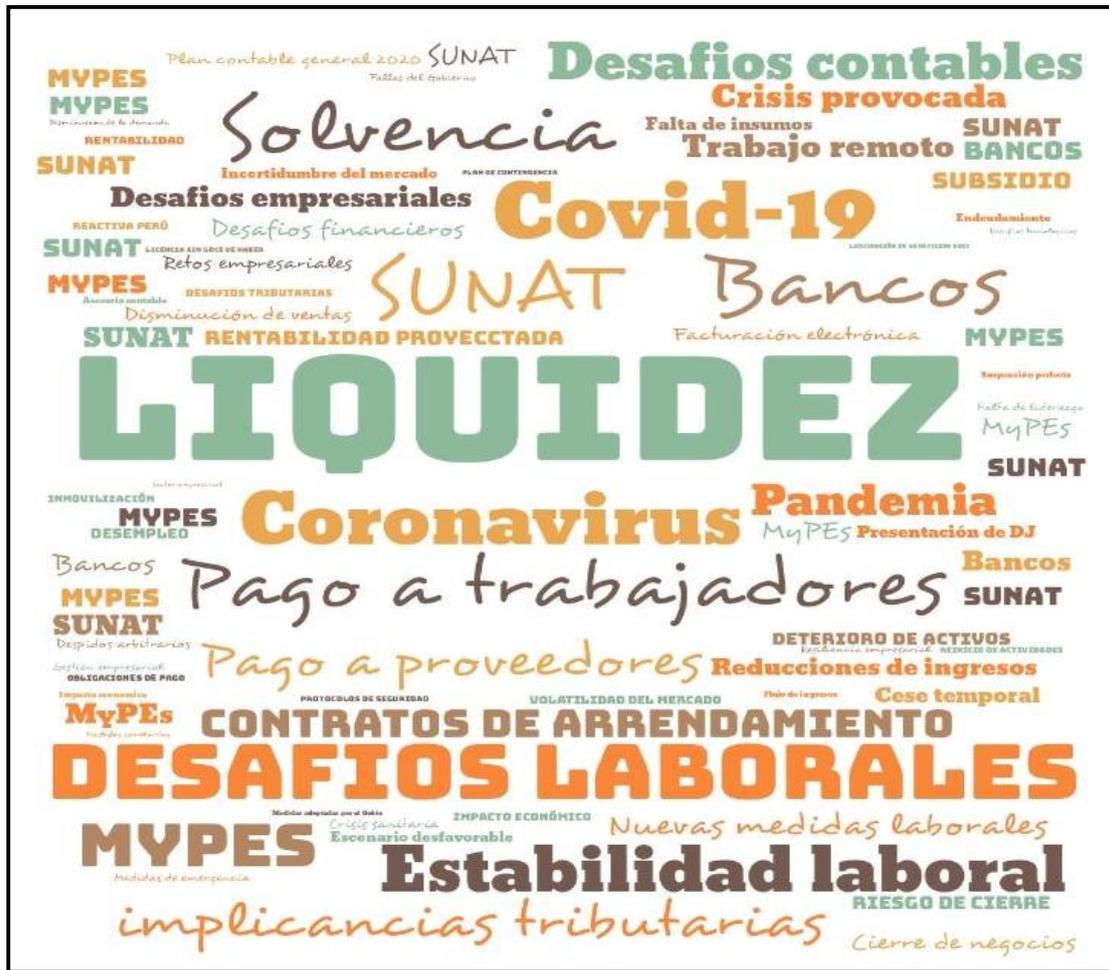


Figura 2. Análisis cualitativo de la categoría desafíos de la gestión empresarial.

Las MyPEs han sido las fracciones de la economía del país que han sido más golpeadas por el Covid-19, la información recogida a través de los consultores empresariales y empresarios ha delineado los diversos desafíos que estas vienen afrontando en tiempos inciertos de coronavirus; desafíos como los financieros, contables, tributarios, laborales, así como otros ligados a esta pandemia, el análisis profundo comparativo de opiniones ha sido cotejada con lo observado por el investigador, con artículos de opinión, con noticias emitidas por los medios de comunicación y se ha podido ultimar que el mayor desafío que afrontan las empresas es la liquidez, asociada a la falta de ingresos. Puesto que, el Estado se ha visto obligado a establecer medidas de aislamiento social, cierre de fronteras, paralización de gran parte del sector empresarial, como estrategia para contrarrestar el aumento del Covid-19; lo cual ha generado que las empresas al no tener liquidez, esta no tenga forma de cumplir con sus obligaciones, pagos a colaboradores, proveedores, etc.



La paralización del sector empresarial, medida tomada por el gobierno, ha provocado que se genere ciertas implicancias en materia económica, esta crisis global, también ha tocado el lado más sensible de las empresas, la financiera; en este punto los desafíos financieros están soportados en los índices de liquidez, rentabilidad proyectada y contrato de arrendamiento; es evidente que la realidad ha golpeado nuestro sistema y no muestra que estamos en tiempos de crisis, no solo sanitaria sino financiera, que las medidas en pro y defensa de vidas humanas es lo más importante, pero a qué pesar de ello los especialistas señalan que, estas medidas y acciones tomadas tienen un alto costo en términos económicos, pues el análisis de la información ha permitido deducir que existe una reducción de ingresos, no solo de las empresas si no de las personas, en muchos casos esta se ha manifestado de una manera drástica, puesto que el nivel de ventas ha descendido por lo tanto, los flujos de efectivo de las empresas se han visto afectados.

En ese sentido, Margaret Riveros consultora empresarial de Jhomar Consulting hizo énfasis que las estrategias optadas por el Estado para contrarrestar el aumento de contagiados por esta pandemia, han generado implicancias, en la disminución, en algunos casos concluyente, de los ingresos por falta de ventas y, por ende, en los totales de liquidez o flujos de efectivo de las MyPEs. La falta de esta última ha traído consigo una serie de conflictos laborales, el más pronunciado el pago tardío o en muchos casos el despido, incumplimiento de pago de sueldos a los empleados, generando un malestar en el ambiente de la organización, así como un malestar social. Asimismo, las medidas de las acciones tomadas no han sido evaluadas, puesto que los empresarios entrevistados han manifestado en unanimidad que el Estado pese a efectuar un pronunciamiento diario nunca ha tocado de manera clara el congelamiento de deudas, prestamos con entidades financieras, así como el tema de los contratos de arrendamiento, siendo estos puntos de gran importancia en la realidad de las MyPEs.

Este inesperado escenario provocado por la pandemia ha puesto en jaque a los empresarios, emprendedores golpeándolos donde más les duele, la salud y la economía; lo empresarios entrevistados que en los negocios quebrados se van años de trabajo, de ahorros, de sacrificio, señalan que sus sueños de emprender se han visto pisoteados por la coyuntura actual, muchos de estos han invertido en los últimos meses, justo cuando decidieron formalizar, apenas se proyectaban como empresa, comentan que meses previos habían firmado un contrato por alquiler de local por todo el periodo, la falta de planificación para escenarios inciertos a provocados que no tengan capacidad de liquidez y ha generado que en este tiempo no se cumplan con pago a los proveedores.

