



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

Contabilidad

Facultad de Ciencias Empresariales

**LA RESILIENCIA Y EL DESEMPEÑO DE LAS MICROEMPRESAS EN
ÉPOCAS DE COVID-19**

**Un estudio del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en el
Emporio Comercial de Gamarra**

**Tesis presentada para optar el
Título Profesional de Licenciado en Contabilidad**

**Presentado por
Hans Jhordan Silva Torralva**

Asesor: Dr. Edgar Paul Alva Gonzales

[0000-0001-9372-8209](tel:0000-0001-9372-8209)

Lima, junio de 2022

ÍNDICE

RESUMEN.....	IV
ABSTRACT.....	IV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	I
ÍNDICE DE TABLAS.....	I
ÍNDICE DE ANEXOS.....	III
DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTOS.....	V
ÍNDICE DE FIGURAS.....	I
ÍNDICE DE TABLAS.....	II
ÍNDICE DE ANEXOS.....	III
RESUMEN.....	I
ABSTRACT.....	I
DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.1. Situación problemática.....	4
1.1.1. El COVID-19.....	4
1.1.2. El impacto económico de la pandemia.....	6
1.1.3. Planteamiento del problema: Emporio Comercial de Gamarra.....	19
1.2. Preguntas de investigación.....	21

1.2.1. Pregunta principal	21
1.2.2. Preguntas específicas	21
1.3. Objetivos de la investigación	22
1.3.1. Objetivo general.....	22
1.3.2. Objetivos específicos	22
1.4. Hipótesis de investigación	23
1.4.1. Hipótesis general.....	23
1.4.2. Hipótesis específicas	23
1.5. Justificación	23
1.5.1. Justificación teórica	24
1.5.2. Justificación práctica.....	24
1.6. Consideraciones finales	24
CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA	26
2.1. Marco teórico	26
2.1.1. Antecedentes teóricos	26
2.1.2. Antecedentes empíricos	38
2.2. Marco conceptual.....	42
2.2.1. Resiliencia organizacional	42
2.2.2. Desempeño organizacional	44
2.3. Consideraciones finales	45
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.1. Tipo de investigación.....	46
3.2. Diseño de la investigación	46
3.3. Recolección de información.....	47
3.4. Instrumento	47
3.5. Diseño de la muestra.....	48
3.5.1. Población.....	48
3.5.2. Muestra	48
3.5.3. Muestreo	49
3.6. Análisis de información	50
3.7. Consideraciones finales	50
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	51

4.1. Descripción de resultados	51
4.2. Validación estadística de resultados	56
4.2.1. Prueba de normalidad	56
4.2.2. Prueba de hipótesis	56
4.3. Discusión de resultados.....	60
4.4. Consideraciones finales	61
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES E INVESTIGACIONES FUTURAS	62
5.1. Conclusiones	62
5.1.1. Conclusión respecto del objetivo principal	62
5.1.2. Conclusiones respecto de los objetivos específicos	62
5.2. Recomendaciones	63
5.3. Investigaciones futuras.....	63
REFERENCIAS	65
ANEXOS.....	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	9
Figura 2	10
Figura 3	15
Figura 4	16
Figura 5	27
Figura 6	28
Figura 7	89
Figura 8	89
Figura 9	90
Figura 10	90
Figura 11	91
Figura 12	91
Figura 13	92
Figura 14	92
Figura 15	93
Figura 16	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Fechas de aparición de primeros casos de contagio por COVID-19 en Latinoamérica.....	5
Tabla 2	Variaciones del PBI real de las regiones del mundo en términos porcentuales	6
Tabla 3	Variaciones del PBI real por regiones en Latinoamérica y el Caribe en términos porcentuales ...	7
Tabla 4	Proyección del número de empresas según el nivel de impacto de la pandemia COVID-19 y el tamaño de la organización en términos absolutos y porcentuales.....	8
Tabla 5	Proyección del número de empresas que cerrará durante la pandemia COVID-19 según el tipo de organización en términos absolutos y porcentuales	9
Tabla 6	Actividades detalladas según sector económico y fase de reactivación.....	11
Tabla 7	Variaciones del PBI real por sectores en términos porcentuales	13
Tabla 8	Número de empresas según su estrato empresarial.....	14
Tabla 9	Número de microempresas formales según su sector económico.....	14
Tabla 10	Características demográficas de los encuestados	14
Tabla 11	Estadísticos descriptivos de la dimensión de ética resiliente	51
Tabla 12	Estadísticos descriptivos de la dimensión de conciencia situacional	52
Tabla 13	Estadísticos descriptivos de la dimensión de gestión de vulnerabilidades clave	53
Tabla 14	Estadísticos descriptivos de la dimensión de capacidad de adaptación	54
Tabla 15	Estadísticos descriptivos de la variable desempeño organizacional	55
Tabla 16	Prueba de normalidad Kolgomorov-Smirnov	56
Tabla 17	Prueba Rho de Spearman para correlacionar la dimensión de ética resiliente y la variable de desempeño organizacional	57
Tabla 18	Prueba Rho de Spearman para correlacionar la dimensión de conciencia situacional y la variable de desempeño organizacional	58
Tabla 19	Prueba Rho de Spearman para correlacionar la dimensión de gestión de vulnerabilidades clave y la variable de desempeño organizacional.....	59
Tabla 20	Prueba Rho de Spearman para correlacionar la dimensión de capacidad de adaptación y la variable de desempeño organizacional	59
Tabla 21	Estadístico de fiabilidad de resiliencia organizacional	88
Tabla 22	Estadístico de fiabilidad de desempeño organizacional.....	88
Tabla 23	Distribución de estadísticos por cada indicador.....	94

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 Matriz de consistencia	77
ANEXO 2 Matriz de operacionalización de variables	78
ANEXO 3 Instrumento de recolección de datos.....	79
ANEXO 4 Lista de definiciones	85
ANEXO 5 Consentimiento informado	87
ANEXO 6 Confiabilidad de los instrumentos	88
ANEXO 7 Estadísticos de cada indicador.....	89

RESUMEN

El objetivo del estudio es determinar la relación entre la resiliencia y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el Emporio Comercial de Gamarra desde la perspectiva de los microempresarios. La investigación se desarrolló con un enfoque cuantitativo y un alcance correlacional. Se elaboró un cuestionario para medir las percepciones de cada variable en estudio y se utilizó a la encuesta como técnica para la recolección de datos. El instrumento se aplicó a una muestra de 147 microempresarios del rubro comercial del emporio de Gamarra. Los resultados del estudio muestran que cada una de las dimensiones de la resiliencia organizacional - ética resiliente, conciencia situacional, gestión de vulnerabilidades clave y capacidad de adaptación - presenta una asociación positiva con la variable de desempeño organizacional. Las implicancias de la investigación pueden derivar en que los grupos de interés de la población estudiada formulen acciones estratégicas futuras que se puedan aplicar en realidades de incertidumbre y de adversidad como la vivida en el contexto de pandemia.

ABSTRACT

The aim of the study is to determine the relationship between the resilience and the performance of microenterprises in the field of clothing manufacturing and marketing in times of COVID-19 in the Commercial Emporium of Gamarra from the perspective of microentrepreneurs. The research was developed with a quantitative approach and a correlational scope. A questionnaire was developed to measure the perceptions of each variable under study and the survey was used as a technique for data collection. The instrument was applied to a sample of 147 microentrepreneurs from the commercial sector of the Gamarra emporium. The results of the study show that each of the dimensions of organizational resilience - resilient ethics, situational awareness, management of key vulnerabilities and adaptability - presents a positive association with the organizational performance variable. The implications of the research may lead the interest groups of the population studied to define future strategic actions that can be applied in similar realities of uncertainty and adversity as the one experienced in the context of the pandemic.

DEDICATORIA

*A mis amados padres, Carlos y Miriam,
que con esfuerzo, constancia y cariño
han contribuido a que este sueño se haga realidad.*

*A mi querido hermano Bryan
por su apoyo incondicional durante este trayecto.*

*A mis abuelitos: Doralisca, Arcenio, Norberta, Samuel y Carolina
por forjarme como persona y constituir un pilar importante en mi vida.*

*Al amor de mi vida Josselyn,
por acompañarme y comprenderme durante este desafío.*

AGRADECIMIENTOS

*Agradezco a Dios, mi Señor Todopoderoso por permitirme
vivir esta experiencia y por darme el impulso necesario
para arribar a este momento.*

*Agradezco a mi amigo y mentor,
el Prof. Edgar Alva por guiarme,
además de en otras circunstancias de la vida,
también en este camino de reflexión académica.*

*Agradezco a mi amiga María Urcia,
por brindarme diversas perspectivas de análisis
y alcances académicos respecto del tema abordado.*

*Agradezco a mi amiga Vanina Ruiz por apoyarme
en la delimitación de la investigación,
así como en otros elementos académicos.*

INTRODUCCIÓN

La rápida propagación del COVID-19 ocasionó que los gobiernos alrededor del mundo adopten una serie de medidas y reformas, que finalmente derivaron a que la actividad económica se contraiga en 3.5% (Banco Mundial [BM], 2020).

De acuerdo con la Comisión Económica para Latinoamérica y El Caribe (2021), en adelante CEPAL, alrededor del 25% del PBI de las economías latinoamericanas ha sido fuertemente afectado por la pandemia. Asimismo, la organización mencionada proyecta que alrededor de 2.7 millones de empresas formales latinoamericanas cierre al término de la crisis¹.

Además, la institución citada indica que las organizaciones más impactadas son las microempresas y las pequeñas empresas, debido a su elevada participación en los sectores de comercio, de hoteles, de restaurantes, entre otros rubros. A su vez informa que el 96% de estas empresas está constituido por microempresas, concentrándose en mayor medida en el rubro de comercio al por mayor y por menor.

Un ejemplo es el caso del grupo microempresarial peruano, pues al cierre del 2020 sufrió una caída en el nivel de sus ventas por alrededor de ochenta mil millones de soles (Sociedad de Comercio Exterior [COMEX], 2021).

Con el objetivo de afrontar las consecuencias de la crisis, el Gobierno peruano estableció dos estrategias económicas: un plan para la reactivación de actividades económicas y, en paralelo, un conjunto de mecanismos de soporte para la cadena de pagos (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2021). Sin embargo, el efecto de estas medidas no fue el esperado, pues al término del 2020, la economía peruana registró una caída de 11% en el PBI (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2021).

Este resultado económico negativo, a decir del MEF (2021), en parte fue explicado por el retroceso de los sectores de manufactura (-12.5%) y de comercio (-16.0%), a propósito del desplazamiento de prioridades de consumo de determinados elementos por parte de la población en general.

Ahora bien, dentro de los sectores económicos de manufactura y de comercio, se encuentra el rubro de confección y comercialización de prendas de vestir. La actividad económica del referido rubro, al término del 2020, representó el 1% del PBI nacional y el 7.6% del PBI de manufactura (Ministerio de Producción [PRODUCE], 2020). Continuando con lo afirmado por la institución mencionada, se sabe que el 96.8% de

¹ Durante una entrevista celebrada en diciembre del 2021, el Director General de la OMS afirmó que se espera finalizar la fase aguda de la pandemia en el 2022 (OMS, 2021).

entidades del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir está constituido por microempresas. Sobre estas últimas cabe precisar que el 64.1% se encuentra localizado en Lima Metropolitana.

Según el INEI (2017), referirse al rubro de confección y comercialización de prendas de vestir es aludir al Emporio Comercial de Gamarra. La organización citada comenta que en este emporio se ubican 33,002 empresas, de las cuales el 94.5% son microempresas y que el 88.7% de esta proporción está dedicado al rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en específico.

Luego de la declaratoria del estado de emergencia en marzo del 2020, los establecimientos comerciales de dicho emporio tuvieron que cerrar sus puertas al público, registrándose así un decremento del 90% de clientes y una pérdida del 50% de sus ventas anuales, ambos al culminar el 2020 (Cámara de Comercio de Lima [CCL], 2021).

Frente a la situación descrita, según la Coordinadora de Empresarios de Gamarra (2020), las organizaciones interesadas en la recuperación del emporio llevaron a cabo un conjunto de iniciativas para contrarrestar las consecuencias de la pandemia. No obstante, la manera en cómo se tomaron estas medidas y sus resultados fueron heterogéneos en cada microempresa.

Así, después de revisar literatura referida al comportamiento diferenciado de una empresa ante situaciones de incertidumbre, se encontró que a través del estudio de la resiliencia organizacional se puede analizar cómo se asocian sus dimensiones al desempeño que obtuvieron las microempresas en épocas de pandemia.

Con este estudio se pretende determinar la relación entre la resiliencia y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra.

El presente trabajo de investigación se divide en cinco capítulos. En el Capítulo I, se aborda el problema de investigación, así como su relevancia y el entorno sobre el que se desarrolla. A continuación, se desglosa la pregunta principal y las preguntas específicas relacionadas con los objetivos del estudio. Después, se mencionan las hipótesis y las justificaciones.

En el Capítulo II, se desarrolla el Marco de referencia comprendido por el Marco teórico y el Marco conceptual. El Capítulo III se refiere a la Metodología de la investigación, en donde se advierten los siguientes apartados: tipo de investigación, enfoque de la investigación, diseño de la investigación, recolección de información, instrumento, diseño de la muestra y análisis de información.

En el Capítulo IV, se presenta el Análisis de resultados, el cual se subdivide en descripción de resultados, validación estadística de resultados y discusión de resultados.

Finalmente, en el Capítulo V, se muestran las conclusiones, las recomendaciones y las futuras investigaciones que se pueden realizar a partir del estudio.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, se explica la relevancia del tema de investigación. Posteriormente, se realiza el planteamiento de la pregunta principal y de las preguntas específicas de investigación. Asimismo, se delimitan tanto el objetivo general como los objetivos específicos. Además, se formulan la hipótesis principal y las hipótesis específicas. También, se expone la justificación teórica y práctica del estudio. Por último, se alcanzan determinadas consideraciones.

1.1. Situación problemática

A continuación, se desarrolla el subcapítulo de situación problemática, el cual aborda determinados aspectos referidos al COVID-19, así como su impacto económico en los siguientes niveles: mundial, latinoamericano y peruano. Precisamente, a propósito del último nivel mencionado, se profundiza el efecto del estado de emergencia sanitaria en las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir hasta llegar al caso del Emporio Comercial de Gamarra.

1.1.1. El COVID-19

Luego del diagnóstico de una serie de casos de COVID-19 alrededor del mundo, la Organización Mundial de la Salud (2020) declaró que la expansión de este virus debía ser considerada como una alerta de pandemia. Esta propagación se evidenció rápidamente en países latinoamericanos. Lo anterior se advierte en la tabla 1.

Tabla 1

Fechas de aparición de primeros casos de contagio por COVID-19 en Latinoamérica

Región y país	Fecha del primer caso
Sudamérica	
Argentina	3 de marzo del 2020
Bolivia	8 de marzo del 2020
Brasil	26 de febrero del 2020
Chile	3 de marzo del 2020
Colombia	6 de marzo del 2020
Ecuador	29 de febrero del 2020
Paraguay	7 de marzo del 2020
Perú	6 de marzo del 2020
Uruguay	13 de marzo del 2020
Centroamérica y México	
Costa Rica	6 de marzo del 2020
El Salvador	19 de marzo del 2020
Guatemala	13 de marzo del 2020
Haití	20 de marzo del 2020
Honduras	11 de marzo del 2020
México	28 de febrero del 2020
Nicaragua	18 de marzo del 2020
Panamá	9 de marzo del 2020
República Dominicana	1 de marzo del 2020

Nota. Esta tabla se construyó adaptando un fragmento del artículo científico de Araujo et al. (2020), quienes desarrollaron una investigación a propósito de la progresión de casos de COVID-19 en Latinoamérica.

Como se puede advertir en la tabla 1, el primer caso reportado en Latinoamérica se suscitó en Brasil, seguido por México y Ecuador. En el caso peruano, después de nueve días de saberse de la presencia del virus en territorio nacional, el Gobierno del Perú declaró al país en estado de emergencia sanitaria nacional el 15 de marzo del 2020 (Decreto Supremo N°044, 2020). Esta medida implicó que se emitieran las siguientes disposiciones: (i) limitación del derecho a la libertad de tránsito, (ii) aplicación de restricciones en el ámbito comercial, cultural y recreativo, (iii) cierre de fronteras y (iv) reducción de capacidad de transporte público. Este conjunto de políticas significó la parálisis de actividades económicas no esenciales.

1.1.2. El impacto económico de la pandemia

1.1.2.1. En el mundo

La rápida propagación del COVID-19 ocasionó que los gobiernos del mundo adoptaran una serie de medidas y reformas como la suspensión de actividades, el aislamiento social y la imposición de restricciones a la movilidad (BM, 2020). A continuación, en la tabla 2 se detallan las principales variaciones del PBI según región.

Tabla 2

Variaciones del PBI real de las regiones del mundo en términos porcentuales

Regiones	2019	2020	2021E (*)
Economías avanzadas	1.6	-4.7	5.4
Estados Unidos	2.2	-3.5	6.8
Eurozona	1.3	-6.6	4.2
Japón	0.0	-4.7	2.9
Mercados emergentes y economías en desarrollo	3.8	-1.7	6.0
Asia del Este y Pacífico	5.8	1.2	7.7
Europa y Asia Central	2.7	-2.1	3.9
Latinoamérica y el Caribe	0.9	-6.5	5.2
Medio Este y Norte de África	0.6	-3.9	2.4
Asia del Sur	4.4	-5.4	6.8
África del Sub-Sahara	2.5	-2.4	2.8
Mundo	2.5	-3.5	5.6

Nota. Esta tabla se construyó adaptando un fragmento del informe de perspectivas económicas mundiales desarrollado por el Banco Mundial (2020). (*) Los datos del 2021 son proyecciones incluidas en el estudio mencionado.

Como se observa en la tabla 2, la economía mundial se contrajo en 3.5% durante el 2020. Este decrecimiento económico fue resultado del comportamiento de las economías avanzadas (-4.7%) y de las economías en desarrollo y los mercados emergentes (-1.7%). En adición, se visualiza que Latinoamérica y el Caribe tuvo una importante participación en el resultado macroeconómico de las economías en desarrollo durante el 2020.

1.1.2.2. En el Latinoamérica y el Caribe

Según el BM (2020), el conjunto de contracciones de los sectores económicos en Latinoamérica y el Caribe trajo como consecuencia que la actividad económica disminuya en 6.7% en el 2020. Enseguida, se visualizan las variaciones del PBI real de las economías latinoamericanas en la tabla 3.