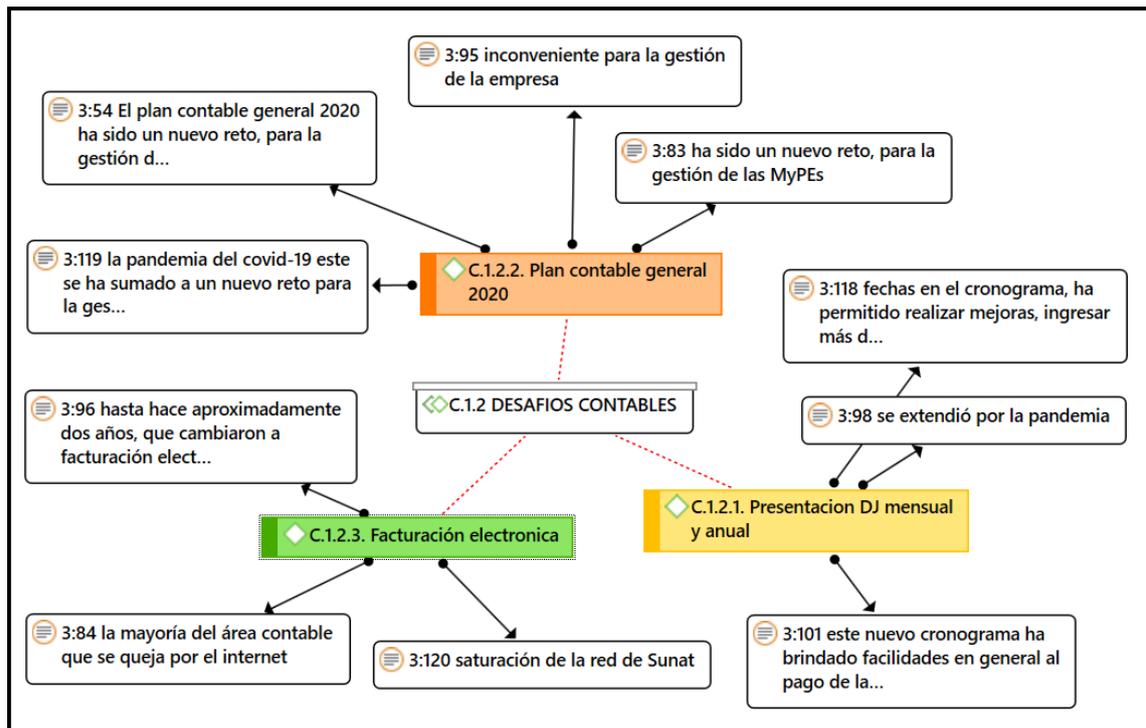


Figura 4. Análisis cualitativo de la subcategoría desafíos contables.

En este punto se analiza la subcategoría desafíos contables, los consultores empresariales entrevistados quienes fueron contadores señalaron que, cuando las MyPEs viven en un escenario de crisis sin antecedente como efecto del Covid-19, optan por tomar decisiones influenciadas por la incertidumbre de los sucesos futuros, por ello consideran que es esencial efectuar un análisis del contexto económico, la tendencia observada en estos tiempos es que las empresas han demandado de asesoría contable con el objeto de que sea beneficiosa para la gestión de sus empresas, consideraron que esta pandemia ha sido una oportunidad para el sector de consultoría, donde se hace énfasis en efectuar un diagnóstico y evaluación de la realidad de los clientes, teniendo en cuenta que estos son fundamentales para la firma, plantearon plazos flexibles de pago, dada la situación actual de estas.

Los empresarios señalaron que, dado los problemas financieros presentados las responsabilidades contables se han convertido en un nuevo reto, al no tener conocimiento pleno de las nueva modificatorias establecidas por Sunat, como la reprogramación del nuevo cronograma de la presentación de la DJ mensual y anual; referente al plan contable general del 2020, este no ha sido un desafío para los empresarios de las MyPEs debido a que la mayoría contrata la asesoría de un contador; referente a la facturación electrónica esta ha sido una obligación formal puesto que, es necesario para la emisión de comprobantes de pago, estas demandas contratar los servicios de facturación.

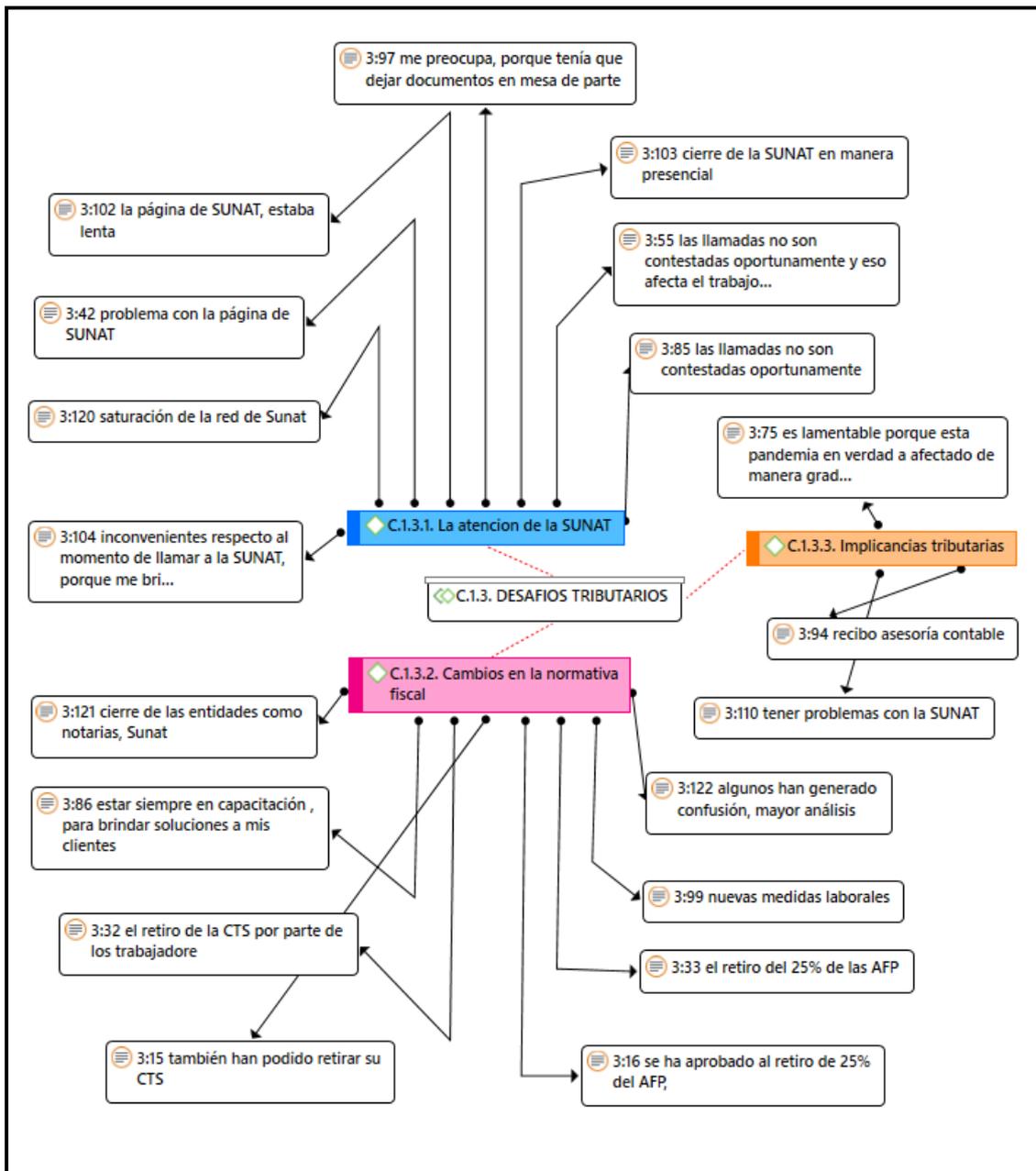


Figura 5. Análisis cualitativo de la subcategoría desafíos tributarios.