Tabla 3

Variaciones del PBI real por regiones en Latinoamérica y el Caribe en términos porcentuales

Región y país	2020	2021E (*)
Sudamérica		
Argentina	-9.9	4.9
Bolivia	-7.8	5.1
Brasil	-4.1	3.2
Chile	-5.8	5.0
Colombia	-6.8	5.0
Ecuador	-7.8	1.0
Paraguay	-1.0	3.5
Perú	-11.1	9.0
Uruguay	-5.9	4.0
Variación por región	-7.3	3.7
Centroamérica y México		
Costa Rica	-4.5	3.0
El Salvador	-7.9	3.5
Guatemala	-1.5	3.5
Haití	-3.4	2.0
Honduras	-9.0	4.5
México	-8.2	3.8
Nicaragua	-2.0	1.3
Panamá	-17.9	5.5
República Dominicana	-6.7	5.0
Variación por región	-8.5	3.8
Variación total	-6.7	3.7

Nota. Esta tabla se construyó adaptando el informe del Banco Mundial (2020) sobre el crecimiento del PIB (% anual) para Latinoamérica y el Caribe, excluyendo Venezuela y Cuba. (*) Los datos del 2021 son proyecciones incluidas en el estudio mencionado.

De acuerdo con la tabla 3, parte del desempeño económico de Latinoamérica y El Caribe durante el 2020 (-6.7%) se explica por los resultados económicos de Perú (-11.1%) y de Panamá (-17.9%). Así, el BM (2021) aunado a un estudio de Buera et al. (2020) coincidieron que los factores que explicaron los rendimientos de los países mencionados, así como del resto de naciones de Latinoamérica y El Caribe son los siguientes: (i) efecto negativo de las medidas de contención sobre los sectores de turismo y de entretenimiento, (ii) fuerte caída del precio de exportaciones, (iii) salidas de capital extranjero, (iv) incremento del costo de financiamiento y (v) devaluación de monedas locales.

En la tabla 4 se muestra el nivel proyectado de impacto de la pandemia COVID-19 según el tamaño de organización o estrato empresarial.

Tabla 4

Proyección del número de empresas según el nivel de impacto de la pandemia COVID-19 y el tamaño de la organización en términos absolutos y porcentuales

Nivel de impacto / Tamaño de organización	Microempresas		Pequeñas y medianas		Grandes		Total	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Moderado	812,424	85%	138,164	14%	5,906	1%	956,494	100%
Significativo	3,946,182	83%	767,750	16%	42,739	1%	4,756,672	100%
Fuerte	8,071,916	92%	699,178	8%	19,224	0%	8,790,318	100%
Total	12,830,523	88%	1,605,092	11%	67,869	0%	14,503,484	100%

Nota. Esta tabla se construyó adaptando el informe de CEPAL (2021) sobre la medición de los efectos en las empresas y en el empleo del COVID-19.

Después de analizar la tabla 4, se puede mencionar que habrá un impacto fuerte más acentuado en las microempresas (92%) en comparación con las pequeñas, medianas y grandes empresas (1%). Todo lo referido demuestra, en particular, el estado crítico de las microempresas en relación al resto de estratos empresariales. Además, este indicador (92%) proyecta la necesidad de atención que este cúmulo empresarial requiere, a efectos de concentración de esfuerzos por parte de organismos públicos y privados.

Es más, según CEPAL (2021), se proyecta que alrededor de 2.7 millones de empresas formales latinoamericanas cierre, acentuándose este efecto en las microempresas (96%). Véase la tabla 5.

Tabla 5

Proyección del número de empresas que cerrará durante la pandemia COVID-19 según el tipo de organización en términos absolutos y porcentuales

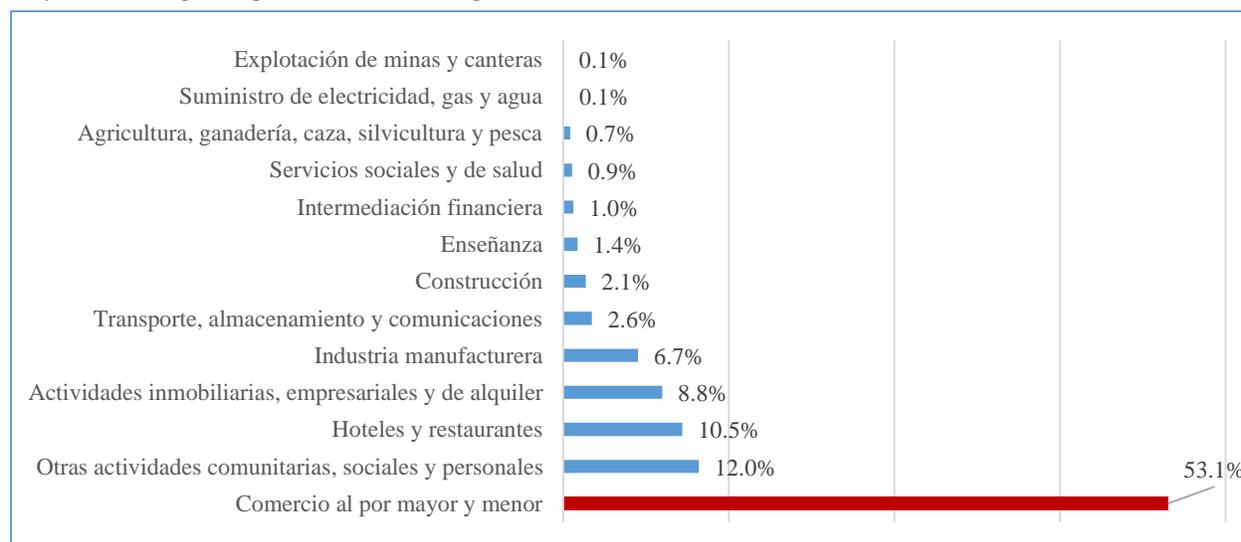
Tamaño de organización	Número	Porcentaje
Microempresa	2,650,528	96.0%
Pequeña	98,780	3.5%
Mediana	5,943	0.4%
Grande	406	0.1%
Total	2,755,657	100%

Nota. Esta tabla se construyó adaptando el informe de CEPAL (2021) sobre la medición de los efectos en las empresas y en el empleo del COVID-19.

Prosiguiendo con lo referido por la institución mencionada, tal como se observa en la figura 1, aproximadamente un millón y medio de empresas latinoamericanas dedicadas al comercio dejarán de existir (53.1%). Esta situación puede generar una pérdida de 8.5 millones de puestos de trabajo y un detrimento en la calidad de vida de los hogares en la región latinoamericana.

Figura 1

Proyección de empresas que cerrarán durante la pandemia COVID-19 al término del 2021



Nota. Esta figura se construyó adaptando el informe de CEPAL (2021) sobre la medición de los efectos en las empresas y en el empleo del COVID-19.

Ahora bien, en el caso peruano, el impacto que tuvieron las medidas adoptadas a propósito del COVID-19 sobre su economía no distaron de la realidad latinoamericana como se puede ver a continuación.

1.1.2.3. En el Perú

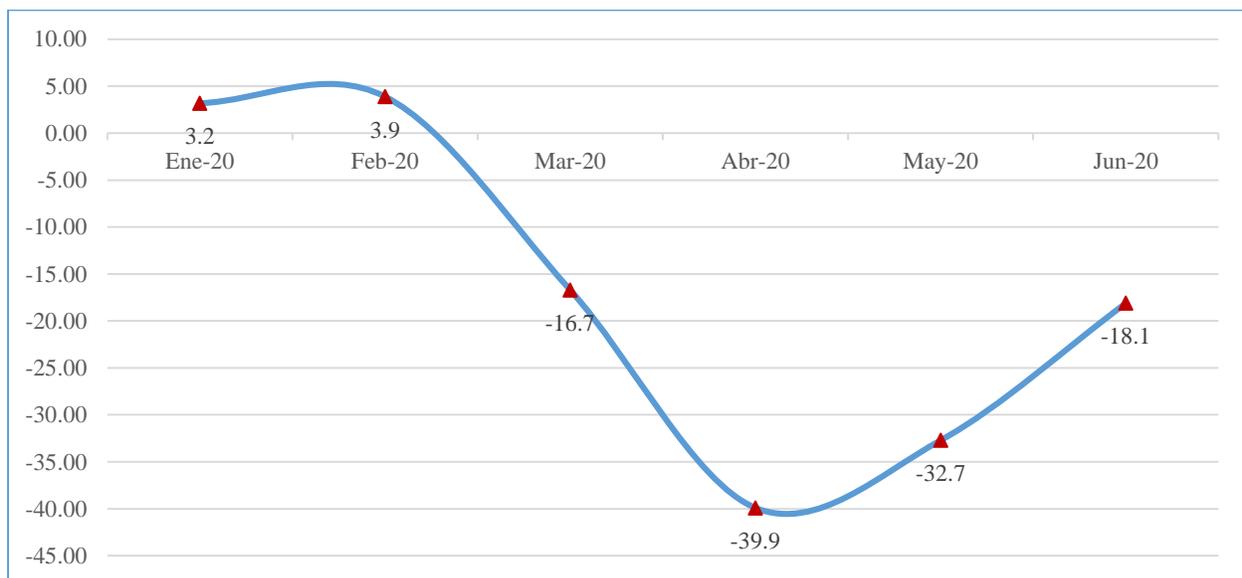
En línea con lo dispuesto por la OMS (2020) y con el objetivo de contener la expansión de la enfermedad COVID-19, el Gobierno del Perú declaró al país en estado de emergencia nacional el 15 de marzo del 2020 y dispuso las siguientes medidas: (i) limitación del derecho a la libertad de tránsito, (ii) aplicación de restricciones en el ámbito comercial, cultural y recreativo, (iii) cierre de fronteras y (iv) reducción de capacidad de transporte público (Decreto Supremo N°044, 2020).

En este sentido, tal como se puede apreciar en la figura 2, a pesar del crecimiento promedio de la economía de 3.6% registrado en enero y febrero del 2020, la oferta y la demanda agregadas se contrajeron, ocasionando una caída del PBI de aproximadamente 17.4% durante el primer semestre del 2020 (MEF, 2020).

La organización citada asevera que este efecto económico fue resultado de la suspensión de las actividades no esenciales, lo que generó una contracción general de los sectores económicos de 26.9% en promedio, entre marzo y junio de 2020.

Figura 2

Evolución del PBI real durante el primer semestre del año 2020



Nota. Esta figura se construyó adaptando el informe del MEF (2020) el cual contempla el marco macroeconómico multianual 2021-2024.

En lo referido a la demanda agregada, continuando con lo señalado por el MEF (2020), se dice que la caída económica se debió principalmente a una disminución del consumo privado registrado por las familias (-9.6%), además de un menor poder adquisitivo ante la pérdida de empleos y la reducción de ingresos económicos. En consecuencia, al término del 2020, la economía peruana registró una caída de 11% en el PBI (INEI, 2021).

En vista de la crisis económica, el Gobierno peruano estableció dos estrategias económicas para mitigar los efectos negativos generados por la emergencia sanitaria: un plan para la reactivación de actividades económicas y, en paralelo, un conjunto de mecanismos de soporte para la cadena de pagos (MEF, 2021).

Por un lado, la primera estrategia se dirigió a la implementación de cuatro fases para la recuperación económica gradual, a través de la incorporación de un proceso de aprobación de protocolos sectoriales con normas de bioseguridad (Decreto Supremo N° 080, 2020; Decreto Supremo N° 101, 2020; Decreto Supremo N°117, 2020; Decreto Supremo N°157, 2020).

Véase la tabla 6 para explorar el detalle de las actividades involucradas en cada fase de reapertura.

Tabla 6

Actividades detalladas según sector económico y fase de reactivación

FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4
Industria y minería <ul style="list-style-type: none"> Sustancias químicas básicas y abono. Productos minerales no metálicos. Industria del vidrio. Industria del papel y cartón. Textil y confecciones. Maquinaria y equipo. Gran minería (a tajo abierto) y proyectos. Construcción <ul style="list-style-type: none"> 56 proyectos de transporte. 36 obras de saneamiento. Comercio <ul style="list-style-type: none"> Productos agrarios. Electrónico (interno y externo). Servicios y turismo <ul style="list-style-type: none"> Restaurantes y afines por delivery. Transporte de carga. Vinculados a telecomunicaciones. Complementarios a la agricultura. 	Industria y minería <ul style="list-style-type: none"> Producción de papel e imprenta. Gran minería (subterránea), mediana minería (a tajo abierto) y exploración. Construcción <ul style="list-style-type: none"> 108 proyectos de transporte. 48 obras de saneamiento. Comercio <ul style="list-style-type: none"> Centros comerciales con aforo reducido. Productos agrícolas. Bienes (exportaciones e importaciones) orientados al sector retail. Servicios y turismo <ul style="list-style-type: none"> Servicios prestados a las empresas. Servicios complementarios a la agricultura. Restaurantes (con capacidad limitada) y hoteles. 	Minería <ul style="list-style-type: none"> Mediana minería (subterránea) y exploración. Construcción <ul style="list-style-type: none"> 26 proyectos de transporte. 146 obras de saneamiento. Comercio <ul style="list-style-type: none"> Al por mayor y menor. Servicios y turismo <ul style="list-style-type: none"> BPO-Business Process Outsourcing (Call centres). Conexos a la agricultura. Restaurantes en general. Transporte internacional aéreo. Agencias de viaje presencial. Centros de entretenimiento y atractivos 	Industria y minería <ul style="list-style-type: none"> Elaboración de tabaco. Habilitación de actividades mineras faltantes. Construcción <ul style="list-style-type: none"> 99 de saneamiento. Servicios y turismo <ul style="list-style-type: none"> Belleza. Entretenimiento. Arrendamiento. Comercialización. Complementarios a la agricultura (talleres y eventos en temas agrarios). Transporte nacional e internacional en general. Centros de entretenimiento. Atractivos turísticos. Convenciones, ferias, reuniones.

FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4
<ul style="list-style-type: none"> • Prestados a empresas. • Almacenamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte interprovincial y aéreo nacional. • Agencias de viajes (atención virtual). 	turísticos (capacidad limitada).	

Nota. Esta tabla se construyó a partir de la información recopilada en los Decretos Supremos N° 080-2020-PCM, N° 101-2020-PCM, N° 117-2020-PCM y N° 157-2020-PCM.

Por otro lado, la segunda estrategia se orientó a la creación de instrumentos de financiamiento empresarial para dinamizar las operaciones de las empresas y para soportar la cadena de pagos de las entidades públicas y privadas. Entre los mecanismos más importantes se encuentran los siguientes: (i) Fondo de Apoyo Empresarial a la MYPE², (ii) Fondo de Apoyo Empresarial a las MYPE del Sector Turismo, (iii) Fondo de Apoyo Empresarial para pequeños productores agrarios, (iv) Fondo Crecer y (v) Reactiva Perú (Decreto de Urgencia N° 049, 2020; Decreto de Urgencia N°082, 2020; Decreto de Urgencia N°040, 2020; Decreto Legislativo N°1508, 2020).

Según el MEF (2021), Reactiva Perú fue el dispositivo que tuvo el mayor alcance en el tejido empresarial peruano, ya que garantizó operaciones de financiamiento por alrededor de sesenta mil millones de soles.

Por tanto, a efectos de entender de forma pormenorizada el impacto económico de la pandemia COVID-19 en el Perú, a continuación, se exponen determinadas implicancias en ciertos sectores económicos al término del 2020.

² Al grupo de micro y pequeñas empresas también se les conoce como Mype (Ley N°30056, 2013).

1.1.2.3.1. En los sectores económicos

El decrecimiento de la economía peruana durante el 2020 (-11%) fue consecuencia de la suma de resultados económicos desfavorables en casi la totalidad de sectores económicos durante dicho periodo. Véase la tabla 7.

Tabla 7

Variaciones del PBI real por sectores en términos porcentuales

Sectores	Peso del año base 2007	2020	2021E (*)
Agropecuario	6.0	1.4	1.4
Agrícola	3.8	3.4	1.8
Pecuario	2.2	-1.8	1.0
Pesca	0.7	4.2	4.2
Minería e hidrocarburos	14.4	-13.4	8.6
Minería	12.1	-13.8	10.4
Hidrocarburos	2.2	-11.0	-0.8
Manufactura	16.5	-12.5	15.4
Primaria	4.1	-2.0	9.1
No primaria	12.4	-16.4	18.2
Electricidad y agua	1.7	-6.1	7.9
Construcción	5.1	-13.9	25.5
Comercio	10.2	-16.0	14.3
Servicios (**)	37.1	-9.8	7.9
PBI	100	-11.0	10.5
PBI primario	25.2	-7.7	6.6
PBI no primario	66.5	-11.8	11,5

Nota. Esta tabla se construyó a partir del informe del MEF (2021) el cual contempla el marco macroeconómico multianual 2022-2025. (*) Los datos del 2021 son proyecciones incluidas en el estudio mencionado. (**) El sector de servicios incorpora los rubros relacionados a servicios de comidas y de bebidas, servicios de catering, servicios de transporte y mensajería, servicios inmobiliarios, servicios de educación, servicios de salud, servicios por actividades profesionales, científicas y técnicas, servicios de comunicación, servicios financieros, de pensiones y de seguros, servicios administrativos y de apoyo, servicios de publicidad e investigación de mercados, servicios turísticos y de alojamiento, servicios de seguridad e investigación, entre otros menores de similar índole (INEI, 2021).

En la tabla 7 se advierte un comportamiento económico irregular mostrándose que solo el sector agropecuario (1.4%) y el sector de pesca (4.2%) obtuvieron resultados favorables. El resto de sectores económicos mantuvieron una tendencia negativa respecto de su actividad económica.

Según el INEI (2021), en lo referido al sector agropecuario, el factor principal que incidió en la actividad económica fue el impulso del subsector agrícola, en donde se encontró un incremento del volumen de producción de uva, limón, arándano, plátano, caña de azúcar, cacao y papa. En relación al sector de pesca, el factor principal que influenció su comportamiento positivo fue el incremento de la pesca marítima y la continental, a propósito de la mayor demanda de productos para el consumo humano directo (36%).

Ahora bien, dentro de los sectores que presentaron un resultado económico negativo – considerando el alcance del estudio – se advierte que los sectores de manufactura (-12.5%) y de comercio (-16.0%) experimentaron notables caídas. A propósito de lo indicado por el MEF (2021) en tabla 7 y a decir del INEI (2021), las causas que generaron estos resultados se explican por el desplazamiento de prioridades de consumo o uso de determinados elementos por parte de la población en general.