En este punto se analiza la subcategoría desafíos tributarios, los consultores entrevistados, señalaron que, el escenario actual ha demandado la inmediata manifestación de medidas de carácter fiscal con el objeto de dar alivio al contribuyente puesto el impacto económico que está sufriendo es perjudicial. En esa línea, a pesar de las medidas anexadas en materia fiscal, pero a pesar de todas las medidas que el estado y Sunat han podido tomar, estas no liberan a las empresas de cumplir con sus obligaciones tributarias tanto formales como sustanciales, siendo este un gran reto para gestión, puesto que la atención de Sunat se ha visto deficiente, nuevos cambios en la normativa con implicancia tributaria.

Tanto consultores como empresarios resaltaron que, la mayor dificultad que se ha presentado en las MyPEs, es la deficiente y/o nula atención de Sunat, debido a que las oficinas fueron cerradas temporalmente por la pandemia, las atención vía web y telefónica se han visto saturadas, todo ello ha generado en el contribuyente molestia, algunos comentan que tenían que realizar trámites, presentar documentación, solicitar asesoría, despegar dudas en materia tributaria, puesto que se han realizado modificaciones en la normativa, nuevas disposiciones que dificultan la gestión de contribuyentes y labor de los consultores; puesto que las nuevas disposiciones exigen que los empresarios soliciten asesoría y que el asesor se capacite con urgencia, debido a que el incumplimiento de estas genera implicancias tributarias como: contingencias tributarias, infracciones, multas, etc.

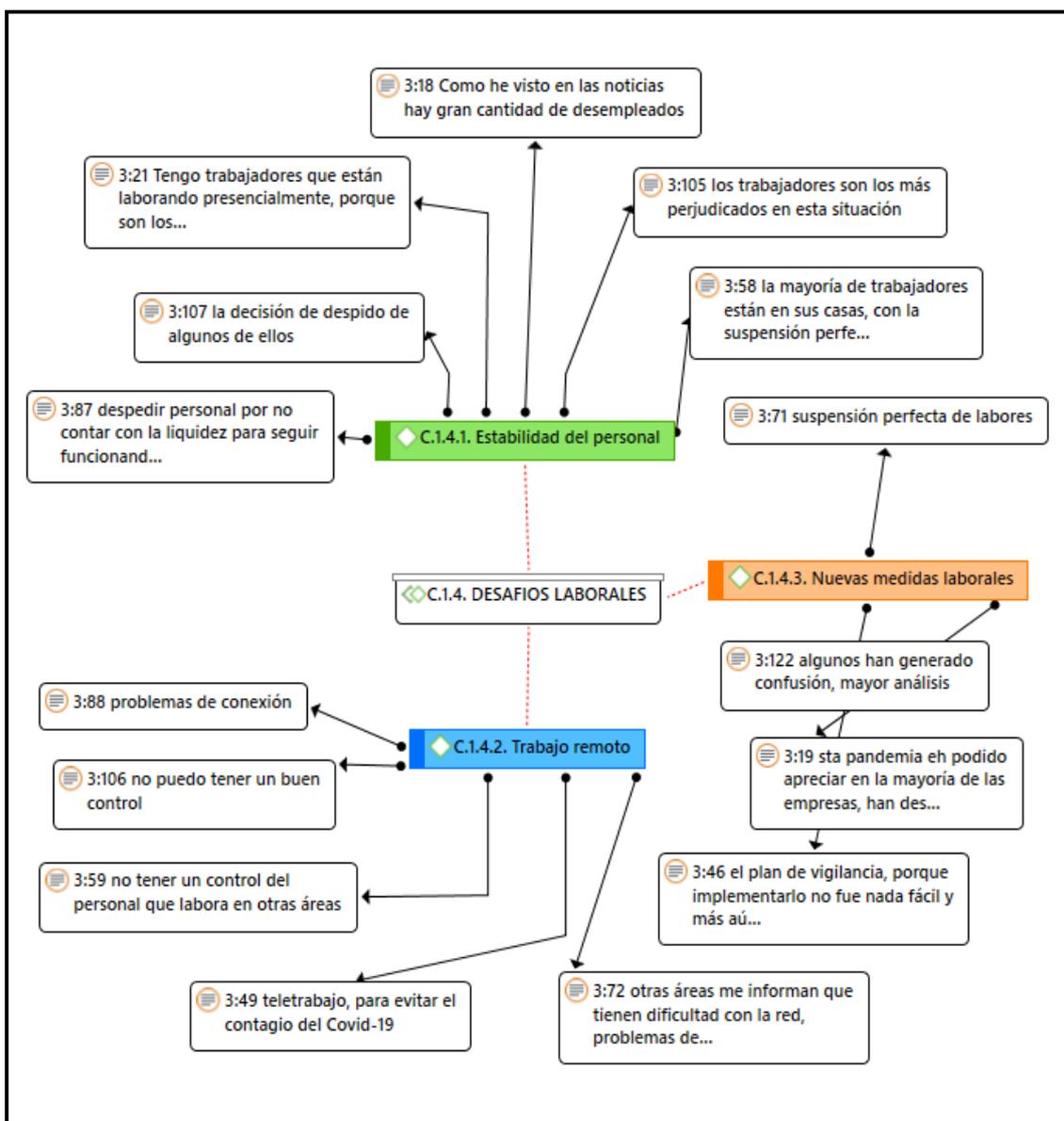


Figura 6. Análisis cualitativo de la subcategoría desafíos laborales.

En este punto se analiza la subcategoría desafíos laborales; la cual esta soportada en la estabilidad laboral, trabajo remoto, nuevas medidas laborales; los consultores entrevistados señalaron que, un aspecto en consideración es el manejo de la gestión vinculada a la estabilidad laboral, esta última se ha visto afectada debido a la paralización económica en diversos sectores, la cual ha conllevado que miles de trabajadores se hayan visto afectados por la pérdida de sus empleos, provocando que estos busquen asesoría para que reclamen ciertos derechos que han sido vulnerados por las empresas, muchas de las MyPEs al verse afectadas optaron por dejar de pagar a sus colaboradores puesto como se señalaba en un principio estas dejaron de recibir ingresos por el cese de actividades, otras optaron por liquidar a sus trabajadores, una cifra considerable opto por adelantar vacaciones, otras aplicar la suspensión perfecta, estas medidas tomadas han generado un malestar económico, emocional en los trabajadores, la información revisada y observada indica que estos se han sentido desprotegidos, vulnerables por sus empleadores.

Por otro lado, se observa que algunas empresas que por su giro y/o tipo de actividad han seguido operando, a pesar de ello estas han presentado retos como: el cumplimiento de la nuevas medidas laborales establecidas en tiempos del Covid-19, algunas optaron por realizar un trabajo remoto, trabajar desde una pc desde casa, puesto que a ello se le suma que las empresas para seguir operando deben cumplir con ciertas medidas y/o protocolos de seguridad, algunas empresas no han podido coincidir con este modelo de trabajo, nuevo para algunas, en este punto algunos empresarios señalan que no se encuentran preparados para decidir que sus colaboradores trabajen por ese medio, debido a la naturaleza del giro del negocios, otros porque no poseen el soporte tecnológico necesario, este modelo ha podido ser adaptable a las áreas administrativas y contables.

Los empresarios entrevistados señalaron que, en compañía de la asesoría revisada han decidido optar por una alternativa legal, diseñada principalmente para condiciones extraordinarias: esta es conocida como la suspensión perfecta, la cual consiste en paralizar las labores del colaborador por fuerza mayor. Esta medida ha sido tomada por varias MyPEs ya que desde su lado le permite actuar sin obligación de pago, algunas especialistas señalan que es una medida arbitraria, ya que desprotege al trabajador, puesto que este en ese tiempo pierde el derecho a recibir una remuneración, por ende, el trabajador deja de prestar servicios por un tiempo máximo de 90 días. Los especialistas, señalan, que no significa que se dé una desvinculación laboral, ya que al reinicio de actividades estos se reincorporaran a sus laborales; las MyPEs al ser la columna vertebral de la economía ha afectado la laboralidad del país siendo este un golpe económico-social.

#### **IV. Discusión**

La discusión florece en el estudio como una oportuna y propicia manera de aproximarse a entender los análisis interpretativos de forma profunda, donde se contrasta, triangula resultados, aportes teóricos, argumentativos de estudios y opiniones de especialistas donde se cotejan ópticas diversas, pero a qué pesar de ello las realidades se articulan a un conocimiento compartido; esencialmente se interpreta y expone las opiniones de los participantes, en propias ideas, equilibran y puntúan como esencial a las experiencias anexadas a los desafíos, retos que esta unidad de análisis presenta en tiempo de crisis.

Respecto al objetivo general; se analiza que las MyPEs han sido los sectores económicos del país que han sido más golpeadas por el Covid-19, la información recogida a través de los consultores empresariales y empresarios ha delineado los diversos desafíos que estas vienen afrontando en tiempos inciertos de coronavirus; desafíos como los financieros, contables, tributarios, laborales, así como otros ligados a esta pandemia, el análisis profundo comparativo de opiniones ha sido cotejada con lo observado, con artículos de opinión, con noticias emitidas por los medios de comunicación y se ha podido ultimar que el mayor desafío que afrontan las empresas es la liquidez. Este análisis interpretativo se asocia con la teoría del cisne negro de Taleb porque el escenario actual cumple con todas las características de esta; ya que, esta crisis ha sido inesperada por los empresarios, ha tenido un gran impacto en la economía de la MyPEs. Asimismo, el análisis se fundamentó en la teoría de la contingencia de Chandler, quien sintetizó su modelo en líneas sencillas y profundas a la vez “que nada es absoluto en el mundo de los negocios”, estas palabras están relacionadas a la coyuntura actual de las MyPEs, la cual busca la solución de los nuevos desafíos en tiempos de crisis, donde se hace hincapié que el mejor tiempo para hacer proyecciones, planear, es cuando las cosas caminan bien dentro de la organización, puesto que esto permite estar preparada para cualquier evento fortuito, escenario incierto situaciones eventuales que se alcanzaran a producir.

Este análisis cualitativo, interpretativo es contrastado con el aporte documental de Benites (2020) quien desde su óptica consideró que, este es un escenario desfavorable para las MyPEs, quienes están directamente afectadas por la crisis, punto en el cual le surgen nuevos desafíos, nuevas preocupaciones que muchas de ellas no esperaban y no saben cómo afrontarlas, debido a la falta de planificación financiera, y es aquí donde estas tienen que sacar a flote la fortaleza de su profesionales para que estas puedan sobrevivir; uno de los puntos más críticos en esta crisis es la falta de liquidez, es en este punto donde

las empresas deben tomar en cuenta las consecuencias existentes y futuros posibles, que van desde el pago a sus proveedores, colaboradores, así como la evaluación y proyección de distintos escenarios. El análisis de los desafíos en la gestión empresarial; ha permitido identificar varios actores, uno de ellos el Estado, quien se ha visto obligado a establecer medidas de aislamiento social, cierre de fronteras, paralización de gran parte del sector empresarial, como estrategia para contrarrestar el aumento del Covid-19; lo cual ha generado que las empresas al no tener liquidez, no tengan forma de cumplir con sus obligaciones. En esa línea, el análisis general del estudio es contrastado con el análisis argumentativo de Acosta (2020) quien explicó que, la crisis sanitaria actual provocada por el Covid-19 ha producido interrupciones en los diferentes sectores con diferentes niveles de impacto. Puntualiza, que, es tiempo de que las MyPEs analicen, se adapten y respondan prontamente cara a los retos que se incrustarán en el trayecto.

Este análisis de la realidad local también es contrastado con la de España, donde tenemos a Fontrodona y Muller (2020) quienes en el estudio analizaron la integridad empresarial frente a la crisis de Covid-19, explicaron que, este escenario es muy crítico por la incertidumbre de la crisis sanitaria, el conflicto de estas nace cuando se deforma la visión de la empresa al no saber manejarse en escenarios o situaciones complejas, adversas, puesto que la mayoría no poseen la capacidad de adaptarse, esto debido a la falta de prevención, preparación. En esa medida el análisis integral del estudio nos ayuda a evaluar los estragos de la crisis pandémica que ha golpeado fuertemente la economía peruana, donde los pequeños empresarios se han visto vulnerables, en esa medida se concluye que, somos una sociedad con una cultura reactiva y no proactiva, puesto que, esta crisis sanitaria no solo ha desnudado nuestro sistema actual, sino que también ha desnudado las deficiencias del empresario peruano promedio, debido a que este no planifica, no tiene una proyección a medio o largo plazo, no tiene estructurado un plan de contingencia para situaciones similares; esto abre un precedente para nuestro sector empresarial, esta crisis ha resaltado que nos queda un largo camino por mejorar. Asimismo, el análisis general sobre esta temática ha permitido revisar aportes en Ecuador, donde tenemos a Molina y Sánchez (2016) quienes en el estudio explicaron que, con el desfilar de los tiempos, las MyPEs se han transformado en la fuerza de crecimiento tanto en las económicas en vías de desarrollo como en las más adelantadas. No obstante, por su tamaño y falta de capital de trabajo, muchas no consiguen mantenerse y perdurar en un entorno económico altamente competitivo. En ese orden, concluyeron que, uno de los

grandes desafíos en la gestión de estas empresas es la falta de financiamiento ya que esta limita cualquier proyección de mejoría, así como el de las exigencias laborales.

Respecto a la objetivo específico 1, se analiza los desafíos financieros que atraviesan las MyPEs por la paralización de la actividad económica en el sector empresarial, medida que ha provocado ciertos efectos en el aspecto financiero, golpeando el lado más sensible de las empresas, la financiera; en este punto es evidente que estamos en tiempos de crisis, no solo sanitaria sino financiera, que las medidas en pro y defensa de vidas humanas es lo más importante, pero a qué pesar de ello los especialistas señalan que, estas medidas y acciones tomadas tienen un alto costo en términos económicos, pues el análisis de la información ha permitido deducir que existe una reducción de ingresos, no solo de las empresas si no de las personas, en muchos casos esta se ha manifestado de una manera drástica, puesto que el nivel de ventas ha descendido por lo tanto, los flujos de efectivo de las empresas se han visto afectados. Este análisis tiene una aproximación significativa con aporte analítico de Esan (2020) quien señaló que, la liquidez esta conexas a los desafíos financieros en tiempos de crisis; ante esta emergencia sanitaria incierta, el Estado se ha visto obligado a establecer medidas de aislamiento social, cierre de fronteras, paralización de gran parte del sector empresarial, como estrategia para contrarrestar el aumento de contagios. También, Pardavé (2020) explicó que, estas medidas han generado implicancias, en la disminución, en algunos casos concluyente, de los ingresos por falta de ventas y, por ende, en los totales de los flujos de efectivo de las MyPEs.