De acuerdo con el INEI (2021), por un lado, el decrecimiento de la actividad económica del sector de manufactura se debió a la menor producción de las industrias no primarias. Es decir, se generó por un descenso de lo producido por los rubros de confección textil y de cuero (-32.7%), de fabricación de productos metálicos (-29.4%) y no metálicos (-28.5%), así como los de elaboración de papel y de impresión (-13%), entre otros de menor magnitud. Por otro lado, la institución mencionada manifiesta que el decrecimiento de la actividad de comercio fue generado por menores ventas registradas de maquinarias y equipo (-8.4%), de combustibles (-6.3%), así como de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero (-9.5%).

En síntesis, debido a que el nivel de restricciones sanitarias – instauradas por el Gobierno – fue intermedio, los sectores económicos de manufactura y de comercio fueron afectados de manera importante (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2021). Según el MEF (2021), a pesar de la reapertura progresiva de las actividades en el contexto de las fases de reactivación económica y de la implementación de mecanismos de financiamiento alternativos para las empresas. En lo referido a las empresas, enseguida, se comentan breves alcances.

1.1.2.3.2. En el sector empresarial

Según el INEI (2021), al cierre de marzo del 2021, el número total de empresas activas registradas en el Directorio Central de Empresas y Establecimientos ascendió a 2,838,494 empresas. Además, se sabe que existe una concentración importante de micro, pequeñas y medianas empresas en el Perú. Véase la tabla 8.

Tabla 8

Número de empresas según su estrato empresarial

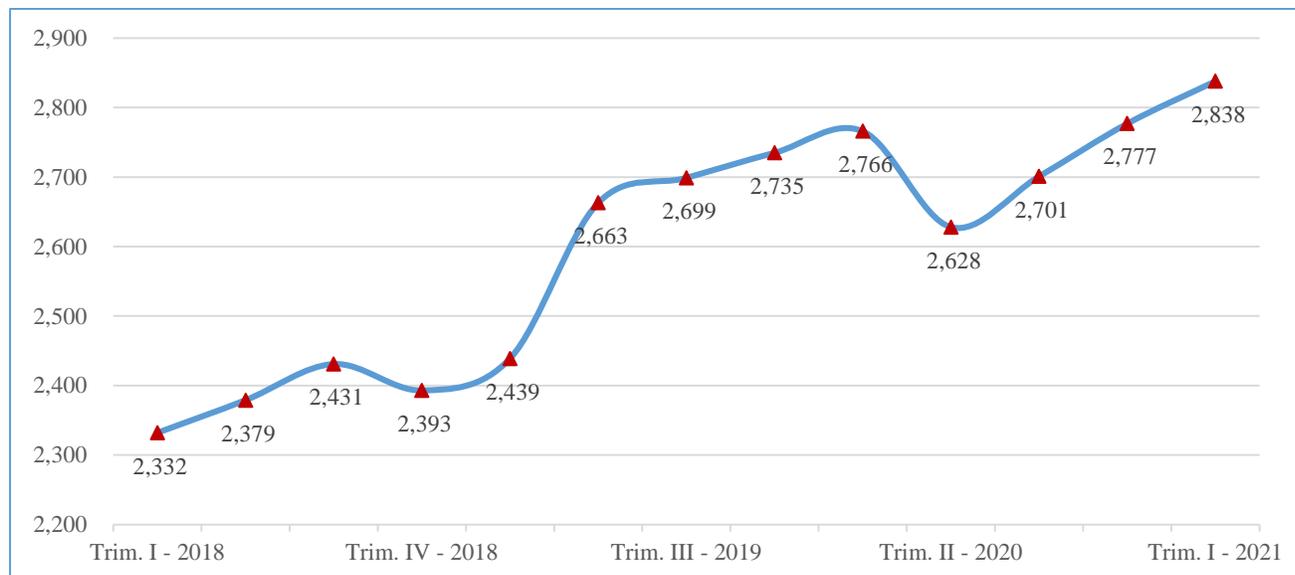
Estrato empresarial	Número	Porcentaje
Microempresa	2,292,250	96.0%
Pequeña empresa	82,057	3.4%
Mediana empresa	2,937	0.1%
Gran empresa	9,537	0.4%
Total de empresas	2,386,781	100.0%

Nota. Esta tabla se construyó a partir de la información recopilada del Registro Único de Contribuyentes de SUNAT al 2019, la cual fue utilizada por la Oficina de Estudios Económicos de PRODUCE.

Ahora bien, la institución afirma que la proliferación del COVID-19 ocasionó una serie de consecuencias económicas en todo el tejido empresarial, situándose aún más en las Mipyme³. A continuación, se muestra la figura 3 la evolución del número de empresas en los últimos tres años desglosados por trimestres.

Figura 3

Evolución del número de empresas formales durante los últimos tres años (expresado en miles)



Nota. Esta figura se construyó a partir de la información recopilada del INEI (2021), la cual fue adaptada para el Informe técnico de demografía empresarial en el Perú al cierre del primer trimestre del 2021.

Como se puede advertir en la figura 3, existió un decremento de 140 mil empresas entre marzo y junio del 2020. Estas cifras se condicen con el periodo de inicio de la pandemia y sus efectos generados como consecuencia de la declaratoria del estado de emergencia nacional.

En adición, se conoce que durante el periodo señalado aún no existían lineamientos gubernamentales claros sobre cómo las empresas pudieron haber enfrentado la orden de cerrar intempestivamente sus locales físicos. Esta falta de claridad implicó que, en algunos casos, tal como señala un informe de PWC (2021), los costos fijos terminen por absorber los flujos de efectivo positivos restantes en las organizaciones.

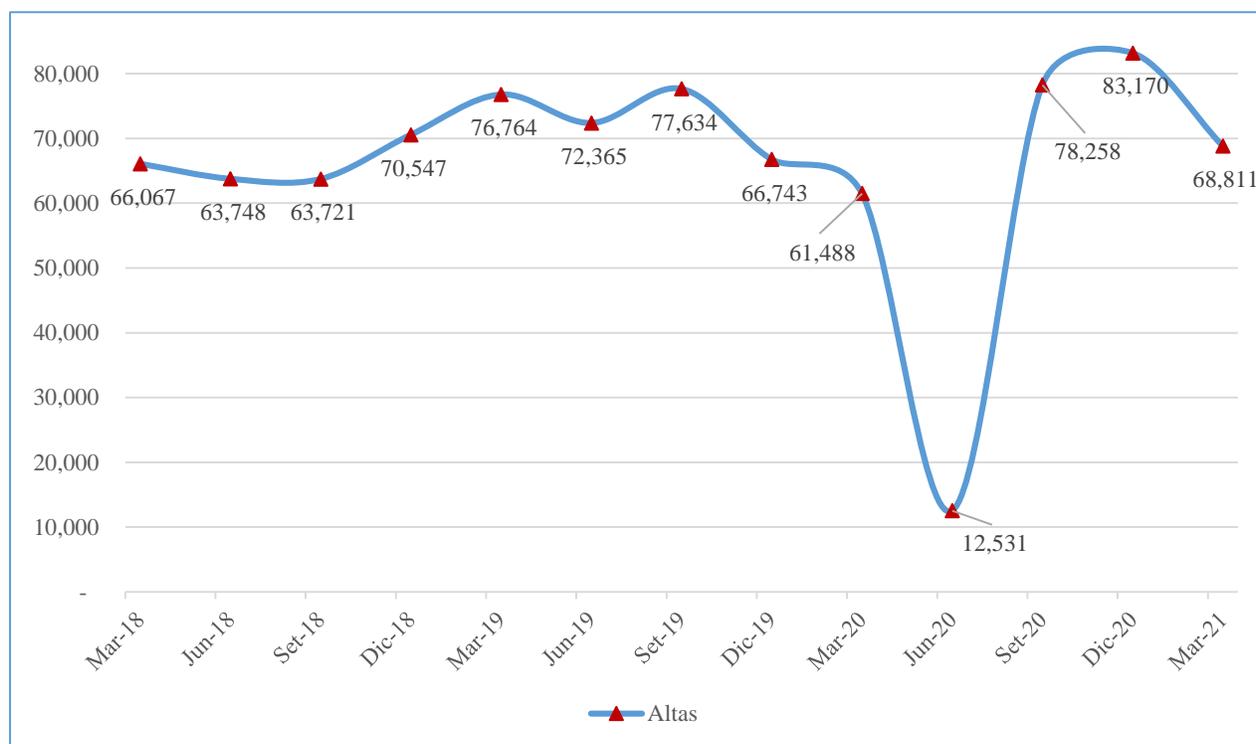
Según IPSOS (2021), la desestabilidad económica aunado a una percepción de desorientación estatal sobre cómo enfrentar la pandemia originó que durante el periodo comprendido entre marzo y junio del 2020 exista una disminución en la creación de empresas en el Perú.

³ Al grupo de micro, pequeñas y medianas empresas también se les conoce como Mipymes (Ley N°30056, 2013).

El efecto mencionado se destaca en la figura 4, pues hubo una reducción del número de altas en 75% al comparar el primer y el segundo semestre del 2020 (INEI, 2021). Enseguida, se muestra la variación de altas de empresas, de forma más precisa.

Figura 4

Evolución del número de altas y bajas de empresas formales durante los últimos tres años



Nota. Esta figura se construyó a partir de la información recopilada del INEI (2021), la cual fue adaptada para el Informe técnico de demografía empresarial en el Perú al cierre del primer trimestre del 2021.

También, continuando con lo comentado por el INEI (2021), se sabe que del total de empresas dadas de baja alrededor del 54% desarrollaba actividades relacionadas al comercio y aproximadamente el 7% se encontraba en el sector de manufactura.

En general, desde una óptica financiera, según un informe de la firma de servicios profesionales PWC (2021), la paralización de actividades económicas durante el 2020 conllevó a que el desempeño económico empresarial sea vea afectado negativamente, debido al impacto de las medidas de confinamiento, de la disminución del consumo privado y de la caída de la inversión privada.

Continuando con los resultados del informe previamente citado, en primer lugar, en relación a las ventas y a los márgenes, se manifiesta que el 60% de empresas experimentó una reducción de sus ventas de hasta

20%, lo que implicó un decremento del margen bruto de hasta el 10%. En segundo lugar, en relación al nivel de endeudamiento, el informe destaca que el 30% de empresas incrementó su nivel de endeudamiento en 18% y el 17% de empresas no cumplió con los ratios financieros requeridos para sus renovaciones de líneas crediticias. En tercer lugar, el informe señala que el 10% de empresas renegoció sus condiciones de arrendamientos, lo que llevó a una reducción del 7% de los montos por alquiler previamente pactados. Finalmente, el informe añade que solo el 20% de empresas pudo acceder a subvenciones del Gobierno mediante el programa Reactiva Perú.

Además, en una encuesta realizada por el INEI (2020) en relación al impacto del COVID-19 en las empresas de Lima Metropolitana, se halló que, al cierre del segundo trimestre, el 24.5% de unidades organizacionales quedó en estado inoperativo y del 75.5% de empresas operativas aproximadamente el 67.4% declaró que sus ventas disminuyeron. De esta forma, el informe muestra que los factores que explican estos problemas son los siguientes: (i) disminución de la demanda (76,9%), (ii) altos costos de seguridad sanitaria (58.9%), (iii) dificultad para cobrar clientes (53.8%), (iv) falta de liquidez para comprar materias primas o insumos (49.2%), (v) limitaciones para acceder a fuentes financieras (46.9%) y (vi) dificultad para pagar préstamos al sistema financiero (37.2%).

Por último, de acuerdo con el INEI (2020) y a decir de Bonacim et al. (2009), el conjunto de consecuencias descritas se acentuó en mayor medida sobre aquel estrato empresarial que posee una diversidad de problemas estructurales y que aborda la mayor porción del universo empresarial peruano: las microempresas.

En las microempresas

En el contexto peruano, se considera como microempresa a la entidad organizacional que no supera las 150 unidades impositivas tributarias (UIT) de ingresos anuales (Ley N°30056, 2013). Este cúmulo empresarial representa el 96.4% de la masa empresarial peruana y emplea alrededor 8.1 millones de personas, cifra que reúne el 47.7% de la PEA ocupada (PRODUCE, 2020).

Continuando con lo aseverado por la anterior institución, el aporte de las microempresas al valor agregado del sector privado asciende a 6.8%, centralizando el conjunto de sus transacciones económicas en Lima Metropolitana (62.5%) en los rubros de comercio (45.9%) y de manufactura (8.2%).

Las proporciones relativa y absoluta de los rubros de comercio y de manufactura se observan en la tabla 9.

Tabla 9

Número de microempresas formales según sector económico al cierre del 2019

Estrato empresarial	Número	Porcentaje
Comercio	1,052,867	45.9%
Servicios	946,714	41.3%
Manufactura	187,271	8.2%
Construcción	60,635	2.6%
Agropecuaria	27,621	1.2%
Minería	13,915	0.6%
Pesca	3,227	0.1%
Total de empresas	2,292,250	100.0%

Nota. Esta tabla se construyó adaptando la información del Informe de las Mipyme en cifras del 2019, el cual fue elaborado por PRODUCE (2020).

A pesar de la notoria relevancia de las operaciones económicas de las microempresas, estas padecen de determinadas dificultades como la incapacidad para aprovechar las economías a escala, el bajo nivel de acceso a financiamiento⁴, la falta de mano de obra especializada y la informalidad de sus contratos con clientes y con proveedores (Organización Mundial del Comercio [OMC], 2016). Por tanto, estas limitaciones coadyuvan a que el tiempo promedio de permanencia de las microempresas en el mercado sea de 6 años (PRODUCE, 2020).

Los efectos de la pandemia sobre las microempresas fueron diversos. Dentro de las principales consecuencias, se puede mencionar la reducción del número de microempresas en 48.8%, así como la caída en el nivel de las ventas anuales por alrededor de ochenta mil millones de soles en este segmento empresarial (COMEX, 2021). Finalmente, lo descrito implicó un retroceso en la tasa de empleabilidad de las microempresas, generando así que descienda a 27% y que la informalidad registrada incremente en 8%.

Del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir

Sobre la base de lo afirmado, se sabe que, a pesar de que los sectores económicos de manufactura y de comercio sufrieron decrecimientos económicos importantes durante el 2020, ambos sectores mantuvieron el mismo nivel de participación en la economía peruana (MEF, 2021).

Ahora bien, dentro de los sectores económicos de manufactura y de comercio, se encuentra el rubro de confección y comercialización de prendas de vestir. La actividad económica del referido rubro, al término del 2020, representó el 1% del PBI nacional y el 7.6% del PBI de manufactura (PRODUCE, 2020). Además, continuando con lo afirmado por PRODUCE, se conoce que el 96.8% de entidades del rubro de confección

⁴ Se conoce que solo el 4.2% de microempresas cuenta con alguna operación crediticia, mientras que la pequeña, la mediana y la gran empresa muestran un ratio de inclusión financiera de 44.5%, 62.1% y 72.0%, respectivamente (PRODUCE, 2020).

y comercialización de prendas de vestir son microempresas. Además, cabe destacar que el 64.1% de estas microempresas se encuentra localizado en Lima Metropolitana.

Según el MEF (2021), a pesar de la reanudación de actividades económicas en la fase 1, el nivel de respuesta económica de las microempresas fue negativo, pues se registró un decrecimiento de 9.4% al cierre de julio del 2020. Inclusive, en setiembre del 2020, la producción de prendas de vestir tuvo una contracción de 33.9% respecto del año anterior originada por la menor demanda agregada ⁵ (PRODUCE, 2020).

Por todo lo expuesto, se aprecia que existió un detrimento en el desempeño económico de las microempresas de confección y comercialización de prendas de vestir durante el estado de emergencia.

1.1.3. Planteamiento del problema: Emporio Comercial de Gamarra

De acuerdo con el INEI (2017), referirse al rubro de confección y comercialización de prendas de vestir es aludir al Emporio Comercial de Gamarra. Así, Gamarra – nombre con el que se le reconoce comúnmente a dicho emporio – es considerado como un mercado tradicional y dinámico, a propósito de un conjunto de características en relación a su dinamismo económico y social.

Geográficamente, según la institución señalada, Gamarra se encuentra en el departamento de Lima Metropolitana localizándose en el distrito de La Victoria. En este cúmulo empresarial se ubican 33,002 organizaciones, las cuales, al culminar el 2017, recaudaron ventas por 7 mil millones de soles. Cabe destacar que, de acuerdo con los datos de la organización mencionada, alrededor del 30.3%⁶ de los ingresos anuales del mencionado emporio fue generado por la actividad económica de las microempresas.

Prosiguiendo con lo aseverado por la organización, se conoce que el 94.5% de la masa empresarial de Gamarra se compone de microempresas y que el 88.7%⁷ de esta proporción está dedicado a la confección y comercialización de prendas de vestir. En adición, se precisa que las microempresas de Gamarra emplean a más de 67 mil personas. Dicho en otros términos, el 1.9% de la PEA ocupada en Lima Metropolitana al término del 2017 fue empleada por las microempresas de Gamarra.

⁵ En el nivel de línea de productos, disminuyó la producción de polos (26.7%) y pantalones (76.5%) (PRODUCE, 2020).

⁶ Las ventas mensuales promedio por microempresa ascienden a 5,600 soles generando así un monto anual equivalente a 67,400 soles (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017).

⁷ Partiendo de un total de 33,002 empresas, hoy se conoce que 27,654 son microempresas que se dedican a la confección y comercialización de prendas de vestir (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017).

Luego de la declaratoria del estado de emergencia en marzo del 2020, los establecimientos comerciales de Gamarra tuvieron que cerrar sus puertas al público, registrándose un decremento del 90% de clientes y una pérdida del 50% de sus ventas anuales, ambos al culminar el 2020 (CCL, 2021).

No obstante, en junio del 2020, según la institución citada previamente, se observó una ligera recuperación, ya que durante el despliegue de la fase 1 del plan de reactivación económica, se reanudaron las operaciones comerciales de las empresas dedicadas a las confecciones de prendas de vestir⁸ exclusivamente relacionadas a la protección de la salud y bienestar previa implementación de protocolos de bioseguridad. En esa línea, y según lo establecido por el Ministerio de Salud, el Ministerio de Producción y la Municipalidad de La Victoria, con el propósito de acelerar la reanudación económica dentro de un marco normativo, la Coordinadora de Empresarios de Gamarra⁹ desarrolló un anexo personalizado para Gamarra: el *Plan para la vigilancia, prevención y control de COVID-19 en el Emporio Comercial de Gamarra, Damero A y Damero B* (PRODUCE, 2020). Esta iniciativa se impulsó con el objetivo de asegurar el control y la prevención del contagio por COVID-19 de la comunidad empresarial a medida que las operaciones se restablecían.

A su vez, debido a la creciente necesidad por subsistir a los efectos de la crisis ocasionada por el COVID-19 y a propósito de las limitantes para acceder a programas de financiamiento público¹⁰, los microempresarios de Gamarra lanzaron una plataforma digital comunitaria para la venta de ropa en línea como medio para diversificar sus canales de distribución y así poder llegar a más clientes (CCL, 2020). Empero, a pesar de que esta plataforma era de acceso gratuito, solo el 10% del total de empresas pudo afiliarse (Coordinadora de Empresarios de Gamarra, 2020).

Por tanto, en esencia, el problema que se aborda en ese estudio está referido a la insuficiente capacidad de reacción de los microempresarios de Gamarra para enfrentar la crisis económica generada por la pandemia. Lo acontecido en Gamarra se condice con lo afirmado por Doern (2018), quien comenta que las microempresas padecen de una respuesta limitada ante una crisis. En este sentido, la insuficiente capacidad de reacción puede estar relacionada con el desempeño de las microempresas durante la pandemia, pues, según las investigaciones de Dolfman et al. (2007), Chang et. al (2002), Kroll et al. (1990) y Battisti et al. (2017), la heterogeneidad en el desempeño de determinadas empresas -que incluye el resultado financiero,

⁸ Este conjunto de indumentarias destinadas a la protección de la salud abarcó la confección de mascarillas, trajes, mandiles, mandilones, batas, gorras, entre otros (Coordinadora de Empresarios de Gamarra, 2020).

⁹ La Coordinadora de Empresarios de Gamarra es un gremio fundado hace 21 años que agrupa inmobiliarios, confeccionistas, proveedores de tela, de servicios y de maquinaria localizados en Gamarra (Coordinadora de Empresarios de Gamarra, 2020).

¹⁰ Se conoce que solo el 10% de los empresarios de Gamarra pudo acceder programas de apoyo empresarial como de Reactiva Perú o Fondo de Apoyo Empresarial (Coordinadora de Empresarios de Gamarra, 2020).

entre otros aspectos- puede estar relacionada con las diversas formas de reacción ante situaciones de volatilidad e incertidumbre.

Al revisar literatura relativa a los comportamientos de las empresas, se encontró coincidencia en la definición de un término universal referido a la capacidad de una empresa para integrar factores internos y externos, con el objetivo de enfrentar la adversidad en periodos de crisis. Se trata del concepto denominado *resiliencia*, término que no solo describe la capacidad de una organización para responder o recuperarse ante la adversidad rápidamente, sino también involucra una gestión adecuada de los recursos acumulados frente a la crisis (Williams et al., 2017).

Por lo mencionado anteriormente, el desarrollo de este estudio, a través del cual se determina la relación entre la resiliencia y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir de Gamarra, apunta a constituirse en base para que estas elaboren estrategias que les permitan alcanzar un desempeño adecuado en un contexto de incertidumbre particular como el originado por el COVID-19. Vale anotar, finalmente, que no se identificaron investigaciones que asociaran ambas variables desde una perspectiva integral, respecto de un entorno microempresarial afectado por la pandemia, como el de Gamarra.

1.2. Preguntas de investigación

1.2.1. Pregunta principal

¿Cómo se relacionan la resiliencia y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra?

1.2.2. Preguntas específicas

1. ¿Cuál es la relación entre la ética resiliente y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra?
2. ¿Cuál es la relación entre la conciencia situacional y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra?

3. ¿Cuál es la relación entre la gestión de vulnerabilidades clave y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra?
4. ¿Cuál es la relación entre la capacidad de adaptación y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra?

Luego de haber formulado las preguntas de investigación, se plantean el objetivo principal y los objetivos específicos.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación entre la resiliencia y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Determinar la relación entre la ética resiliente y el desempeño de las microempresas durante la crisis COVID-19 en el rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en el emporio comercial de Gamarra.
2. Determinar la relación entre la conciencia situacional y el desempeño de las microempresas durante la crisis COVID-19 en el rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en el emporio comercial de Gamarra.
3. Determinar la relación entre la gestión de vulnerabilidades clave y el desempeño de las microempresas durante la crisis COVID-19 en el rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en el emporio comercial de Gamarra.
4. Determinar la relación entre la capacidad de adaptación y el desempeño de las microempresas durante la crisis COVID-19 en el rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en el emporio comercial de Gamarra.

Luego de haber planteado las interrogantes y los objetivos de investigación, se presentan las hipótesis del presente estudio.

1.4. Hipótesis de investigación

1.4.1. Hipótesis general

Existe relación positiva entre la resiliencia y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra.

1.4.2. Hipótesis específicas

H1: Existe una relación positiva entre la ética resiliente y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra.

H2: Existe una relación positiva entre la conciencia situacional y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra.

H3: Existe una relación positiva entre la gestión de vulnerabilidades clave y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra.

H4: Existe una relación positiva entre la capacidad de adaptación y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra.

1.5. Justificación

De acuerdo con Méndez (2011), una investigación se puede justificar teórica, práctica o metodológicamente. En esa línea, el presente estudio se justifica en términos teóricos y prácticos:

1.5.1. Justificación teórica

De acuerdo con literatura revisada para el estudio, si bien se han hallado investigaciones que abordan parcialmente determinados aspectos en particular de las variables en observación, no se han identificado investigaciones que hayan realizado este abordaje desde un punto de vista integral. Por tanto, determinar la relación de la resiliencia y el desempeño en las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en Gamarra puede generar conocimientos teóricos para futuros estudios. También, gracias a esta investigación se ha podido contrastar elementos teóricos de cada una de las cuatro dimensiones de resiliencia y de las cuatro perspectivas de desempeño organizacionales, obteniendo así una relación integral entre ambos conjuntos de variables. Por ende, se puede considerar a esta investigación como una contribución al conocimiento teórico actual acerca de las características de las microempresas peruanas en general.

1.5.2. Justificación práctica

El desarrollo de la investigación ofrece la posibilidad de que los microempresarios puedan establecer estrategias de negocio con la finalidad de orientar sus esfuerzos a plantear acciones concretas para potenciar sus capacidades organizacionales adoptando un enfoque cada vez más resiliente. Lo anterior puede derivar en que tomen decisiones informadas incorporando una adecuada gestión de adversidades en medio de una crisis. Asimismo, la investigación puede ser tomada como una primera aproximación para medir qué tan resiliente son las microempresas de Gamarra. Por este motivo, su aplicabilidad puede extenderse hacia otros rubros económicos de similar importancia como lo es el correspondiente al de servicios. Además, el estudio puede servir para que, a partir de los hallazgos, los grupos de interés, como lo son las instituciones públicas alrededor de Gamarra, puedan establecer políticas direccionadas precisamente al fortalecimiento de competencias y habilidades como las referidas a la innovación, la creatividad, la planificación y la visión estratégica en los microempresarios.

1.6. Consideraciones finales

Con el objetivo de abordar el problema de investigación, se realizó una derivación de lo genérico a lo específico. Por lo tanto, se comenzó por describir el COVID-19 y después se detalló el impacto económico de la crisis generada por este virus en el nivel mundial, en el nivel latinoamericano y en el nivel peruano. Enseguida, se continuó el análisis por sectores económicos, por sector empresarial, por los rubros estudiados y el impacto de la pandemia en el Emporio Comercial de Gamarra.

Después, se observó que la crisis se acentuó sobre los rubros relacionados a la confección y a la comercialización de prendas de vestir, ya que la compra de indumentarias fue desplazada por la necesidad de adquirir otros productos de mayor relevancia. En este sentido, se advirtió un comportamiento particular de las operaciones de las microempresas de Gamarra y se exploró el conjunto de acciones que las microempresas desplegaron para intentar contrarrestar los efectos negativos de la pandemia.

Finalmente, el principal hallazgo del capítulo radica en resaltar el hecho de que los microempresarios del rubro de confección y comercialización de Gamarra no han presentado una capacidad de reacción suficiente como para enfrentar la crisis generada por la pandemia.

CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA

El presente capítulo está compuesto por dos secciones. La primera sección corresponde al Marco teórico, la cual está dividida en dos: Antecedentes teóricos, apartado que desarrolla aspectos relacionados con la resiliencia y el desempeño, y Antecedentes empíricos, que involucra una breve descripción de investigaciones previas nacionales e internacionales asociadas al tema. La segunda sección corresponde a al apartado de Marco conceptual, el cual aborda la discusión en lo referido a la definición de cada variable de estudio.

2.1. Marco teórico

2.1.1. Antecedentes teóricos

En este apartado, se analizan determinados elementos relacionados a las variables en estudio: resiliencia y desempeño organizacionales. Enseguida, se desarrollan sus modelos, enfoques y dimensiones.

2.1.1.1. Resiliencia organizacional

2.1.1.1.1. Modelos teóricos de resiliencia organizacional

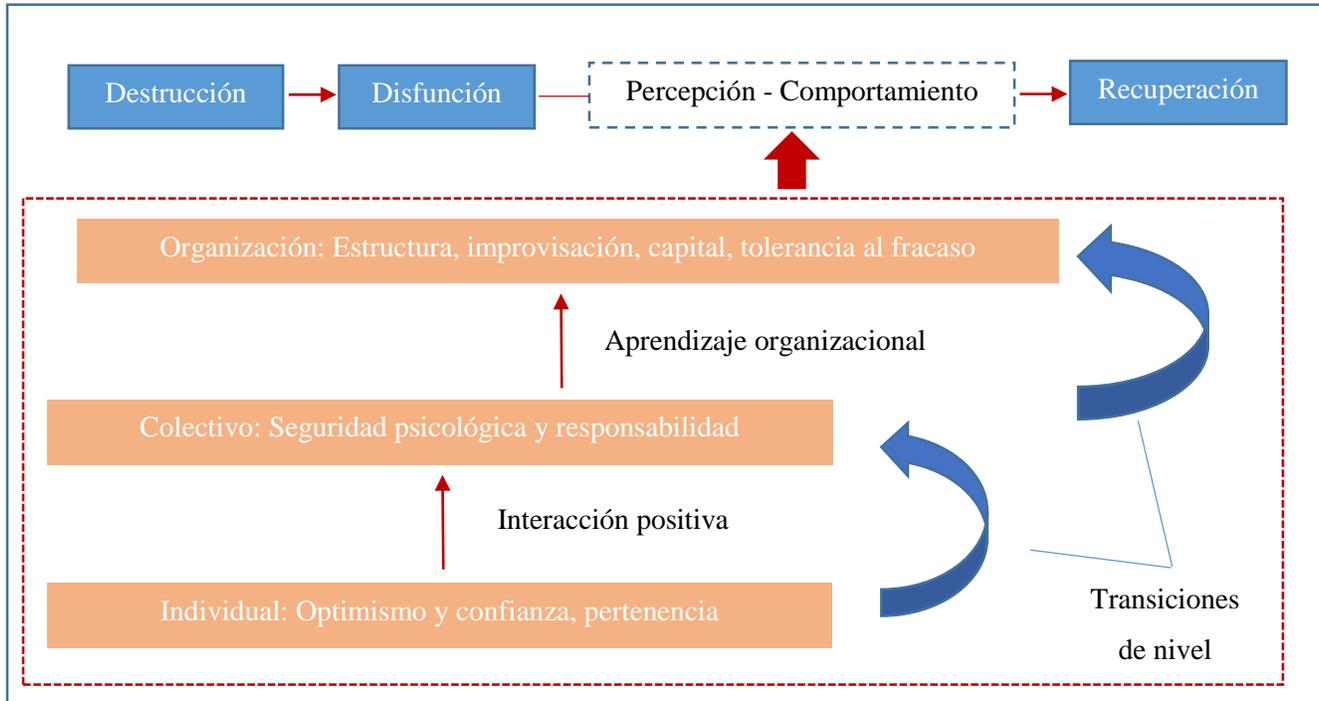
Modelo de resiliencia organizacional de Xiao et al. (2017)

Según el planteamiento de los autores, el concepto de resiliencia organizacional es relativamente nuevo dentro de la teoría organizacional. En este sentido, aunque se haya analizado el concepto y la medición de la resiliencia organizacional, aún falta un constructo integrador que permita la interacción entre niveles de respuesta durante una situación de crisis.

Asimismo, se afirma que la investigación empírica también es difícil de ejecutar, debido a la imprevisibilidad de los desastres que originan las crisis y a la falta de muestras. Además, se sostiene que la resiliencia organizacional es aquella capacidad que permite la recuperación de una organización por medio de la asociación de factores involucrados que se dan en tres niveles: individual, colectivo y organizacional. La interacción entre niveles se advierte en la figura 5.

Figura 5

Modelo teórico de resiliencia organizacional



Nota. Esta figura se construyó adaptando el modelo teórico de resiliencia organizacional propuesto por Xiao et al. (2017).

En el nivel individual, los factores como el optimismo y la confianza, así como el sentido de pertenencia contribuyen a que se arribe a un comportamiento positivo de los individuos respecto de la aceptación de las circunstancias adversas en una crisis.

En el nivel grupal, la asociación de los factores de la seguridad psicológica y la responsabilidad por impactos permite que como grupo exista la convicción para enfrentar situaciones con limitantes.

En el nivel organizacional, se incorporan otros elementos que categorizan e instrumentan la resiliencia como lo son la estructura de la empresa, el capital, la improvisación y la tolerancia al fracaso.

Los autores indican que una vez que se llega a este nivel último nivel la percepción y el comportamiento de la organización en conjunto se modifica de tal manera que se pueda advertir recuperación de recursos y procesos.

Modelo de componentes de la vulnerabilidad organizacional de Gallopín (2006)

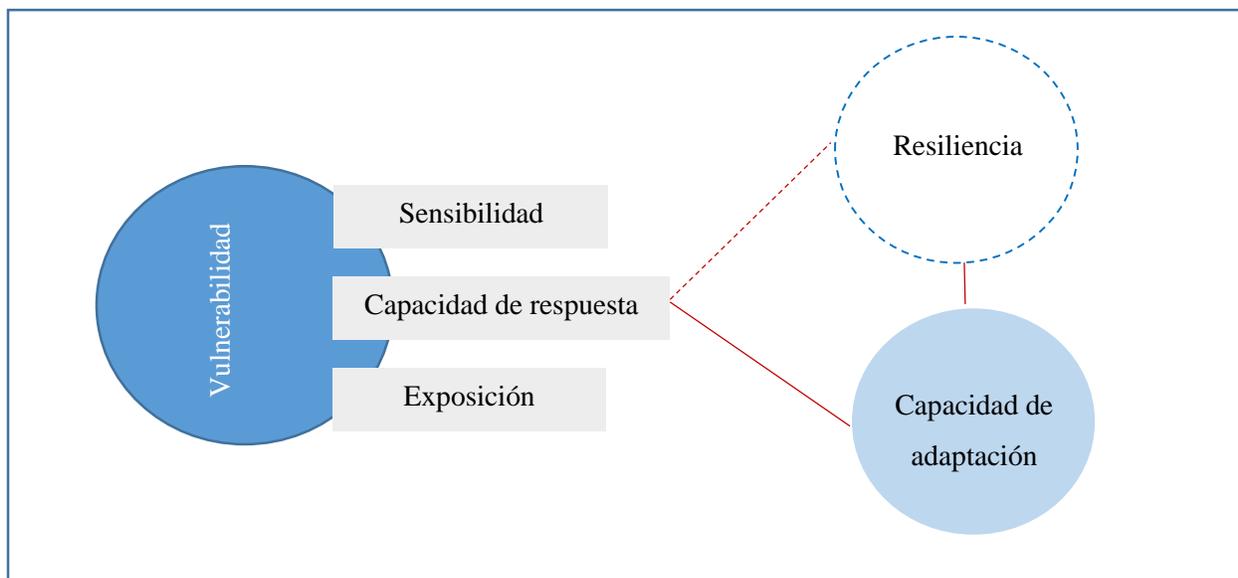
El modelo sugiere la existencia de una relación entre los factores de vulnerabilidad, resiliencia y capacidad de adaptación. De esta manera, el autor considera que la resiliencia es un elemento que parte del componente referido a la capacidad de respuesta de una organización, el cual, a su vez, pertenece al factor de vulnerabilidad.

Sobre el factor de vulnerabilidad, desde una perspectiva amplia, se señala que depende de tres elementos: exposición a perturbaciones que alteran el contexto de una organización, sensibilidad frente a las perturbaciones – el grado en el que una empresa es afectada por los cambios del contexto – y la capacidad de respuesta de una organización.

A continuación, se muestra la figura 6:

Figura 6

Modelo teórico de vulnerabilidad organizacional



Nota. Esta figura se construyó adaptando el modelo teórico de vulnerabilidad organizacional propuesto por Gallopín (2006).

Ahora bien, se establece que la resiliencia es la capacidad de retornar a una condición estabilidad después de interrupciones originadas por condiciones de incertidumbre y de riesgo. Cabe precisar que el autor define al factor de vulnerabilidad como la capacidad de una organización para preservar la estructura y los sistemas de una empresa, mientras que por el factor de resiliencia se refiere a la capacidad de recuperarse de los disturbios de una crisis.

Por último, Fiksel (2003) complementa lo aseverado por Gallopín (2006) indicando que existen cuatro elementos que contribuyen a lograr un mayor grado de resiliencia. Estos elementos son los siguientes: (i) diversidad, la existencia de múltiples formas y comportamientos; (ii) eficiencia, el nivel de desempeño respecto del consumo moderado de recursos; (iii) adaptabilidad, la flexibilidad para cambiar en respuesta a nuevas presiones y (iv) cohesión, la presencia de conexiones y relaciones entre la empresa y el contexto.

2.1.1.1.2. Dimensiones de resiliencia organizacional

En vista de lo analizado en los modelos de Xiao et al. (2017) y Gallopín (2006), se consideró conveniente que para medir la resiliencia organizacional, se emplee los enfoques propuestos por Lee et al. (2013), McManus (2008) y Seville (2008). Lo anterior teniendo en consideración que se tuvieron que adaptar determinados elementos al contexto peruano y a la realidad empresarial de Gamarra.

Por ende, los autores referidos líneas arriba sugieren que la resiliencia organizacional se compone de cuatro dimensiones: (i) ética resiliente, (ii) conciencia situacional, (iii) gestión de vulnerabilidades clave y (iv) capacidad de adaptación.