En ese sentido, Margaret Riveros consultora empresarial entrevistada de Jhomar Consulting hizo énfasis que la falta de liquidez ha traído consigo una serie de conflictos laborales, el más pronunciado el pago tardío o en muchos casos el despido, incumplimiento de pago de sueldos a los empleados, generando un malestar en el ambiente de la organización. Asimismo, que las medidas tomadas no han sido evaluadas, puesto que, los empresarios entrevistados han manifestado en unanimidad que el Estado pese a efectuar un pronunciamiento diario nunca ha tocado de manera clara el congelamiento de deudas, préstamos a entidades financieras, así como el tema de los contratos de arrendamiento, siendo estos puntos de gran importancia en la realidad de las MyPEs. La resultante analizada fue contrastada con el análisis de Giraldo (2020) quien en la publicación de cómo enfrentar los desafíos en tiempo de crisis; manifestó que, el brote del Covid-19 una pandemia mundial ha mostrado efectos colaterales que ha provocado un impacto en el estilo de vida, la industria y la economía, forzando a muchas personas jurídicas a cambiar la forma de operar y hacer las cosas para no perder ingresos.

Estos desafíos han puesto en jaque a los empresarios, golpeándolos donde más les duele, la salud y la economía; negocios quebrados donde se van años de trabajo y ahorro.

Respecto al objetivo específico 2; según la data recogida se analiza los desafíos contables, donde los consultores empresariales señalan que, cuando las MyPEs viven en un escenario de crisis sin antecedente a efecto del Covid-19, optan por tomar decisiones influenciadas por la incertidumbre de los sucesos futuros, por ello consideran idóneo que los empresarios efectúen un análisis del contexto económico, puesto que la tendencia observada en estos tiempos es que las empresas han demandado de asesoría contable con el objeto de que sea beneficiosa para la gestión de sus empresas, detallan que, esta pandemia ha sido una oportunidad para el sector de consultoría, donde se hace énfasis en efectuar un diagnóstico y evaluación de la realidad de los clientes, teniendo en cuenta que estos son fundamentales para la firma y economía del país, desde su tribuna plantearon plazos flexibles de pago, dada la situación actual de estas. Este análisis fue cotejado con los aportes de Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuvar y Rozo (2018) quienes efectuaron un análisis de los retos y desafíos para las empresas, explicaron que, la contabilidad puede ser divisada como necesaria para dar frutos saludables en el control en tiempos de dificultades, las entidades que planifican y ejecutan prácticas estratégicas para afrontar los retos, muestran una buena salud y seguridad empresarial, por ende, estas empresas podrán estar mejor preparadas para afrontar los desafíos en tiempos de crisis.

De acuerdo al análisis del aspecto contable, los empresarios señalaron que, dado los problemas financieros presentados las responsabilidades contables se han convertido en un dolor de cabeza, puesto que no poseen conocimiento pleno de la nueva normativa contable asociada a la modificatorias establecidas por Sunat, como la reprogramación del cronograma de la presentación de la DJ mensual y anual; referente al plan contable general del 2020, este no ha sido un desafío tomado en cuenta para los empresarios, pero si para los consultores, puesto que la mayoría contrata la asesoría de un contador; referente a la facturación electrónica esta ha sido una obligación formal puesto que, es necesario para la emisión de comprobantes de pago, estas demandan contratar los servicios de facturación. Este análisis fue contrastado con el aporte de PwC (2020) firma referente en los negocios, señaló que, las empresas deben tener presente las implicancias que puede traer consigo la pandemia, tanto en la elaboración de los informes financieros, así como también en la preparación de las hojas de trabajo, anexos adjuntos a ellas. Es importante resaltar que este impacto del covid-19 podría traer consigo grandes problemas significativos para muchas MyPes, siendo un reto para el área contable y sus gestores.

Respecto al objetivo específico 3; se analiza los desafíos tributarios, donde los consultores entrevistados, señalan que, el escenario actual ha demandado la inmediata manifestación de medidas de carácter fiscal con el objeto de dar alivio al contribuyente puesto que el impacto económico que está sufriendo es perjudicial, describen que el ente fiscal en estos meses de estado de emergencia, ha cerrado sus locales de atención más no su actividad recaudadora, lo que conlleva a que se le sume una carga más a los empresarios, un aspecto al que deberán estar muy atentos, puesto que el incumplimiento de las modificatorias fiscales tiene implicancias económicas las cuales pueden traducirse como multas, estas últimas son consideradas como gastos no deducibles y dadas las condiciones actuales no es un lujo que deberían darse. El análisis fue contrastado con la explicación de Loayza (2020) y Sotomayor (2020) quienes analizaron que, a pesar de las medidas anexadas en materia fiscal, tomadas y decretadas por el Estado y Sunat, estas no liberan a las empresas de cumplir con sus obligaciones tributarias tanto formales como sustanciales, siendo este un gran reto para gestión, puesto que la atención de Sunat se ha visto deficiente, nuevos cambios en la normativa con implicancia tributaria.

El análisis interpretativo hace énfasis que tanto consultores como empresarios resaltaron que, la mayor dificultad que se ha presentado, es la deficiente y/o nula atención de Sunat, debido a que las oficinas fueron cerradas temporalmente por la pandemia, las atención vía web y telefónica se han visto saturadas, todo ello ha generado en el contribuyente molestia, algunos comentan que tenían que realizar trámites, presentar documentación, solicitar asesoría, despejar dudas en materia tributaria, puesto que se han realizado modificaciones en la normativa, nuevas disposiciones que dificultan la gestión de contribuyentes y labor de los consultores; puesto que las nuevas disposiciones exigen que los empresarios soliciten asesoría y que el asesor se capacite con urgencia, debido a que el incumplimiento de estas genera implicancias tributarias como: contingencias tributarias, infracciones, multas, etc. Asimismo la resultante analizada fue contrastada con el aporte de Hanampa y Alarcón (2020) quienes en el estudio sobre el futuro de las MyPEs por el Covid-19, explicaron que, tras la presente situación la cual ha tenido un impacto negativo en la columna vertebral de la económica nacional, hacen énfasis que diversos estudios, especialistas señalan que esta crisis tiene efectos irreversibles para este tipo de empresas quienes se han visto más vulnerables y afectadas ya que las medidas tomadas por el Estado en resumen benefician a la gran empresa y no a la MyPEs, por ende, no han podido salvaguardar la liquidez de su empresa luego de la paralización económica, al no tener ingresos no podrán cumplir con sus obligaciones tributarias.

Respecto al objetivo de los desafíos laborales; se analiza de manera integral el efecto en la estabilidad laboral, trabajo remoto, nuevas medidas laborales; en esa medida los consultores entrevistados señalan que, un aspecto en consideración es el manejo de la gestión vinculada a la estabilidad laboral, esta última se ha visto afectada debido a la paralización económica en diversos sectores, la cual ha conllevado que miles de trabajadores se hayan visto afectados por la pérdida de sus empleos, provocando que estos busquen asesoría para que reclamen ciertos derechos que han sido vulnerados por las empresas, ya que muchas de estas al verse afectadas optaron por dejar de pagar sueldos, esto debido a que en un principio dejaron de recibir ingresos por el cese de actividades, otras optaron por liquidar a sus trabajadores, una cifra considerable optó por adelantar vacaciones, otras aplicar la suspensión perfecta, estas medidas tomadas han generado un malestar económico, emocional en los trabajadores, la información revisada y observada indica que estos se han sentido desprotegidos, vulnerables por sus empleadores. Este análisis integral y profundo guarda relación con el aporte de Barría (2020) quien describió que, muchos empleados están perdiendo sus trabajos debido a las limitaciones de la libre circulación por las vías. Para las empresas que brindan servicios tecnológicos existe la posibilidad de operar mediante el teletrabajo, mientras que para la MyPEs de los sectores más tradicionales esto logra ser hondamente dificultoso y/o insostenible. En ese sentido, la OIT (2020) puntualizó que, existe una cifra alarmante de 25 millones de empleos que podrían perderse a causa de la pandemia Covid-19.