A continuación, se comenta brevemente determinados alcances respecto de cada dimensión y de los indicadores que permiten medirla:

Ética resiliente

Esta dimensión implica el establecimiento de una cultura de resiliencia en todos los niveles jerárquicos y disciplinas dentro de una organización (Lee et al., 2013). En este aspecto, Seville (2008) considera que una organización es un sistema que conforma parte de una red y en donde los problemas de resiliencia son elementos clave para la toma de decisiones. Asimismo, Stephenson et al. (2010) piensan que la ética resiliente es una cultura en la que la alta dirección se compromete a equilibrar la flexibilización de decisiones y las presiones impulsadas por la exigencia de obtener ganancias. Continuando con lo afirmado por dichos autores, esta cultura representa una voluntad de compartir y refrescar conocimientos, además de mostrar una disposición constante para emprender acciones comunitarias.

Según Seville (2008), esta dimensión se mide considerando los siguientes indicadores:

- i. **Compromiso con la resiliencia:** Se define como la creencia o la fe de que la organización tiene la capacidad para recuperarse ante adversidades para que así pueda gestionar cualquier exabrupto que el entorno produzca momentáneamente. Asimismo, se señala que la medición de este indicador implica la creencia en la falibilidad de un ente respecto de su conocimiento actual, resaltando así la necesidad de aprender de los errores, en lugar de centrarse en cómo evitarlos en situaciones emergentes.
- ii. **Perspectiva de red:** Se define como el enfoque colectivo que presenta determinada organización al reconocer y gestionar activamente las interdependencias entre pares organizacionales. Además, se considera a este indicador como impulsor y motivador de la resiliencia organizacional.

Conciencia situacional

Lee et al. (2013) definieron a esta dimensión como la capacidad de una organización para comprender y asimilar una situación particular, a propósito de la necesidad de tomar decisiones en determinados contextos. En este sentido, los autores citados comentan que, ante un contexto de crisis, gracias a la conciencia situacional, se puede conocer las implicancias de un evento en particular. En este ámbito, los autores señalan que la conciencia situacional permite percatarse de los atributos de un entorno, entendiendo así las amenazas y las oportunidades que supone. De acuerdo con McManus (2008) y Seville (2008), esta dimensión se mide considerando los siguientes indicadores:

- i. **Conocimiento de roles y de responsabilidades:** Según McManus (2008) este indicador mide el nivel con el que un ente de la organización reconoce sus tareas y sus compromisos, a propósito del rol que cumple en una entidad. En esa línea, se añade que la falta de conciencia de las responsabilidades puede ocasionar percepciones de infravaloración del personal, aumento de los niveles de desconfianza en los responsables que toman de decisiones y sentimientos de desvinculación de la visión organizacional.
- ii. **Comprensión de peligros y de consecuencias:** Continuando con McManus (2008), este indicador mide el nivel de conocimiento de la variedad de amenazas a los que una organización puede estar expuesta, además del impacto de los riesgos relacionados a estas amenazas. Por tanto, se comenta que el nivel de preparación del gestor es determinante al enfrentar eventos de gran incertidumbre. También, se piensa que las organizaciones que tienen un alto nivel en este indicador generalmente han experimentado crisis significativas.

- iii. **Conciencia de conectividad entre partes:** A decir de McManus (2008), este indicador mide el nivel de comprensión de una organización respecto de su entorno operativo inmediato. Así, este indicador también evalúa cómo una organización se adapta a los impactos de una pérdida de relaciones claves con clientes, proveedores estratégicos y otras organizaciones estrechamente vinculadas. Abordar esta dimensión implica una comprensión de las expectativas y de las limitaciones de las partes interesadas. Por tanto, se señala que una organización que posee un alto nivel en este indicador realiza acciones como (i) informar e involucrar al personal en la planificación de estrategias para el manejo de emergencias, (ii) reconocer roles clave que intervienen en las decisiones sobre problemas vinculados con el personal, (iii) emplear encuestas de compromiso del personal e (iv) interactuar con el personal haciéndolo responsable de la planificación y la continuidad del negocio.
- iv. **Prioridades de recuperación:** McManus (2008) conceptualiza este indicador como el nivel con el que una organización identifica los recursos indispensables que debe emplear, a efectos de reanudar la operación del negocio durante situaciones de crisis. Por ende, se considera que este indicador aborda el conocimiento de organización en relación a lo mínimo que se requiere para cumplir las metas trazadas durante un evento en el que la incertidumbre impere.
- v. **Monitoreo de situaciones internas y externas:** Seville (2008) define a este indicador como la capacidad de una organización para controlar, gestionar y dar seguimiento a diversos acontecimientos que ocurren en su entorno, con el objetivo de comunicar lo que corresponda hacia los grupos de interés.
- vi. **Toma de decisiones informada:** Seville (2008) define a este indicador como el nivel con el que una organización determina su curso de acción respecto de diversas índoles, luego recopilar y analizar información de su entorno previamente.

Gestión de vulnerabilidades clave

Según McManus (2008), las vulnerabilidades clave son aquellos componentes de un sistema organizacional que tienen el potencial de causar un impacto negativo importante. Así, Seville (2008) comenta que la dimensión de gestión de vulnerabilidades clave alude a la capacidad de una organización para identificar determinadas amenazas y oportunidades de mejora para poder mitigarlas o potenciarlas, respectivamente. A decir de Lee et al. (2013) son ejemplos de vulnerabilidades los siguientes elementos: (i) personal insuficiente de una organización, (ii) déficit económico, (iii) ausencia de habilidades gerenciales de

liderazgo, (iv) destrucción de infraestructura, (v) carencia de suministros, entre otros. Ahora bien, continuando con Seville (2008), esta dimensión se mide considerando los siguientes indicadores:

- i. Estrategias de planificación: Este indicador mide el nivel de efectividad de las estrategias para identificar, evaluar y gestionar vulnerabilidades en relación con el entorno empresarial y sus grupos de interés.
- ii. Participación en ejercicios: Este indicador evalúa la participación de los miembros de una organización en el ensayo de planes y arreglos que se instituirían durante una respuesta a una emergencia o crisis.
- iii. Actitud y capacidad de recursos internos: Este indicador mide la eficacia de una organización para gestionar y movilizar sus recursos físicos, humanos y procedimentales para responder a los cambios de su entorno.
- iv. Actitud y capacidad de recursos externos: Este indicador mide la eficacia de una organización para gestionar y movilizar sus recursos externos como parte de una red interdependiente, con el objetivo de garantizar la capacidad de respuesta ante una crisis.
- v. Conectividad organizacional: Este indicador mide el nivel de gestión de una organización al diligenciar la interdependencia de sus redes organizacionales, las cuales contribuyen a su desarrollo continuo, a propósito de la necesidad de respuesta ante situaciones de incertidumbre.
- vi. Identificación y análisis de vulnerabilidades: Este indicador evalúa el nivel de eficacia con el que una organización identifica, examina y toma acción respecto de las vulnerabilidades emergentes e inherentes a su entorno.
- vii. Compromiso y participación del personal: Este indicador evalúa la responsabilidad de intervención de los colaboradores de una empresa para el desarrollo adecuado de sus labores en situaciones de crisis.

Capacidad de adaptación

Seville (2008) define a esta dimensión como la capacidad de una organización para evolucionar a efectos de satisfacer las exigencias de su entorno.

Asimismo, McManus (2008) comenta que la capacidad adaptativa incluye el uso adecuado de elementos de la cultura organizacional, con el objetivo de tomar decisiones durante una crisis. Además, cabe resaltar que la idea de resiliencia como comportamiento adaptativo se está aplicando cada vez más en el entorno empresarial. Esta capacidad se coloca en marcha a través del aprovechamiento de la cultura organizacional y de las capacidades de su personal.

Por lo tanto, Lee et al. (2013) afirma que esta dimensión es la habilidad para desarrollar soluciones que satisfagan eficazmente las necesidades del entorno a medida que surgen cambios inesperados.

De acuerdo con Seville (2008), esta dimensión se mide considerando los siguientes indicadores:

- i. **Mentalidad de trabajo colectivo:** Este indicador mide la capacidad de una empresa para disminuir las barreras culturales que limitan la posibilidad de comunicación para crear formas de trabajo desarticuladas, desconectadas y perjudiciales. Además, se menciona que la mentalidad de trabajo individual representa una limitación para lograr metas colectivas y para alcanzar una comprensión amplia de la visión de una organización.
- ii. **Comunicaciones y relaciones:** Este indicador mide la capacidad que tiene una organización para fomentar proactivamente relaciones respetuosas entre los grupos de interés, con el objetivo de crear vías de comunicación efectivas que permitan a la entidad operar durante situaciones normales y de crisis.
- iii. **Visión estratégica y expectativa de resultados:** Este indicador mide la claridad con la que una organización define y persevera en alcanzar con acciones sus metas establecidas, a pesar de encontrarse en situaciones de adversidad e incertidumbre.
- iv. **Información y conocimiento:** Este indicador mide la capacidad de gestión e intercambio de *know-how* en toda la organización para efectos de garantizar la disponibilidad de información útil al tomar una decisión.
- v. **Liderazgo, gerencia y estructuras de gobierno:** Este indicador mide el nivel de responsabilidad y de dirección con el que una organización diligencia las expectativas de las partes interesadas, así como las prioridades definidas en tiempos de crisis.

- vi. **Innovación y creatividad:** Este indicador mide la capacidad con el que una organización lleva a cabo iniciativas novedosas. Además, se menciona que las organizaciones que poseen esta capacidad generalmente fomentan y recompensan constantemente a las partes que intervienen en este proceso.
- vii. **Toma de decisiones delegada y receptiva:** Este indicador mide el nivel con el que una empresa permite que las decisiones difíciles sean tomadas por personas calificadas. También, se alude a que este conjunto de individuos, por lo general, presenta disposición y apertura atender requerimientos ante cambios inesperados en los factores involucrados en las decisiones que se toman.

2.1.1.1.3. Desempeño organizacional

Enfoques del desempeño organizacional

De acuerdo con Fareed et al. (2016) existen dos enfoques teóricos acerca del desempeño. Estos son (i) el enfoque del desempeño como consecuencia del entorno externo y (ii) el enfoque del desempeño como resultado del aprovechamiento de los recursos internos. A continuación, se describe brevemente determinados alcances sobre estos enfoques delimitados por los autores citados:

Por un lado, el enfoque del desempeño como consecuencia del entorno enfatiza la importancia de las condiciones del entorno durante el desarrollo de la estrategia de una empresa. A través de este enfoque se explica las características del desempeño como resultado de las condiciones del entorno, estableciendo de esta forma una relación de causalidad entre el desempeño organizacional y el conjunto de factores externos que una organización no controla. En este sentido, se advierte que los cambios en el entorno impactan en el desempeño de una empresa, motivo por el que el establecimiento oportuno de estrategias que mitiguen riesgos y catalicen oportunidades del entorno es vital para garantizar la continuidad del negocio.

Por otro lado, el enfoque del desempeño como resultado del aprovechamiento de los recursos internos plantea que los determinantes del desempeño organizacional son los recursos y las capacidades de una empresa. En este ámbito, Quevedo (2019) asevera que la combinación de los recursos y de las capacidades generan valor para la organización, en la medida en que esta es utilizada por medio de procesos organizativos con el propósito de obtener resultados esperados. A propósito de estos procesos, Teece et al. (1997) señala que estos cambian en el tiempo y generan capacidades dinámicas, las cuales integran, construyen y reconfiguran las competencias internas y externas para enfrentar entornos cambiantes.

Perspectivas del desempeño organizacional

A propósito de lo advertido por Avolio et al. (2008), Lee et al. (2013) y Alva (2019), la evaluación del desempeño se realiza abordando diversas perspectivas: (i) capital humano, (ii) informática y presencialidad, (iii) finanzas y (iv) planeamiento estratégico.

A continuación, se define cada perspectiva y se describe el conjunto de métricas inmersas en cada una de ellas:

Capital humano

Según Hallak et al. (2018), la perspectiva del capital humano se define como el conjunto de conocimientos y de habilidades que acumula una organización, a través de inversiones económicas en sus colaboradores respecto de su capacitación, además de otros tipos de experiencia. La teoría de los autores postula que las organizaciones que se preocupan por desarrollar en sus colaboradores altos niveles de conocimiento, de habilidades y de otras competencias superarán a las demás organizaciones en cuanto a rendimiento y a capacidad de respuesta frente a la adversidad. Por lo tanto, según los autores, esta perspectiva se mide considerando los siguientes indicadores:

- i. Necesidad de apoyo externo: Este indicador mide la percepción sobre la necesidad de que una organización cuente con directores externos o asesores externos, de tal manera que estas contrataciones aseguren la continuidad de las operaciones.
- ii. Ocupación de los colaboradores: Este indicador mide el nivel de ocupación de los colaboradores en una organización en condiciones normales o de incertidumbre.
- iii. Rotación de personal: Este indicador mide el balance de ceses deseados y no deseados en una organización, por lo que el saldo respectivo impacta psicológicamente en el desenvolvimiento de cada colaborador y, en consecuencia, en el desempeño de una empresa.
- iv. Satisfacción laboral: Este indicador mide el nivel de cumplimiento de expectativas laborales de un colaborador en relación a la compensación total que percibe por parte de una organización.

Informática y presencialidad

Ahora bien, prosiguiendo con lo aseverado por Hallak et al. (2018), esta perspectiva alude al respaldo informático que posee una organización, así como a la cobertura geográfica que mantiene para fines de

realización de sus operaciones de negocio o, en su defecto, para reubicarse en caso se presente un desperfecto. Según los mismos autores, esta perspectiva se mide considerando los siguientes indicadores:

- i. Resguardo y respaldo de datos: Este indicador evalúa si una organización posee recursos que le permitan tener una cobertura de riesgos en relación a una pérdida de información.
- ii. Ubicación: Este indicador evalúa si una organización cuenta con un número adecuado de sedes físicas o virtuales que le permitan alcanzar determinado nivel de objetivos respecto de ventas o atenciones al público.
- iii. Reubicación: Este indicador evalúa si la organización posee un área de trabajo para situaciones de contingencia, en el caso en el que el espacio actual fuera inaccesible.

Finanzas

Forsyth (2004), Vernimmen (2005), Franco (2015) , Alva (2019) y Chong et al. (2019) señalaron que para realizar una evaluación objetiva y eficiente sobre la posición financiera y el desempeño económico de una empresa, es necesario examinar una organización desde, por lo menos, cuatro perspectivas: liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad. También, según De la Garza et al. (2017) es preciso señalar que el desempeño económico depende del horizonte de tiempo, ya que este último delimita el periodo de análisis de las operaciones involucradas. Según los autores, esta perspectiva se mide considerando los siguientes indicadores:

- i. Liquidez: Este indicador mide la capacidad que posee una empresa para conseguir recursos líquidos inmediatos – como el efectivo – para poder enfrentar sus obligaciones. Asimismo, a partir de esta métrica, también se deriva el concepto de capital de trabajo.
- ii. Solvencia: Este indicador mide la capacidad de autonomía de la empresa en relación al uso de recursos para la cobertura de obligaciones de largo plazo. Además, a partir de esta métrica se puede evaluar el nivel de endeudamiento de la empresa, así como su nivel de dependencia de agentes externos.
- iii. Gestión: Este indicador mide la capacidad de administración de los activos y pasivos de una organización. En sentido, a partir de este tipo de índice, se halla el ciclo de conversión a efectivo de una empresa.

- iv. Rentabilidad: Este indicador mide la capacidad de una empresa para generar rendimientos o márgenes de ganancia bruta, de ganancia operativa, de ganancia neta, entre otros.

Planeamiento estratégico

David (2013) define a esta perspectiva como la capacidad de una empresa para formular, implementar y evaluar acciones que sirvan para la toma de decisiones. Así, Fernández (2012) señala que la dirección estratégica o planeamiento estratégico es un proceso que involucra el desarrollo de programas y planes de acción, así como el establecimiento de sistemas de información y control. Además, D' Alessio (2013) afirma que el planeamiento estratégico puede ser conceptualizado como el esfuerzo sistemático y cuantificado por el que una organización establece propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes de acción que atiendan a las necesidades del mercado. En este sentido, según lo consensuado por Bontis (2002) y Pérez et al. (2009), la evaluación del desempeño de una empresa debe incorporar, además de medidas objetivas como las métricas financieras, indicadores de percepción respecto del nivel de efectividad de las estrategias impuestas por los gestores del negocio. Así, Bontis et al. (2002), comenta que esta dimensión deber ser evaluada considerando los siguientes de indicadores de percepción:

- i. Misión y visión: Evalúa la efectividad con la que el conjunto de acciones de una organización se orienta hacia alcanzar su propuesta de valor en el largo plazo teniendo en consideración su fundamento de negocio.
- ii. Cumplimiento de objetivos: Evalúa la efectividad con la que una organización logra sus metas de corto, mediano y largo plazo.
- iii. Estrategia de negocio: Evalúa la efectividad con la que una organización, luego de implementar determinados cursos de acción, logra satisfacer las expectativas de sus principales grupos de interés.

2.1.2. Antecedentes empíricos

2.1.2.1. Antecedentes internacionales

Fatoki (2018) en su artículo científico *“The Impact of Entrepreneurial Resilience on the Success of Small and Medium Enterprises in South Africa”* planteó como objetivo evaluar la relación entre la resiliencia empresarial y el desempeño organizacional en las pequeñas y medianas empresas de Gauteng localizada en Sudáfrica. De esta manera, se aplicó un cuestionario a 170 propietarios de pequeñas y medianas empresas connotando así un estudio de un enfoque cuantitativo, un diseño no experimental y un alcance correlacional. Además, se alude que los resultados que la investigación arrojó fueron los siguientes: (i) una escala de resiliencia empresarial ascendente a 28,12 de un máximo de 40 puntos, (ii) una moderada satisfacción de los propietarios respecto del crecimiento en las ventas y (iii) un coeficiente de correlación entre las variables de resiliencia empresarial y el desempeño organizacional de 0.78 ($p=0.01$). Finalmente, la conclusión principal del artículo fue que la resiliencia puede actuar como catalizador del desempeño de una empresa al contribuir con la gestión de conmociones internas y externas impulsando de esta manera el éxito de sus operaciones.

Santoro et al. (2018) en su artículo científico *“Exploring the relationship between entrepreneurial resilience and success: The moderating role of stakeholders' engagement”* plantearon como objetivo evaluar la relación entre la resiliencia empresarial y el desempeño organizacional en las pequeñas empresas de Italia. De esta forma, se aplicó un cuestionario a 117 propietarios de pequeñas empresas desarrollando así un estudio con enfoque cuantitativo, diseño no experimental y alcance correlacional. Los resultados que la investigación arrojó fueron los siguientes: (i) un nivel de resiliencia empresarial moderado de la muestra seleccionada, (ii) un nivel de desempeño empresarial moderado y (iii) un coeficiente de correlación entre las variables de resiliencia empresarial y el desempeño organizacional de 0.58 ($p<0.01$). Finalmente, se concluye en que la resiliencia empresarial se asocia positivamente con la percepción del desempeño organizacional, lo cual se puede atribuir a la influencia que ejercen los gestores líderes de las empresas respecto de sus creencias y de sus habilidades personales sobre la conciencia del riesgo y de la adversidad de los miembros de la organización.

Oparanma et al. (2019) en su artículo científico *“Organizational Resilience and Corporate Performance of Deposit Money Bank in Port Harcourt, Nigeria”* plantearon como objetivo evaluar la relación entre la resiliencia y el desempeño corporativo en las sucursales de un banco de Port Harcourt en Nigeria. Por lo tanto, en el referido estudio se aplicó un cuestionario a 63 gerentes de las oficinas regionales desarrollando así un enfoque cualitativo, un diseño no experimental y un alcance descriptivo. Los resultados fueron los

siguientes: (i) el 61.1% de los encuestados están de acuerdo en que el aprendizaje organizacional afecta el desempeño corporativo de los bancos y (ii) el 50.0% está de acuerdo en que la capacidad de adaptación afecta el desempeño corporativo. Finalmente, la conclusión principal del artículo fue que la capacidad de adaptación de una empresa constituye una fuente de ventaja competitiva clave para adecuarse a situaciones de cambios impredecibles, ya que permite el establecimiento proactivo de estrategias que garanticen la sostenibilidad de la operación.

Prayag et al. (2018) en su artículo científico "*Organizational resilience and financial performance*" plantearon como objetivo evaluar el efecto de la resiliencia sobre el desempeño financiero del sector turismo de Christchurch localizado en Nueva Zelanda. En este sentido, se aplicó un cuestionario a 84 operadores turísticos ejecutándose así un estudio de un enfoque cuantitativo, un diseño no experimental y un alcance causa-efecto. El resultado fue que la resiliencia organizacional explica el 13.2% de la variación total del desempeño financiero de los agentes turísticos. Finalmente, la conclusión principal fue que la resiliencia organizacional del sector turístico conllevó a una planificación eficaz de actividades que solucionaron problemas emergentes como consecuencia de la construcción de redes de contacto que impactaron el desempeño financiero a través de la colaboración, la innovación y la cultura.

Fisher et al. (2016) en su artículo científico "*Does individual level resilience influence entrepreneurial success?*" plantearon como objetivo evaluar la relación entre la resiliencia y el éxito empresarial en empresas de Australia. Por lo tanto, se aplicó un cuestionario a 3,585 propietarios siendo así un estudio de un enfoque cuantitativo, un diseño no experimental y un alcance correlacional. El resultado fue un coeficiente de correlación de 0.12 ($p < 0.01$), lo cual muestra una asociación directa baja. Finalmente, la conclusión principal fue que a pesar de que la resiliencia organizacional es una capacidad clave durante tiempos de incertidumbre, se requiere que los gestores de las empresas presenten un nivel alto de adaptabilidad y de sensación de confianza al administrar desafíos disruptivos que impacten al rendimiento de la empresa.

Emueje et al. (2020) en su artículo científico "*Entrepreneurial Resilience and Performance of an Organization: A Survey of Small and Medium Enterprises in Asaba, Delta State, Nigeria*" plantearon como objetivo evaluar el efecto de la resiliencia sobre el desempeño organizacional en las empresas del Estado Delta en Nigeria. De esta forma, se aplicó un cuestionario a 201 propietarios de pequeñas empresas siendo así un estudio con enfoque cualitativo, diseño no experimental y alcance descriptivo. El resultado fue que la resiliencia organizacional explica el 70.5% de la variación total del desempeño organizacional, a través de sus dimensiones de creatividad, de diversidad estratégica y de proactividad. Finalmente, la conclusión principal fue que los empresarios resilientes están preparados para guiar a la empresa hacia un desempeño

eficiente manteniendo una visión clara de los objetivos trazados, a través de la adopción de una conducta de adaptabilidad durante situaciones adversas.

Suryaningtyas (2019) en su artículo científico *“Organizational Resilience and Organizational Performance: Examining the Mediating Roles of Resilient Leadership and Organizational Culture”* planteó como objetivo evaluar el efecto de la resiliencia sobre el desempeño organizacional en hoteles y en complejos turísticos de Java Oriental en Indonesia. Por lo tanto, se aplicó un cuestionario a 70 gerentes siendo así un estudio de un enfoque cualitativo, un diseño no experimental y un alcance descriptivo. El resultado fue que la resiliencia organizacional explica el 41.0% de la variación total del desempeño organizacional de las empresas. Finalmente, la conclusión principal fue que la resiliencia de los líderes permite que el resto de la empresa lidie adecuadamente con situaciones adversas, debido a que esta capacidad genera en los colaboradores optimismo, compromiso, tolerancia a la ambigüedad y adaptabilidad al cambio.

Hallak et al. (2018) en su artículo científico *“Firm performance in the upscale restaurant sector: The effects of resilience, creative self-efficacy, innovation and industry experience”* plantearon como objetivo evaluar el efecto de la resiliencia sobre el desempeño en el sector de restaurantes en Australia. Por tanto, se aplicó un cuestionario a 520 gerentes, desarrollando así un estudio con enfoque cualitativo, diseño no experimental y alcance descriptivo. El resultado fue que la resiliencia explica el 19.7% de la variación total del desempeño organizacional. Finalmente, la conclusión principal fue que la resiliencia de los gerentes ejerce influencia sobre los colaboradores incitándolos a presentar emociones positivas para prosperar y crecer personalmente.

2.1.2.2. Antecedentes nacionales

Garmendia et al. (2015) en su artículo científico *“Líderes resilientes y management del emporio comercial de Gamarra del distrito de la Victoria”* plantearon como objetivo evaluar el nivel de resiliencia en los empresarios de Gamarra. En este sentido, se aplicó un cuestionario a 48 confeccionistas textiles connotándose un estudio con un enfoque cualitativo, un diseño no experimental y un alcance descriptivo. Los resultados fueron los siguientes: (i) el 25% de los líderes empresarios de Gamarra se caracteriza por ser independientes y (ii) el 22% de los líderes empresariales se caracteriza por utilizar adecuadamente los recursos empresariales para alcanzar sus metas. Finalmente, la conclusión principal fue que los líderes en Gamarra presentan signos de resiliencia como una alta iniciativa para ejecutar acciones inmediatas, empero muestran una baja intención de apertura al cambio si es que las condiciones no son excepcionales.

Carrasco (2018) en su investigación *“Estudio de los determinantes del desempeño de las micro y pequeñas empresas en el Perú”* estableció como objetivo principal identificar los factores que influyen en el desempeño de las mypes en el Perú. Para ello, se aplicó una encuesta a dos mypes connotándose un estudio con un enfoque cualitativo, un diseño no experimental y un alcance descriptivo. Los resultados de la investigación indicaron que el nivel de desempeño de las mypes es regular, debido a que estas organizaciones no cuentan con una adecuada planificación financiera, además del hecho de que la gestión de sus procesos no permite alcanzar una óptima productividad laboral. Finalmente, la conclusión principal fue que los determinantes del desempeño de estas organizaciones son el nivel de idiosincrasia de los dueños, la experiencia empresarial, el acceso a la financiación externa y el comportamiento del sector económico.

Vargas et al. (2015) en su artículo *“Medición de la resiliencia en la cadena de suministros en una nueva teoría del negocio”* establecieron como objetivo principal medir la resiliencia en la cadena de suministros dentro de las pequeñas y medianas empresas. Por lo tanto, se aplicó una encuesta a siete organizaciones peruanas de diversos sectores, ejecutándose un estudio con un enfoque cuantitativo y de un diseño no experimental. Los resultados demostraron que las organizaciones presentan un bajo nivel de resiliencia con un fuerte sesgo para responder y actuar durante contextos complejos. Dentro de las causas que explican el bajo nivel se encuentra la falta de velocidad de respuesta, la baja visibilidad y la flexibilidad en lo que se refiere a cultura organizacional. Finalmente, se concluyó que el nivel de resiliencia en las pequeñas y medianas empresas es bajo.

Espinoza et al. (2020) en su artículo *“Factores que inciden en el crecimiento de las mypes de calzado”* establecieron como objetivo principal describir los factores que presentan una mayor incidencia en el desempeño de las mypes de calzado en la ciudad de Trujillo en Perú. Para tal efecto, se aplicaron entrevistas a doce empresas de dicho rubro, elaborándose así una investigación de un enfoque cualitativo, de un diseño no experimental y de alcance exploratorio. Los resultados indicaron que el 44% de las empresas consideró que los aspectos administrativos son un elemento relevante para el crecimiento económico empresarial, mientras que el 20% de las empresas consideró que lo son las estrategias comerciales. Asimismo, el 19% de las empresas manifestó que lo son las acciones operativas y el 17% de las empresas pensó que lo son los aspectos del macroentorno. Finalmente, en el estudio se concluyó que los factores administrativos como las actividades en la gerencia, las actividades financieras y las actividades de recursos humanos impactan fuertemente en el crecimiento de las mypes de calzado.

Muñante (2021) en su estudio *“Relación entre la resiliencia y el liderazgo en el entorno laboral”* planteó como objetivo describir el vínculo entre la resiliencia y el liderazgo dentro del entorno laboral de las empresas. Por lo tanto, el autor revisó siete artículos científicos, connotándose una investigación con un

enfoque cualitativo, con un diseño no experimental y con un alcance descriptivo. Los resultados demostraron que el nivel de resiliencia dentro de las empresas es bajo, lo cual afecta a los comportamientos y a los estilos de liderazgo. Finalmente, se concluyó que el vínculo entre la resiliencia y el liderazgo en el entorno laboral permite mejorar o disminuir el desempeño laboral en las empresas.

Enseguida, se procede a explicar el marco conceptual.

2.2. Marco conceptual

Enseguida se detallan las definiciones correspondientes para las variables de resiliencia y desempeño organizacionales.

2.2.1. Resiliencia organizacional

Según Fatoki (2018), la resiliencia empresarial es un proceso de adaptación dinámico que permite a los propietarios de las empresas seguir mirando hacia el futuro, a pesar de las adversas condiciones del mercado y de los acontecimientos desestabilizadores a los que se enfrentan constantemente. En este sentido, el autor señala que la resiliencia empresarial se puede definir como la capacidad de un empresario para gestionar condiciones personales y del mercado difíciles, así como eventos desestabilizadores manteniendo su orientación hacia el futuro. En esa línea, el autor afirma que los emprendedores resilientes muestran apertura hacia el cambio, en lugar de resistirse a este, empeñándose en lograr objetivos y gestionar los desafíos. Además el autor añade además que los empresarios resilientes presentan una alta tolerancia a la ambigüedad y enfrentan situaciones difíciles con una actitud positiva dejando de lado el miedo, la apatía o la desesperación. También, el autor asevera que las características de la resiliencia empresarial descansan sobre atributos como resistencia, ingenio, optimismo, capacidad ejecución de planes, autoconfianza, comunicación elocuente e inteligencia emocional.

Por su parte, Santoro et al. (2018) señalaron que la resiliencia puede considerarse un recurso que los individuos pueden movilizar en un momento de estrés. En este sentido, continuando con lo aseverado por los autores, los empresarios con capacidades resilientes pueden actuar en tiempos de adversidad y poseer una mayor proclividad para desempeñarse adecuadamente ante los desafíos y los entornos peligrosos en comparación con las personas no resilientes. Es decir, según los autores, los empresarios resilientes están mejor preparados para enfrentar los entornos peligrosos que los rodean respondiendo con agilidad y flexibilidad a cada situación. Asimismo, de acuerdo con los autores, la conciencia del riesgo y de la adversidad – factores de la resiliencia – influyen en las creencias y en las habilidades personales, ya que, a

través de ellas, se puede difundir creencias, sentimientos y cultura de resiliencia hacia todos los miembros de la organización.

De Carvalho et al. (2016) señalaron que dentro del campo organizacional y en escenarios de competencia, el éxito de las organizaciones depende de la capacidad de adaptarse a la naturaleza y a la dinámica del entorno empresarial. En este sentido, de acuerdo a los autores, las organizaciones resilientes son aquellas que tienen la capacidad para adecuarse al cambio, ajustándose a las tendencias e incidiendo en la generación de beneficios. Asimismo, los autores comentan que las organizaciones resilientes son capaces de crear una estructura que brinde seguridad y estabilidad durante contextos de cambios continuos, con el objetivo de flexibilizar y de ejecutar ajustes a la estructura organizacional.

Oparanma et al. (2019) sostuvieron que los diversos conceptos que surgen de las definiciones de resiliencia organizacional incluyen el conocimiento del entorno, el nivel de preparación, la anticipación de perturbaciones, la adaptación y la capacidad de recuperación. A partir de este enfoque propuesto por los autores, la resiliencia organizacional se puede conceptualizar como la capacidad de las organizaciones para absorber impactos o desarrollar resistencia frente a perturbaciones dentro de su entorno, lo cual representa un reflejo de cuán preparada puede estar una organización ante cambios a su alrededor. Por tanto, según lo sugerido por los autores, los gerentes de organizaciones resilientes deben comprender, a nivel de directorio, el entorno en el que operan sus organizaciones y ser conscientes de los cambios que pueden representar un riesgo para su personal, sus instalaciones, sus actividades, sus servicios y sus cadenas de suministro. Además, los autores resaltan la necesidad de que los gestores de las empresas puedan comprender adecuadamente entornos complejos para poder operar y monitorear tendencias de mercado claves que le permita a la empresa alcanzar sus objetivos.

Finalmente, se piensa que *resiliencia organizacional* es la capacidad de una empresa para integrar factores internos y externos, con el objetivo de enfrentar o responder a situaciones adversas eficientemente. Esta capacidad involucra que los gestores de las organizaciones presenten determinadas características de liderazgo y de influencia sobre sus colaboradores para guiarlos durante el establecimiento y la ejecución de diversas estrategias que se adecúen al contexto y que permitan retornar a las condiciones normales del negocio. De esta manera, este concepto se compone de cuatro dimensiones: (i) ética resiliente, (ii) conciencia situacional, (iii) gestión de vulnerabilidades clave y (iv) capacidad de adaptación.

2.2.2. Desempeño organizacional

De acuerdo con Fatoki (2018), a partir del enfoque económico del espíritu empresarial, el desempeño organizacional se mide a través de indicadores como ventas, ganancias, retorno de la inversión y participación de mercado. Asimismo, continuando con lo aseverado por el autor, a partir del enfoque psicológico del emprendimiento, el desempeño se mide a través de indicadores como cumplimiento de objetivos y aspiraciones, entre otras medidas intangibles. Por lo tanto, según el autor, el desempeño es una combinación de factores financieros y no financieros.

Asimismo, según Emueje et al. (2020), el desempeño organizacional es la capacidad de una organización para lograr sus objetivos mediante el uso de capitales de manera eficiente. En este sentido, los escritores comentan que el desempeño organizacional se relaciona con la eficiencia con la que las metas son logradas, gracias al establecimiento oportuno de estrategias de negocio. Además, de acuerdo a los autores, el desempeño organizacional implica, también, la gestión de las desviaciones entre lo real y lo estimado en cuanto a metas presupuestales, por ejemplo.

También, De Carvalho et al. (2016) señalaron que la medición del desempeño consiste en un proceso de cuantificar cada acción. Además, los autores consideran que un sistema de indicadores de desempeño es efectivo cuando permite a los gestores evaluar si un conjunto de acciones está cumpliendo con los objetivos trazados. Asimismo, los autores piensan que, si bien existe una serie de indicadores subjetivos, las métricas financieras siguen siendo las más conocidas, ya sea por el carácter cuantitativo o por su objetividad en los resultados. En este sentido, según los autores, al analizar el desempeño de una organización, se debe medir su capacidad para generar retornos, por lo que sugieren considerar métricas como ROE y ROA, las cuales miden el rendimiento sobre el capital invertido y sobre las inversiones totales, respectivamente.

Por su parte, Oparanma et al. (2019) sostuvieron que el desempeño organizacional se mide a través de la contabilización de costos para implementar una estrategia de negocio que atienda a incrementar ventas y obtener mayor cuota de mercado. En adición, los autores establecen que un adecuado desempeño organizacional se traduce en la satisfacción de las expectativas de tres grupos de interés: propietarios, empleados y clientes. En este sentido, los autores comentan que un desempeño eficiente implica que una organización haya logrado concretar sus metas cuidando de que el consumo de los recursos sacrificados en desarrollo de sus actividades sea el menor posible.

Vernimmen (2005), Forsyth (2004), Franco (2015), Alva (2019) y Chong et al. (2019) señalan que para realizar una evaluación objetiva y eficiente sobre la posición financiera y el desempeño económico de una empresa, es necesario efectuar el análisis desde, por lo menos, cuatro perspectivas: liquidez, solvencia,

gestión y rentabilidad. Continuando con lo aseverado por los autores, la liquidez de la empresa está asociada a la capacidad de la organización enfrentar sus obligaciones en el corto plazo. Asimismo, los autores definieron solvencia de la empresa, como la capacidad que tiene ésta para enfrentar sus obligaciones de largo plazo. Por otra parte, la gestión de la empresa alude a la metodología a través de la cual se administran los recursos y los pasivos de la empresa en diversas áreas. Por último, según los autores, la rentabilidad de una empresa se relaciona a los rendimientos económicos generados como resultado de la forma en la que son utilizados los recursos de la organización.

En síntesis, se considera que el *desempeño organizacional* es la consecuencia de un conjunto de procesos o el resultado obtenido, después de haber empleado diversos medios o recursos de una empresa para la consecución de metas y de aspiraciones organizacionales considerando el objetivo de mantener o incrementar el bienestar general del negocio. La evaluación de esta variable se enfoca a través de cuatro perspectivas: (i) capital humano, (ii) informática y presencialidad, (iii) finanzas y (iv) planeamiento estratégico.

Por último, se comentan consideraciones finales del presente capítulo.

2.3. Consideraciones finales

Después de revisar la bibliografía, se precisa lo siguiente: (i) los antecedentes encontrados presentan enfoques limitados en relación a gestión empresarial, liderazgo, métricas financieras y (ii) no existe un estudio similar en el que se analice la relación entre cada componente de la resiliencia y cada perspectiva de desempeño.