En esa línea, según la data cualitativa analizada se observa que algunas empresas debido a su giro y/o tipo de actividad han seguido operando, pero que a pesar de ello estas han presentado nuevos retos como: el cumplimiento de las nuevas medidas laborales establecidas en tiempos del Covid-19, el trabajo remoto, trabajar desde una pc desde casa, a ello se le suma que para seguir operando deben cumplir con ciertas medidas y/o protocolos de seguridad, algunas no han podido coincidir con este modelo de trabajo, nuevo para algunas, en este punto algunos empresarios señalan que no se encuentran preparados para decidir que sus colaboradores trabajen por ese medio, debido a la naturaleza del giro del negocio, otros porque carecen de herramientas evaluativas de desempeño no tienen el soporte tecnológico necesario. Este análisis es reforzado por el aporte de Garros y Palos (2020) quienes enfatizaron que, efectuar el trabajo remoto de forma apresurada conlleva muchos riesgos, ya que, laborar fuera de la organización no siempre es asequible, dado que no todas las tareas, cargos o puestos necesitan efectuarse de manera remota o hacen uso de internet, PC, celulares o alguna tecnología similar.

## V. Conclusiones

**Primera:** De acuerdo al análisis del objetivo general, de manera integral los estragos de la crisis pandémica han golpeado fuertemente la economía, donde las MyPEs se han visto vulnerables, se abren reflexiones que involucran ópticas, posiciones diversas donde se concluye que, somos una sociedad con una cultura reactiva y no proactiva, puesto que, el Covid-19 no solo ha desnudado nuestro sistema actual, sino que también ha desnudado las deficiencias del empresario peruano, puesto que este no tiene proyectado un plan de contingencias para situaciones similares o escenarios inciertos; esto abre un precedente de nuevos desafíos que deben afrontar nuestro sector empresarial para sobrevivir en tiempo de crisis.

**Segunda:** De acuerdo al análisis del objetivo específico 1, se concluye que, el mayor desafío financiero es la falta de liquidez resultante de la paralización de la actividad empresarial, esta ha traído efectos catastróficos en los ingresos, lo cual ha generado el incumplimiento de deudas, pagos a colaboradores, proveedores, bancos, Sunat, otros; aumentando así el reto de la gestión empresarial.

**Tercera:** De acuerdo al análisis del objetivo específico 2, se concluye que, la tendencia observada en tiempos de Covid-19 a pesar de la falta de ingresos, es que las MyPEs han demandado la asesoría de un profesional contable con el objeto de que esta decisión sea beneficiosa para la gestión empresarial, esta pandemia ha sido una oportunidad para el sector de consultoría, donde hacen énfasis que es necesario efectuar un diagnóstico situacional de la realidad de cada empresa.

**Cuarta:** De acuerdo al análisis del objetivo específico 3, se concluye que, a pesar de que el gobierno ha demandado la inmediata manifestación de medidas de carácter fiscal con el objeto de dar alivio al contribuyente, estas no liberan a las MyPEs de cumplir con sus obligaciones fiscales, a ello se le suma que Sunat ha cerrado sus oficinas de atención complicando la situación ya que existen diversas modificatorias establecidas que tienen implicancia tributaria.

**Quinta:** De acuerdo al análisis del objetivo específico 4, se concluye, que la paralización de actividades ha conllevado que las MyPEs no tengan como pagar sueldos a sus trabajadores, poniendo en riesgo la estabilidad laboral la cual se ha visto vulnerada, ha conllevado que empresarios despidan y cesen labores de miles de trabajadores, punto en el cual el empresario no ha sabido cómo actuar antes las nuevas medidas laborales y frente al trabajo remoto para continuar en actividad.

## VI. Recomendaciones

- Primera:** Se recomienda a los empresarios, replantear su estrategia actual acorde al contexto actual de la economía local, esta situación exige que la MyPEs se adapten a los nuevos cambios, que se reinventen, que busques oportunidades de negocios, eso amerita rediseñar los planes y proyecciones de este periodo ajustados a los desafíos que enfrentan en la actualidad, es inevitable modificar diligencias y ajustar el presupuesto para resguardar a todas las áreas afectadas.
- Segunda:** Se recomienda a la MyPEs, efectuar un diagnóstico situacional económico, de sus empresas para conocer las condiciones y el tiempo que pueden resistir en un contexto como el actual, en esa línea, evaluar ingresos y egresos con el objeto de sobrevivir en este entorno de estrés dilatado. Establecer un cuadro de necesidades diarias, los gastos fijos mensuales y considerar la posibilidad de que los gestores busquen opciones de fuentes de financiamiento externo.
- Tercera:** Se recomienda a los empresarios, estimar el impacto de Covid-19 en la empresa y pensar en los posibles riesgos, asociados a la valoración de las existencias, al deterioro de los activos fijos, a los acuerdos de cumplimiento de préstamos o en cualquier actividad asociada a la contable; ya que este evento posiblemente implique que se deban efectuar ajustes en las presentaciones de la DJ anual del 2019 y mensual del 2020, en esa línea, solicitar la asesoría de un contador.
- Cuarta:** Se recomienda a la MyPEs, implementar una planificación tributaria para reducir las contingencias fiscales ante Sunat, que permita hacer un seguimiento a las políticas y procedimientos para controlar el integro de actividades que efectúa la empresa con el objeto de no caer en infracciones al momento de la deducción de gastos, permitirá disfrutar del crédito fiscal y no pagar multas, por ende se tendrá una mejor gestión tributaria lo cual conlleva a tener una mejor liquidez, esta última necesaria para afrontar los desafíos y crisis empresarial actual.
- Quinta:** Se recomienda a los empresarios, una mayor flexibilidad laboral como la de reducir la jornada laboral y optar por el teletrabajo, evaluando la funciones de cada área, en esa línea, diseñar un horario flexible con el objeto de que el trabajador pueda seguir con sus labores, buscando un equilibrio que beneficie a ambas partes, conciliando que las horas pendientes serán recuperadas en lo que queda del periodo, ver la posibilidad de que el colaborador pueda tomar vacaciones pendientes o adelantarlas con el fin de no romper el vínculo laboral.

## Referencias

- Acosta, J. (2020). Resiliencia Empresarial: Respondiendo ante el COVID-19. EY Perú. Recuperado de [https://www.ey.com/es\\_pe/covid-19/resiliencia-empresarial](https://www.ey.com/es_pe/covid-19/resiliencia-empresarial)
- Alarcón, P. (2020). Los verdaderos retos empresariales del Coronavirus. *Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría*. Recuperado de <https://bit.ly/2Wuy8YV>
- Alvarado, J. & Sánchez, J. (2016). La administración de empresas en tiempos de crisis: el caso de Peregrina de San Martín S.A. de C.V. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. ISSN: 1696-8352. México. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2016/crisis.html>
- Barría, C. (2020). Coronavirus: qué están haciendo las grandes economías para evitar la bancarrota de las empresas y la escasez de dinero (y hasta dónde pueden llegar). *BBC News Mundo*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51955484>
- Benites, A. (2020). Covid-19: Cinco desafíos financieros-contables que enfrentarán las empresas en el 2020. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/opinion/covid-19-cinco-desafios-financieros-contables-que-enfrentaran-las-empresas-en-el-2020-noticia/?ref=gesr>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (2da. edición). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Bi-Credit (2016). The main financial challenges that your company may face. *Business finance*. Recuperado de <https://bit.ly/3dMS930>
- Cañete, N. (2020). Coronavirus: ¿Cómo apoyar desde el sector de fomento a la innovación y las pymes? *Banco Interamericano de Desarrollo*. Recuperado de <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/innovacion-coronavirus-pymes-emprendimientos/>
- Carhuancho, I., Nolazco, F., Siche, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Ecuador. UIDE. Recuperado de <https://bit.ly/3c30LBs>
- Castañeda, P. (2020). Los arrendamientos en tiempos de coronavirus: una mirada legal y práctica para encontrar soluciones. *Enfoque Derecho*. Recuperado de <https://bit.ly/3epJO5X>
- Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración*. Ed. Séptima McGraw-Hill Interamericana. ISBN 13:978-970-10-5500-7 Recuperado de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Chumpitaz, M. (2020). Derechos laborales: ¿me pueden despedir u obligar a tomar vacaciones? *Management & Empleo*. Recuperado de <https://bit.ly/2XwwS7d>