Los modelos teóricos, enfoques y conceptos contribuyeron a comprender la asociación entre la resiliencia y el desempeño organizacionales. Por lo tanto, en vista de lo analizado en los modelos de Xiao et al. (2017) y Gallopín (2006), se consideró conveniente el empleo de los enfoques propuestos por Lee et al. (2013), McManus (2008) y Seville (2008) a efectos de establecer indicadores que midan el nivel de percepción de cada una de las variables en estudio.

Ahora se presenta la metodología de la investigación.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo principal de esta investigación es el de determinar la relación entre la resiliencia y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra. Para lograrlo, el presente capítulo muestra la metodología que se empleó para cumplir dicho propósito.

Entre los temas por explicar se encuentran (i) el tipo de investigación, (ii) el diseño de la investigación, (iii) la recolección de información, (iv) el instrumento, (v) el diseño de la muestra, (vi) el análisis de información y (vii) las consideraciones finales.

3.1. Tipo de investigación

La investigación tiene un enfoque cuantitativo o tradicional, dado que el estudio “(...) se fundamenta en la medición de las características de fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas en forma deductiva (...)” (Bernal, 2016, p. 60).

3.2. Diseño de la investigación

El estudio presenta un diseño no experimental, debido a que no se realizó ninguna manipulación de las variables en estudio (Hernández, 1998). También, la recopilación de datos se llevó a cabo tal como se gesta en la realidad (Palella et al., 2012). En adición, el diseño fue de tipo transversal porque los objetivos se analizaron en función de un punto en el tiempo (Bernal, 2016).

La investigación logra un alcance correlacional, pues se busca asociar variables sin que este ejercicio implique una relación de causa – efecto (Bernal, 2016). Por ende, se evalúa la relación entre la resiliencia y el desempeño organizacionales, asociación que es determinada bajo un contexto de COVID-19 dentro del emporio comercial de Gamarra.

3.3. Recolección de información

Se empleó la encuesta como técnica de recolección y un cuestionario para cada variable como instrumentos base de la encuesta. Cabe precisar que el ejercicio de recolección se realizó de manera presencial y virtual.

En relación a la modalidad presencial, este proceso implicó que se entablaran relaciones de confianza con los encuestados y que se utilice un lenguaje cotidiano a efectos de mantener la atención del público objetivo. En esa línea, basándose en su experiencia como empresario, el investigador se aproximó hacia los centros comerciales de Gamarra a efectos de encuestar al público objetivo. Las encuestas se aplicaron entre los meses de febrero y marzo del 2022. Bajo este canal se lograron encuestar a 93 microempresarios.

En relación a la modalidad virtual, se elaboró un formulario online que fue enviado a un conjunto de empresarios que pertenecen al segmento abordado. Este hecho se llevó a cabo, gracias a la referencia previa de un subgrupo de empresarios a efectos de que el cuestionario pueda ser difundido en redes sociales. Bajo este canal se lograron encuestar a 54 microempresarios.

3.4. Instrumento

Después del análisis de las definiciones, de los modelos y de los enfoques respecto de las variables en estudio, se configuró un cuestionario para examinar cada variable: resiliencia y desempeño organizacionales. Esta herramienta fue elaborada en las siguientes tres fases:

En la primera fase, se comenzó por la traducción literal de las herramientas propuestas por Forsyth (2004), Vernimmen (2005), McManus (2008), Seville (2008), Pérez et al. (2009), Gallopín (2006), Lee et al. (2013), Franco (2015), Xiao et al. (2017), Alva (2019) y Quevedo (2019). En esta fase, se procuró mantener la esencia y la forma de las afirmaciones tal como se delimitaron en los instrumentos originales, pero adaptándolas al contexto de pandemia en el Perú. Después, se aplicó una encuesta piloto a 5 microempresarios y se entrevistaron a 3 microempresarios.

En la segunda fase, con las apreciaciones recogidas durante la encuesta piloto y las entrevistas, se delimitó un instrumento redactado en un lenguaje simple y claro para el entendimiento de los microempresarios. Este ejercicio se desarrolló procurando mantener las formalidades del caso, así como la esencia de cada afirmación.

En la última fase, para analizar la consistencia y la confiabilidad del instrumento, se aplicó una segunda encuesta piloto a 16 microempresarios. De esta manera, se calculó el Alfa de Cronbach y el resultado por dimensión cada dimensión y perspectiva fue mayor a 0.7 (Véase Anexo 6). Finalmente, esta última versión de cuestionario fue la que se aplicó a los 147 microempresarios de la muestra.

El cuestionario presenta 72 indicadores en total, divididos en dos secciones. Por un lado, para evaluar la resiliencia organizacional se midieron 58 indicadores, los cuales, según la dimensión evaluada, se desagregaron de la siguiente forma: ética resiliente (6 indicadores), conciencia situacional (17 indicadores), gestión de vulnerabilidades clave (19 indicadores) y capacidad de adaptación (16 indicadores).

Por otro lado, para analizar el desempeño organizacional se midieron 14 indicadores, los cuales, según la perspectiva analizada, se desagregaron de la siguiente manera: capital humano (4 indicadores), informática y presencialidad (3 indicadores), finanzas (4 indicadores) y planeamiento estratégico (3 indicadores).

En tanto, para medir el nivel de concordancia de los encuestados respecto de las afirmaciones planteadas, se utilizó la escala de medición Likert de cuatro puntos cuyas interpretaciones fueron las sucesivas: 1: Totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: De acuerdo y 4: Totalmente de acuerdo.

3.5. Diseño de la muestra

3.5.1. Población

La población se conceptualiza como la totalidad de unidades de investigación, las cuales pueden ser individuos, objetos o hechos que cuentan con características específicas y necesarias para la evaluación de los datos y desarrollar un estudio (Ñaupas et al., 2018). Por consiguiente, la población estuvo conformada por el universo de gestores o propietarios de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra.

3.5.2. Muestra

La muestra se define como un subconjunto de la población, es decir, está conformada por elementos que se encuentran asociados a la población y al problema de estudio (Bernal, 2016). Por tanto, la muestra de la presente investigación estuvo compuesta por 147 gestores o propietarios de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra. Enseguida se detalla la composición de la muestra en la tabla 10:

Tabla 10

Características demográficas de los encuestados

Variables demográficas	Número	Porcentaje
Sexo		
Masculino	91	38.0%
Femenino	56	62.0%
Edad		
Entre 20 y 30 años	18	12.0%
Entre 31 y 40 años	19	13.0%
Entre 41 y 50 años	35	24.0%
Más de 50 años	75	51.0%
Nivel de estudios		
Primaria	44	30.0%
Secundaria	76	52.0%
Superior	26	18.0%
Estado civil		
Soltero	37	25.0%
Casado	84	57.0%
Viudo	9	6.0%
Divorciado	18	12.0%
Tiempo en Gamarra		
Menos de 1 año	7	5.0%
Entre 1 y 3 años	29	20.0%
Entre 4 y 6 años	28	19.0%
Más de 6 años	82	56.0%

Nota. Esta tabla se construyó a partir del procesamiento de encuestas realizadas en el estudio.

3.5.3. Muestreo

El muestreo se conceptualiza como una técnica que le permite al investigador seleccionar los individuos de interés, a través de métodos probabilísticos o no probabilísticos (Juárez, 2014). En el caso del presente estudio, se realizó un muestreo no probabilístico, ya que no se empleó el azar ni se ejecutaron cálculos de probabilidades durante la selección de cada unidad elemental (Gallardo, 2017). También, cabe mencionar que el tipo de muestreo fue por conveniencia, por lo que la selección de cada encuestado estuvo sujeta al criterio y a las limitaciones que presentó el investigador durante el desarrollo del estudio (Sánchez et al., 2015).

3.6. Análisis de información

Con el objetivo de validar las hipótesis planteadas, se utilizaron herramientas estadística descriptivas e inferenciales como el coeficiente de correlación de Spearman. Además, el autor se apoyó en el uso de SPSS 28 para el procesamiento de la data recabada en los cuestionarios.

3.7. Consideraciones finales

Este capítulo abordó aspectos específicos respecto de la metodología de investigación que se empleó para la presente investigación.

Las principales limitaciones que se presentaron fueron las referidas al acceso de información confidencial de los microempresarios, al confinamiento social y a la escasez de información pública actualizada respecto del rubro en estudio.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se exponen los resultados obtenidos después de haber aplicado los cuestionarios a la muestra de 147 microempresarios. En ese sentido, a continuación, se describen los hallazgos preliminares y finales.

4.1. Descripción de resultados

Con la finalidad de comprender el comportamiento de las variables, se procesaron los estadísticos descriptivos correspondientes. A continuación, se muestran los resultados obtenidos respecto de cada variable:

4.1.1.1. Resiliencia organizacional

4.1.1.1.1. Dimensión de ética resiliente

Según lo que se visualiza en la tabla 11, se advierte que, en promedio (3.16), la respuesta al conjunto de aseveraciones de la dimensión de ética resiliente fue “De acuerdo”. Este hallazgo es corroborado por la mediana, a través de la cual se observa que el 50% de la distribución de respuestas da como resultado a la escala 3. Asimismo, se aprecia que la distribución presenta una asimetría positiva y es platicúrtica, es decir, poco concentrada y extendida. En ese ámbito, se concluye que la distribución de respuestas de la dimensión de ética resiliente no presenta un comportamiento normal. Véase el Anexo 7.

Tabla 9

Estadísticos descriptivos de la dimensión de ética resiliente

Estadístico	Medida
Media	3.16
Mediana	3.00
Desviación estándar	0.38
Asimetría	0.32
Curtosis	-1.38

Nota. Esta tabla se construyó a partir del procesamiento de los resultados de la encuesta, a través del uso de SPSS 28.

A propósito de lo recabado por cada indicador de la dimensión de ética resiliente, se observa que los microempresarios encuestados, durante el contexto de pandemia, han podido (i) equilibrar sus prioridades de corto y largo plazo (Media RO_ER_2=3.41), (ii) enfocar su energía en enfrentar dificultades (Media

RO_ER_1=3.40), (iii) aprender de sus errores (Media RO_ER_3=3.33), (iv) liderar sus negocios (Media RO_ER_6=3.04) y (v) participar activamente en las actividades relacionadas a su negocio (Media RO_ER_4=3.02). Sin embargo, se contempla que los microempresarios no han estado de acuerdo con colaborar con otras empresas del rubro para resolver desafíos (Media RO_ER_5=2.78). Para mayor detalle véase el anexo 8.

4.1.1.1.2. Dimensión de conciencia situacional

Según lo que se indica en la tabla 12, en promedio (3.22), la respuesta al conjunto de aseveraciones de la dimensión de conciencia situacional fue “De acuerdo”. Este hallazgo es corroborado por la mediana, a través de la cual se observa que el 50% de la distribución de respuestas da como resultado a la escala 3.18. Asimismo, se aprecia que la distribución presenta una asimetría positiva y es leptocúrtica, es decir, posee alta concentración de datos y poco extendida. En ese ámbito, se concluye que la distribución de respuestas de la dimensión de conciencia situacional no presenta un comportamiento normal. Véase el Anexo 7.

Tabla 10

Estadísticos descriptivos de la dimensión de conciencia situacional

Estadístico	Medida
Media	3.22
Mediana	3.18
Desviación estándar	0.26
Asimetría	1.20
Curtosis	0.58

Nota. Esta tabla se construyó a partir del procesamiento de los resultados de la encuesta, a través del uso de SPSS 28.

En adición, a propósito de lo recabado por cada indicador de la dimensión de conciencia situacional, se observa que los microempresarios encuestados, durante el contexto de pandemia, consideran que su empresa ha podido (i) aprender de sus errores para enfrentar el futuro (Media RO_CS_14=3.40), (ii) comprender lo mínimo necesario para continuar operando satisfactoriamente (Media RO_CS_12=3.37), (iii) tener la confianza de delegar funciones cuando hacía falta (Media RO_CS_3=3.32), (iv) advertir el impacto del cierre de proveedores y clientes (Media RO_CS_8=3.31) y (v) comprender el impacto de los riesgos de continuar operando en el contexto de pandemia. Por último, a diferencia de la dimensión anterior, la media de todos los indicadores de esta dimensión fue superior a la escala 3. Para mayor detalle véase el anexo 8.

4.1.1.1.3. Dimensión de gestión de vulnerabilidades clave

Según lo que se muestra en la tabla 13, aunque en promedio (2.81), la respuesta al conjunto de aseveraciones de la dimensión de gestión de vulnerabilidades clave fue “De acuerdo”, hubo un grupo de microempresarios que no estuvo de acuerdo con las aseveraciones afirmadas en los indicadores de esta dimensión. Este hallazgo es corroborado por la mediana, a través de la cual se observa que el 50% de la distribución de respuestas da como resultado a la escala 2.84. Asimismo, se aprecia que la distribución presenta una asimetría negativa y es leptocúrtica, es decir, posee alta concentración de datos y poco extendida. En ese ámbito, se concluye que la distribución de respuestas de la dimensión de gestión de vulnerabilidades clave no presenta un comportamiento normal. Véase el Anexo 7.

Tabla 11

Estadísticos descriptivos de la dimensión de gestión de vulnerabilidades clave

Estadístico	Medida
Media	2.81
Mediana	2.84
Desviación estándar	0.32
Asimetría	-0.28
Curtosis	0.93

Nota. Esta tabla se construyó a partir del procesamiento de los resultados de la encuesta, a través del uso de SPSS 28.

En general, según lo recopilado por cada indicador de la dimensión de gestión de vulnerabilidades clave, se observa que los microempresarios encuestados, durante el contexto de pandemia, consideran que (i) han recompensado a sus trabajadores cuando ellos encontraron soluciones a potenciales problemas (Media RO_GVC_17=3.32), (ii) han planificado correctamente las actividades de su empresa (Media RO_GVC_1=3.14), (iii) utilizan sus recursos internos fluidamente y sin inconvenientes (Media RO_GVC_9=3.13) y (iv) sus trabajadores los alertan sobre errores que se comenten aún cuando estos hayan pasado desapercibidos (Media RO_GVC_16=3.13).

Sin embargo, en general, los resultados de la encuesta también confirmaron que los microempresarios (i) no han contado con un plan de emergencia escrito para afrontar la crisis (Media RO_GVC_2=1.88), (ii) piensan que contar solamente con un plan de emergencia escrito para abordar la pandemia no fue suficiente (Media RO_GVC_3=2.06) y (iii) consideran que sus trabajadores no realizan funciones que dependen de otras empresas del rubro (Media RO_GVC_12=2.18).

Finalmente, tal como se comentó líneas arriba, esta dimensión a diferencia del resto, obtuvo una escala media inferior a 3. Para mayor detalle véase el anexo 8.

4.1.1.1.4. Dimensión de capacidad de adaptación

Según lo que se observa en la tabla 14, en promedio (3.12), la respuesta al conjunto de aseveraciones de la dimensión de capacidad de adaptación fue “De acuerdo”. Este hallazgo es corroborado por la mediana, a través de la cual se visualiza que el 50% de la distribución de respuestas da como resultado a la escala 3.00. Asimismo, se aprecia que la distribución presenta una asimetría positiva y es platicúrtica, es decir, posee baja concentración de datos y es extendida. En ese ámbito, se concluye que la distribución de respuestas de la dimensión de capacidad de adaptación no presenta un comportamiento normal. Véase el Anexo 7.

Tabla 12

Estadísticos descriptivos de la dimensión de capacidad de adaptación

Estadístico	Medida
Media	3.12
Mediana	3.00
Desviación estándar	0.34
Asimetría	0.54
Curtosis	0.03

Nota. Esta tabla se construyó a partir del procesamiento de los resultados de la encuesta, a través del uso de SPSS 28.

También, a partir de lo visto en los indicadores que componen esta dimensión, los microempresarios encuestados, durante el contexto de pandemia, consideran que (i) han estado dispuestos para actuar con sus trabajadores cuando surgieron problemas (Media RO_CA_15=3.32), (ii) han tomado decisiones de manera rápida (Media RO_CA_16=3.32), (iii) han estado dispuestos para admitir nuevas formas de trabajar (Media RO_CA_9=3.24), (iv) no deben existir barreras entre sus trabajadores para continuar laborando (Media RO_CA_3=3.13) y (v) han motivado a sus trabajadores a realizar diversas actividades para que ganen mayor experiencia (Media RO_CA_1=3.18).

4.1.1.2. Desempeño organizacional

De acuerdo con lo que se advierte en la tabla 14, aunque en promedio (3.01), la respuesta al conjunto de aseveraciones de la variable desempeño organizacional fue “De acuerdo”, hubo un grupo de microempresarios que no estuvo de acuerdo con las afirmaciones de los indicadores de esta variable. Este hallazgo se evidencia a través de la mediana, en la que se observa que el 50% de la distribución de respuestas da como resultado a la escala 2.86. Además, se aprecia que la distribución presenta una asimetría positiva y es platicúrtica, es decir, presenta poca concentración de datos y es extendida. En ese ámbito, se concluye que la distribución de respuestas de la variable de desempeño organizacional no presenta un comportamiento normal. Véase el Anexo 7.

Tabla 13

Estadísticos descriptivos de la variable desempeño organizacional

Estadístico	Medida
Media	3.01
Mediana	2.86
Desviación estándar	0.41
Asimetría	0.86
Curtosis	-1.09

Nota. Esta tabla se construyó a partir del procesamiento de los resultados de la encuesta, a través del uso de SPSS 28.

Desde la perspectiva del capital humano, se advierte que los microempresarios han estado de acuerdo con la contratación de asesores de confianza para el aseguramiento de mayor solidez en sus decisiones de negocio (Media DE_1 = 3.10). Sin embargo, se observa que ha existido un grupo de microempresarios que (i) no han mantenido contratados a sus colaboradores a tiempo completo (Media DE_2=2.73), (ii) han despedido a un grupo de trabajadores por el contexto de pandemia (Media DE_3=2.89) y (iii) no han aplicado encuestas para conocer la satisfacción laboral de sus trabajadores (Media DE_4=2.54).

Desde la perspectiva de informática y presencialidad, se observa que los microempresarios (i) han verificado que la información importante haya sido adecuadamente almacenada (Media DE_5=3.13) y (ii) han mantenido canales físicos o virtuales, a través de los han podido alcanzar sus objetivos empresariales (Media DE_6=3.18). Empero, se advierte que un grupo de microempresarios no ha contado con, por lo menos, un local adicional para utilizar en caso se necesite (Media DE_7=2.78).

Desde la perspectiva financiera, se visualiza que los microempresarios consideran que sus empresas han podido ser capaces de (i) contar con liquidez inmediata para afrontar sus obligaciones de corto plazo (Media DE_8=3.12) y de (ii) generar rentabilidad o rendimientos a su favor (Media DE_11=3.12). No obstante, se muestra que un conjunto de microempresarios considera que (i) sus empresas no han podido ser lo suficientemente solventes (Media DE_9=2.86) y que (ii) sus empresas no han podido llevar a cabo una adecuada gestión (Media DE_10=2.91).