- Conejero, J. (2020). Una aproximación a la investigación cualitativa. *Neumol Pediatr*, 15 (1): 242 – 244. Recuperado de [https://www.neumologia-pediatrica.cl/wp-content/uploads/2020/04/una\\_aproximacion.pdf](https://www.neumologia-pediatrica.cl/wp-content/uploads/2020/04/una_aproximacion.pdf)
- Corrales, G. (2020). La importancia de la liquidez en tiempos del Covid-19. *La Republica*. Recuperado de <https://bit.ly/36sw3k7>
- D Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*. Pearson: Educación. México. ISBN 13: 9789702612902 Recuperado de <https://issuu.com/wilmerfermincastillomarquez/docs/-el-proceso-estrategico-un-enfoque->
- Días, L., Torruco, U., Martínez, M. & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, vol. 2, núm. 7, pp. 162-167. Recuperado de <https://bit.ly/2WNZCcB>
- Díaz, M. (2016). Gestión Empresarial e Innovación: un abordaje desde una perspectiva psicopedagógica. *Gestión empresarial & innovación*, vol. 1, año MMXVI. Recuperado de <http://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Revista-Profesional-Vol-1.pdf>
- Dulzaides, M. & Molina, A. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, v.12, n.2. Recuperado de <http://eprints.rclis.org/5013/1/analisis.pdf>
- Durán, M. (2012). El estudio de caso en la investigación cualitativa. *Revista Nacional de Administración*, vol. 3, núm. 1, pp.121-134. Recuperado de <https://bit.ly/2CrjhI5>
- El Peruano (2020). Apuntalando a las mypes. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-apuntalando-a-mypes-95072.aspx>
- Elgegren, G. (2018). Obstáculos y desafíos para el acceso de las MyPEs a servicios financieros. *Economía & sociedad*, vol. 93. Recuperado de <https://bit.ly/39p6H87>
- Escuela de Administración de Negocios para Egresados (2020). Empresas con problemas de liquidez: ¿a qué conflictos se enfrentan? *ConexiónEsan*. Recuperado de <https://bit.ly/3c1PqSd>
- Fontrodona, J. & Muller, F. (2020). Strengthening business integrity in the face of the crisis Covid-19. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*. Memoria del VII Congreso. ISBN 978-607-96203-0-2 Recuperado de <https://bit.ly/2CSFRJx>
- Garros, V. & Palos, P. (2020). Retos del teletrabajo en tiempos de coronavirus. Recuperado <https://theconversation.com/retos-del-teletrabajo-en-tiempos-de-coronavirus-133098>
- Gestión (2020). Coronavirus en Perú: Estas son las medidas económicas para solventar a emprendedores. *Economía*. Recuperado de <https://bit.ly/3eLhk69>

- Gil, B. (2016). ¿Cómo prepararse para el futuro en la gestión empresarial? *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, vol. XII, núm. 23. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4096/409650120004/html/index.html>
- Giraldo, M. (2020). Coronavirus: ¿Cuáles son las estrategias para enfrentar los desafíos en tiempos de crisis? Genesys. Recuperado de <https://www.genesys.com/es-mx/blog/post/coronavirus-cuales-son-las-estrategias-para-enfrentar-los-desafios-em-tiempos-de-crisis>
- Hanampa, T. & Alarcón, E. (2020). El futuro de las MYPES tras el COVID-19, análisis de las medidas de reactivación empresarial y las barreras para el rápido acceso a la liquidez. IUS ET VERITAS. Recuperado de <https://bit.ly/2B87ygT>
- Hernández, R. & Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Editorial Mc Graw Hill Education, ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2017). *Metodología de la Investigación*. (6° ed.). McGraw-Hill. ISBN: 978-1-4562-2396-0. Recuperado de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wpcontent/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). Demografía Empresarial en el Perú. I Trimestre 2018. INFORME TÉCNICO N° 02 – Mayo. Recuperado de: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n-02-demografia-empresarial-i-trim2018\\_may2018.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n-02-demografia-empresarial-i-trim2018_may2018.pdf)
- Izquierdo, R., Novillo, L., & Mocha, J. (2017). El liderazgo en las microempresas familiares, desafíos y metas. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 89-94. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Leiderman, L. (2020). Preocupación Coronavirus: ¿cómo afecta la pandemia a la economía mundial? *Clarín Internacional*. Recuperado de [https://www.clarin.com/internacional/coronavirus-afecta-pandemia-economia-mundial-\\_0\\_zTRrJILf\\_.html](https://www.clarin.com/internacional/coronavirus-afecta-pandemia-economia-mundial-_0_zTRrJILf_.html)
- Loayza, F. (2020). Los desafíos de la tributación en tiempos de COVID-19: Los impuestos. *Enfoque Derecho*. Recuperado de <https://bit.ly/3jrBcik>
- Molina, D. & Sánchez, A. (2016). Obstáculos para la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*, vol. 4, No. 2, pp. 21-36. Recuperado de <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/pid/article/view/17700>
- Mora, M. (1983). La Teoría Contingencial en la Administración. *Cuadernos de Administración*, vol. 6, núm. 7, pp. 21-32.
- Ninamanco, F. (2020). El COVID-19 y los contratos de arrendamiento. *La Ley*. Recuperado de <https://laley.pe/art/9406/el-covid-19-y-los-contratos-de-arrendamiento>

- Okuda, M. & Gómez, C. (2005) Qualitative research methods: triangulation. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, vol. 34, núm. 1. Recuperado de <https://bit.ly/3c0dowV>
- Organización Internacional del Trabajo (2020). Por la pandemia del covid-19 se perderían 25 millones de empleos en el mundo, según la OIT. *El Comercio*. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/actualidad/pandemia-coronavirus-oit-estudio.html>
- Organización Mundial de la Salud (2020). Coronavirus disease (COVID-2019) situation reports. Recuperado de <https://www.who.int/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/situation-reports/>
- Pardavé, J. (2020). Mypes necesitan planes económicos que reconozcan sus particularidades. *Gestión*. Recuperado de <https://bit.ly/2CGtMak>
- Price Waterhouse Coopers (2020). Accounting implications of coronavirus effects. Recuperado de <https://pwc.to/2Blxi9v>
- Ramírez, J. (2020). Coronavirus y contratos de arrendamiento comerciales. *Legis Ámbito Jurídico*. Recuperado de <https://bit.ly/36tCaoa>
- Rivera, D., Carrillo, S., Forgiony, J., Nuvan, I. & Roza, A. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*, vol. 39, núm. 22, pág. 27. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n22/a18v39n22p27.pdf>
- Rubio, A. & Sánchez, G. (2009). La Función de Recursos Humanos en Tiempo de Crisis. *Revista trabajo*, vol. 22 p. 47-70
- RPP Noticias (2020). Coronavirus en Perú: Estos son los sectores económicos más afectados por la pandemia. *Economía*. Recuperado de <https://bit.ly/30zbos2>
- Sánchez, F. (2019). *Guía de tesis y proyectos de investigación*. (1ra ed.) Centurms Legalis. Arequipa-Perú. ISBN: 978-612-00-4519-0
- Serichio, S. (2020). Pandemias y economía: cómo impactaron otras crisis en la Argentina y en el mundo a lo largo de la historia. *Infobae Económico*. Recuperado de <https://bit.ly/3exKbMm>
- Soratto, J., Pires, D. & Friese, S. (2019). Thematic content analysis using ATLAS.ti software: Potentialities for researchs in health. *Revista Brasileira Enfermagem*,73(3). Recuperado de <https://bit.ly/2CQH6J3>
- Troncoso, C. & Amaya, A. (2016). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista Facultad de Medicina*, vol. 65, nro. 2: 329-32. Recuperado de <https://bit.ly/2E9aCdN>
- Vilariño, A. (2020). COVID-19, ¿cisne negro o se podía predecir? *Compromiso Empresarial*. Recuperado de <https://bit.ly/2XqxTyF>

## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de categorización

<b>Título:</b> Desafíos en la gestión empresarial de las MyPEs en tiempos de Covid-19, Perú.					
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Categoría</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Técnicas</b>
¿Cuáles son los desafíos empresariales en la situación actual de las MyPEs en tiempos de Covid-19, Perú, 2020?	Analizar los desafíos empresariales en las MyPEs en tiempos de Covid-19, Perú, 2020.	Desafíos en la gestión empresarial		-Guía de entrevista -Ficha de registro documental	-Entrevista -Análisis documental
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Sub-Categorías</b>			
PE1: ¿Cuáles son los desafíos financieros en la situación actual de las MyPEs en tiempos de Covid-19, Perú, 2020?	OE1: Analizar los desafíos financieros en las MyPEs en tiempos de Covid-19, Perú, 2020.	Decisiones financieras	-Liquidez -Rentabilidad proyectada -Contratos de arrendamiento	<b>Participantes:</b>  1. Consultor empresarial 2. Consultor empresarial 3. Consultor empresarial 4. Pequeño-empresario 5. Pequeño-empresario 6. Micro-empresario	
PE2: ¿Cuáles son los desafíos contables en la situación actual de las MyPEs en tiempos de Covid-19, Perú, 2020?	OE2: Analizar los desafíos contables en las MyPEs en tiempos de Covid-19, Perú, 2020.	Decisiones contables	-Presentación DJ mensual y anual -Plan contable general 2020 -Facturación electrónica		
PE3: ¿Cuáles son los desafíos tributarios en la situación actual de las MyPEs en tiempos de Covid-19, Perú, 2020?	OE3: Analizar los desafíos tributarios en las MyPEs en tiempos de Covid-19, Perú, 2020.	Decisiones tributarias	-La atención del ente fiscal -Cambios en la normativa -Implicancias tributarias		
PE4: ¿Cuáles son los desafíos laborales en la situación actual de las MyPEs en tiempos de Covid-19, Perú, 2020?	OE4: Analizar los desafíos laborales en las MyPEs en tiempos de Covid-19, Perú, 2020.	Decisiones laborales	-Estabilidad del personal -Trabajo remoto -Nuevas medidas laborales		

**Anexo 2:** Guía de entrevista: Desafíos en la gestión empresarial de las MyPEs en tiempos de Covid-19, Perú

**Datos básicos:**

Cargo o puesto en que se desempeña	
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	
Fecha	
Lugar de la entrevista	

Nro.	Preguntas de la entrevista
	<b>Desafíos en la gestión empresarial</b>
1	¿Cuáles son los desafíos en la gestión empresarial de las MyPEs y/o usted como empresario está afrontando en tiempos de Covid-19?
	<b>Desafíos financieros</b>
2	¿La liquidez es el mayor reto que afronta la MyPE en estos tiempos? ¿Por qué?
3	¿Cómo la rentabilidad proyectada, deseada se ha visto afectada? ¿Por qué?
4	¿Qué problemas ha tenido y/o conoce con respecto al tema de contratos de arrendamiento y/o alquileres? Podría describir y explicarnos.
	<b>Desafíos contables</b>
5	¿Qué medidas ha tomado ante el nuevo cronograma de la presentación de la DJ mensual y anual? ¿Recibe asesoría contable?
6	¿El plan contable general 2020 ha sido un nuevo reto y/o inconveniente para la gestión de la MyPEs y/o empresa? ¿Por qué?
7	¿Qué inconvenientes se le ha presentado en materia de facturación electrónica? ¿Por qué?
	<b>Desafíos tributarios</b>
8	¿Qué dificultades le ha generado que Sunat cierre la atención de manera presencial? Asimismo, ¿Ha tenido problemas con la atención virtual y/o telefónica?
9	¿Cuál ha sido su respuesta ante los cambios y modificatorias en la normativa tributaria que se vienen dando? ¿Qué medidas está tomando para afrontar ello?
10	¿De qué manera las implicancias tributarias generadas han perjudicado a las MyPEs? ¿Recibe y/o solicita asesoría para manejar y/o sobrellevar la gestión?
	<b>Desafíos laborales</b>
11	¿Por qué la estabilidad laboral es un gran problema social en esta pandemia? ¿Cuáles podrían ser las medidas que se podrían tomar para mejorar ello?
12	¿Qué problemas se han presentado para efectuar y/o estructurar el trabajo remoto en la MyPE y/o empresa? ¿Explique por qué?
13	¿Cómo ha afrontado y/o enfrentado las nuevas medidas laborales establecidas? Asimismo, ¿Ha presentado y/o visto problemas por un tema de pago?
	<b>Adicional</b>
14	¿Qué escenario futuro le espera a las MyPEs en el Perú después de esta pandemia? ¿Por qué?

Observaciones

.....
.....
.....

### Anexo 3: Resiliencia Empresarial: Respondiendo ante el Covid-19.



#### Salud y bienestar del empleado

- Identificar puestos críticos presenciales e implementar flexibilidad laboral con herramientas de teletrabajo.
- Elaborar un plan de comunicación para mantener el optimismo y la continuidad del negocio.



#### Gestión del personal

- Reconocer los puestos indispensables y recalibrar los spans o layers de las áreas no core.



#### Demanda - protección del cliente y marca

- Desarrollar un plan de beneficios para clients top.
- Implementar un modelo direct to consumer para mantener market share.



#### Gestión financiera y del inversionista

- Determinar los niveles máximos de stress financiero con los proveedores y clientes.
- Refinanciar deuda de corto plazo.



#### Gestión de riesgos

- Revisar el plan de continuidad del negocio.
- Identificar y mitigar principales riesgos relacionados a errores y fraudes.

	<b>Obligaciones legales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar las medidas facilitadoras del Estado.</li> </ul>
	<b>Tecnología y seguridad de la información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la infraestructura y seguridad necesaria para empleados con teletrabajo.</li> <li>• Asegurar los accesos para mantener los sistemas actualizados y funcionando adecuadamente.</li> </ul>
	<b>Gobierno y responsabilidad social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redefinir el plan de responsabilidad social con comunicación externa oportuna.</li> </ul>
	<b>Cadena de suministros y comercio global</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rebalancear el inventario y asegurar suficiente en cada localidad para evitar quiebres de stock por canal.</li> <li>• Identificar proveedores críticos y reubicar proveedores con saturación o quiebre por razones asociadas al COVID.</li> </ul>

Fuente: EY Perú

Frente al avance del Covid-19 en el mundo, las organizaciones enfrentan nuevos y mayores desafíos. EY propone un modelo de Resiliencia Empresarial basado en 9 dimensiones y una herramienta de autoevaluación para determinar el nivel de preparación general de su organización y así, poder afrontar asertivamente esta crisis.