Desde la perspectiva del planeamiento estratégico, se aprecia que los microempresarios consideran que (i) sus esfuerzos se han orientado a servir a sus clientes cumpliendo así su misión y su visión (Media DE_12=3.31), que (ii) han sabido qué decisiones tomar a efectos de enfrentar sus dificultades y satisfacer las expectativas de la empresa (Media DE_14=3.31) y (iii) que han alcanzado de manera efectiva sus objetivos empresariales (Media DE_13=3.17).

4.2. Validación estadística de resultados

En esta sección, se detallan elementos particulares de las pruebas de normalidad y de las pruebas de hipótesis.

4.2.1. Prueba de normalidad

Bajo la premisa de que la investigación se construye sobre una muestra no representativa, con el objetivo de verificar si el comportamiento de cada distribución probabilística de las variables en estudio se ajustaba al de una distribución normal, se ejecutó la prueba de bondad de ajuste denominada Kolgomorov-Smirnov. Véase la tabla 16.

Tabla 16

Prueba de normalidad Kolgomorov-Smirnov

Variable	Dimensión	Grados de libertad	Significancia
Resiliencia organizacional	Ética resiliente	0.21	<0.001
	Conciencia situacional	0.18	<0.001
	Gestión de vulnerabilidades clave	0.15	<0.001
	Capacidad de adaptación	0.19	<0.001
Desempeño organizacional	-	0.21	<0.001

Nota. Esta tabla se construyó a partir del procesamiento de los resultados de la encuesta, a través del uso de SPSS 28.

Debido a que el nivel de significancia es menor a 0.05, se concluye que las distribuciones de cada una de las dimensiones de la variable de resiliencia organizacional y de la variable de desempeño organizacional no se ajustan al comportamiento de una distribución normal. Cabe precisar que el incumplimiento del supuesto de normalidad implica que para validar las hipótesis se desestime el uso del coeficiente de correlación de Pearson y se utilice el coeficiente de correlación de Spearman.

4.2.2. Prueba de hipótesis

A propósito de que la distribución de ninguna de las variables en estudio es normal, se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman para validar las hipótesis específicas de la investigación.

4.2.2.1. Validación de hipótesis específica 1

Enseguida se presentan la hipótesis nula y la alternativa:

Ho: No existe una relación positiva entre la ética resiliente y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra.

Ha: Existe una relación positiva entre la ética resiliente y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra.

A continuación, se muestra la prueba de correlación de Spearman:

Tabla 17

Prueba Rho de Spearman para correlacionar la dimensión de ética resiliente y la variable de desempeño organizacional

Conceptos	Valores
Coefficiente de correlación	0.238
Significancia (bilateral)	0.004
Número de observaciones	147

Nota. Esta tabla se construyó a partir del procesamiento de los resultados de la encuesta, a través del uso de SPSS 28.

Entonces, debido a que el nivel de significancia es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula. Además, se advierte que existe una leve asociación positiva (0.238) entre la dimensión de ética resiliente y la variable de desempeño organizacional.

4.2.2.2. Validación de hipótesis específica 2

Enseguida se formulan la hipótesis nula y la alternativa:

Ho: No existe una relación positiva entre la conciencia situacional y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra.

Ha: Existe una relación positiva entre la conciencia situacional y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra.

A continuación, se muestra la prueba de correlación de Spearman:

Tabla 14

Prueba Rho de Spearman para correlacionar la dimensión de conciencia situacional y la variable de desempeño organizacional

Conceptos	Valores
Coefficiente de correlación	0.520
Significancia (bilateral)	<0.001
Número de observaciones	147

Nota. Esta tabla se construyó a partir del procesamiento de los resultados de la encuesta, a través del uso de SPSS 28.

Entonces, debido a que el nivel de significancia es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula. Además, se advierte que existe una moderada asociación positiva (0.520) entre la dimensión de conciencia situacional y la variable de desempeño organizacional.

4.2.2.3. Validación de hipótesis específica 3

Enseguida se muestran la hipótesis nula y la alternativa:

Ho: No existe una relación positiva entre la gestión de vulnerabilidades clave y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra.

Ha: Existe una relación positiva entre la gestión de vulnerabilidades clave y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra.

A continuación, se muestra la prueba de correlación de Spearman:

Tabla 19

Prueba Rho de Spearman para correlacionar la dimensión de gestión de vulnerabilidades clave y la variable de desempeño organizacional

Conceptos	Valores
Coefficiente de correlación	0.311
Significancia (bilateral)	<0.001
Número de observaciones	147

Nota. Esta tabla se construyó a partir del procesamiento de los resultados de la encuesta, a través del uso de SPSS 28.

Entonces, debido a que el nivel de significancia es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula. Además, se advierte que existe una moderada asociación positiva (0.311) entre la dimensión de gestión de vulnerabilidades clave y la variable de desempeño organizacional.

4.2.2.4. Validación de hipótesis específica 4

Enseguida se exponen la hipótesis nula y la alternativa:

Ho: No existe una relación positiva entre la capacidad de adaptación y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra.

Ha: Existe una relación positiva entre la capacidad de adaptación y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra.

A continuación, se muestra la prueba de correlación de Spearman:

Tabla 15

Prueba Rho de Spearman para correlacionar la dimensión de capacidad de adaptación y la variable de desempeño organizacional

Conceptos	Valores
Coefficiente de correlación	0.646
Significancia (bilateral)	<0.001
Número de observaciones	147

Nota. Esta tabla se construyó a partir del procesamiento de los resultados de la encuesta, a través del uso de SPSS 28.

Entonces, debido a que el nivel de significancia es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula. Además, se advierte que existe una alta asociación positiva (0.646) entre la dimensión de capacidad de adaptación y la variable de desempeño organizacional

4.3. Discusión de resultados

En general, de acuerdo con lo revisado en los antecedentes teóricos y empíricos del estudio, no se encontró información respecto de la asociación de cada dimensión de resiliencia y de la variable desempeño de microempresas.

En primer lugar, la correlación positiva entre la dimensión de ética resiliente y la variable de desempeño de las microempresas en el estudio coincide con lo hallado por Santoro et al. (2018) y Suryaningtyas (2019). Lo anterior en alusión a la presencia de signos de liderazgo y al foco de atención en situaciones adversas por parte de los microempresarios. Además, el modelo teórico de resiliencia propuesto por Xiao et al. (2017) expone la transición de niveles a propósito de las interacciones positivas en el nivel individual (microempresarios) y en el nivel colectivo (empleados). De esta forma, se observan signos de liderazgo que se dan en el nivel organizacional permitiendo así una recuperación en medio de una crisis como la originada por la pandemia.

En segundo lugar, la correlación positiva entre la dimensión de conciencia situacional y la variable de desempeño de las microempresas concuerda con lo aseverado por Fatoki (2018). Dicha correlación se explica porque la resiliencia puede actuar como catalizador del desempeño de una empresa al permitir el monitoreo de situaciones internas y externas a través del nacimiento del permanente sentido de alerta para mitigar posibles riesgos. También, esta asociación se dilucida en el modelo de vulnerabilidad organizacional de Gallopín (2006) en donde se visualiza que el factor de resiliencia permite una recuperación de las estructuras empresariales, después de la exposición a los disturbios presentados en situaciones de incertidumbre.

En tercer lugar, la correlación positiva entre la dimensión de gestión de vulnerabilidades clave y la variable de desempeño de las microempresas también corresponde a lo afirmado por Prayag et al. (2018) en el sentido de pensar que la resiliencia involucra planificar actividades empleando redes de contacto empresarial. Fiksel (2003) a su vez asevera que la cohesión de las comunicaciones es un elemento que posibilita obtener un mayor grado de resiliencia, pues implica la presencia de conexiones entre una empresa y el contexto que la rodea.

Por último, la correlación positiva entre la dimensión de capacidad de adaptación y la variable de desempeño de las microempresas colinda con lo señalado por Emueje et al. (2020) y Fisher et al. (2016). Ambos autores identificaron rasgos de adaptabilidad y de creatividad en los microempresarios al momento de tomar decisiones que impactan en el desempeño de sus empresas. Este hallazgo se relaciona con lo comentado por Gallopín (2006) y Xiao et al. (2017), pues ambos modelos muestran que una organización al responder oportunamente a la adversidad se encuentra adoptando un enfoque resiliente.

4.4. Consideraciones finales

A través de este capítulo se examinó el comportamiento de los datos y se validaron las hipótesis planteadas en el estudio. A su vez se contrastaron los hallazgos del presente estudio con lo referido por la literatura en los antecedentes teóricos y empíricos.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES E INVESTIGACIONES FUTURAS

5.1. Conclusiones

A propósito de lo planteado en los objetivos de investigación, a continuación, se mencionan las conclusiones del estudio:

5.1.1. Conclusión respecto del objetivo principal

Existe una relación positiva entre la resiliencia y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra y, por tanto, se acepta la hipótesis principal.

5.1.2. Conclusiones respecto de los objetivos específicos

5.1.2.1. Conclusión respecto del objetivo específico 1

Existe una relación positiva entre la ética resiliente y el desempeño de las microempresas durante la crisis COVID-19 en el rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en el emporio comercial de Gamarra y, por tanto, se acepta la hipótesis específica 1.

5.1.2.2. Conclusión respecto del objetivo específico 2

Existe una relación positiva entre la conciencia situacional y el desempeño de las microempresas durante la crisis COVID-19 en el rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en el emporio comercial de Gamarra y, por ende, se acepta la hipótesis específica 2.

5.1.2.3. Conclusión respecto del objetivo específico 3

Existe una relación positiva entre la gestión de vulnerabilidades clave y el desempeño de las microempresas durante la crisis COVID-19 en el rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en el emporio comercial de Gamarra y, por consiguiente, se acepta la hipótesis específica 3.

5.1.2.4. Conclusión respecto del objetivo específico 4

Existe una relación entre la capacidad de adaptación y el desempeño de las microempresas durante la crisis COVID-19 en el rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en el emporio comercial de Gamarra y, por tanto, se acepta la hipótesis específica 4.

5.2. Recomendaciones

Se sugiere que los microempresarios del rubro estudiado realicen un ejercicio de reflexión sobre cómo han abordado la pandemia y, en esa vía, elaboren un documento en donde incluyan información clave sobre sus aprendizajes y sus oportunidades de mejora. Esta práctica puede resultar beneficiosa para los microempresarios porque los invita a plasmar por escrito lo que puede considerarse un primer bosquejo de planeamiento estratégico.

También, en aras de consolidar sus redes de contacto empresarial, se recomienda que las instituciones públicas y privadas generen espacios de diálogo y conexión en donde se reconozcan y se compartan las buenas prácticas de negocio llevadas a cabo durante la pandemia. Estas acciones pueden impactar a la comunidad empresarial en su conjunto, debido a que se puede propiciar la creación de alianzas estratégicas de apoyo mutuo para enfrentar eventualidades futuras.

Finalmente, se considera que continuar el desarrollo de capacitaciones respecto de temas como innovación y creatividad, planeamiento estratégico y finanzas empresariales es clave, debido a que durante las encuestas se identificaron en los microempresarios el potencial de aprehensión y la disposición para admitir nuevos puntos de vista y conocimientos sobre materias que no dominaban.

5.3. Investigaciones futuras

A propósito del surgimiento de determinados elementos que no han formado parte del objeto del estudio, se puede derivar en una investigación que aborde el tema referido a la asociación entre la resiliencia y el desempeño organizacionales para microempresarios en una muestra segmentada por sectores geográficos en Lima Metropolitana. De esta manera, se pueden identificar oportunidades de mejora en los microempresarios, respecto de capacidades que precisan fortalecer, y en las instituciones públicas desde un plano jurisdiccional, a efectos de que direccionen sus esfuerzos al desarrollo de políticas que propicien un escenario que favorezca a las microempresas en medio de una crisis.

En adición, se puede plantear un estudio que explique la interacción entre la resiliencia y el desempeño organizacionales en una muestra representativa en el sector microempresarial de servicios en Gamarra. Lo anterior puede resultar particularmente importante al seccionar la crisis generada por la pandemia en periodos de tiempo. Así, se puede generar conocimiento en relación con cada fase de la crisis desde la detección de señales iniciales hasta el proceso de aprendizaje que el COVID-19 generó en los microempresarios.

También, debido a la identificación de determinados rasgos de liderazgo en los microempresarios estudiados que no fueron abordados en el estudio, se sugiere investigar los factores que explican el nacimiento del rol de liderazgo en los microempresarios de Lima Metropolitana en tiempos de incertidumbre. Esta investigación se puede configurar al estudiar variables como adaptabilidad, flexibilidad y resiliencia. Como resultado de esta investigación se pueden generar estrategias de respuesta a una crisis como la referida a la conformación de equipos para la administración de las crisis.

Finalmente, en vista de que la literatura revisada se enfoca en examinar la resiliencia organizacional desde un punto de vista positivo en el que solo se perciben bondades y beneficios, se puede investigar qué aspectos pueden constituirse en elementos que desencadenen consecuencias indeseadas en las microempresas al adoptar un comportamiento resiliente en épocas de incertidumbre. A través de este estudio se puede dar una perspectiva de los perjuicios asociados a variables que atenten contra el desempeño organizacional como por ejemplo el exceso de estrés generado en el personal a propósito del sentido de alerta permanente.

REFERENCIAS

- Alva, E. (2017). La desaparición de las microempresas en el Perú. Una aproximación a los factores que predisponen su mortalidad. Caso del Cercado de Lima. *Economía y Desarrollo. Universidad de la Habana.*, 76-90.
- Alva, E. (2019). *Fundamentos de contabilidad*. Lima: Pearson Educación de Perú S.A.
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2008). Factores que limitan el crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES). Lima: CENTRUM CATÓLICA.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *Perú: Desafíos del Desarrollo en el post COVID-19*. Washington D.C.: Departamento de Países del Grupo Andino.
- Banco Mundial. (8 de Junio de 2020). *Comunicado de COVID-19*. Obtenido de La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>
- Banco Mundial. (5 de Enero de 2021). *Comunicado de Prensa*. Obtenido de La economía mundial se expandirá en un 4 % en 2021; la distribución de vacunas y las inversiones son clave para sostener la recuperación: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2021/01/05/global-economy-to-expand-by-4-percent-in-2021-vaccine-deployment-and-investment-key-to-sustaining-the-recovery>
- Banco Mundial. (5 de Enero de 2021). *Perspectivas económicas mundiales*. Obtenido de World Bank: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2021/01/05/global-economy-to-expand-by-4-percent-in-2021-vaccine-deployment-and-investment-key-to-sustaining-the-recovery>
- Batchimeg, B. (2017). Financial Performance Determinants of Organizations: The Case of Mongolian Companies [Determinantes del desempeño financiero de las organizaciones: el caso de las empresas mongolas]. *Journal of Competitiveness*, 9(3), 22-33. doi:10.7441/joc.2017.03.02
- Battisti, M., & Deakins, D. (2017). The relationship between dynamic capabilities, the firm's resource base and performance in a post-disaster environment. *International Small Business Journal*, 78-98.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson Educación.

- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación: Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. Bogotá, Colombia: 4.
- Bonacim, C., Cunha, J., & Correa, H. (2009). Mortalidade dos empreendimentos de micro e pequenas empresas: causas e apredizagem. *Revista de gestão e regionalidade*, 61-78.
- Bontis, N., Crossan, Mary, & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows [Gestionar un sistema de aprendizaje organizacional alineando stocks y flujos]. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437-469.
- Buera, F., Neumeyer, A., Fattal, Y., & Shin, Y. (2020). *The economic ripple effects of COVID-19*. Washington : Banco Mundial.
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses [Resiliencia organizacional: desarrollo de un marco conceptual para las respuestas organizacionales]. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581-5599. doi:10.1080/00207543.2011.563827
- Bustamante, R. (22 de marzo de 2016). *La industria textil y confecciones*. Obtenido de Aptt Perú : <https://aptpperu.com/la-industria-textil-y-confecciones/>
- Cámara de Comercio de Lima. (8 de Marzo de 2021). *Cámara de Comercio de Lima*. Obtenido de El sector textil confecciones en emergencia: <https://lacamara.pe/el-sector-textil-confecciones-en-emergencia/>
- Carrasco, A. (2018). *Estudio de los determinantes del desempeño de las micro y pequeñas empresas en el Perú*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12901>
- CFA Institute. (2020). *CFA Program Curriculum*. United States: CFA Institute.
- Chang, S., & Falit-Baiamonte, A. (2002). Disaster vulnerability of businesses in the 2001 Nisqually Eathquake. *Environmental Hazards*, 59-71.
- Chong, E., Chávez, M., Quevedo, M., & Bravo, M. (2019). *Contabilidad financiera intermedia: estados financieros y análisis de las cuentas del activo, pasivo y patrimonio. Segunda edición*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico.

- Comisión Económica para Latinoamérica y El Caribe. (2021). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Congreso de la República. (2 de Julio de 2013). Ley N°30056. *Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial*. Lima, Lima, Perú: Diario El Peruano.
- Congreso de la República. (2020). Decreto Legislativo N°1508. *Decreto Legislativo que crea el programa de garantía del Gobierno nacional a la cartera crediticia de las empresas del sistema financiero*. Lima, Perú: Diario El Peruano.
- Congreso de la República. (2020). Decreto Legislativo N°1508. *Modifican los montos máximos de los créditos y condición de acceso al programa Reactiva*. Lima, Perú: Diario El Peruano.
- Coordinadora de Empresarios de Gamarra. (2020). *¿Cómo reactivamos Gamarra?* Lima: Congreso de La República del Perú.
- Coordinadora de Empresarios de Gamarra. (2020). *PLAN PARA LA VIGILANCIA, PREVENCIÓN Y CONTROL DE COVID-19 EN EL EMPORIO COMERCIAL DE GAMARRA, DAMERO A Y DAMERO B*. Lima: Municipalidad de La Victoria.
- D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- De Carvalho, A., Ribeiro, I., Silva, C., & Cintra, R. (2016). Organizational resilience: a comparative study between innovative and non-innovative companies based on the financial performance analysis [Resiliencia organizacional: un estudio comparativo entre empresas innovadoras y no innovadoras basado en el análisis]. *International Journal of Innovation*, 4(1), 58-75. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4991/499151079006/499151079006.pdf>
- De la Garza, M., Zavala, M., & López, J. (2017). Competencias del emprendedor y su impacto en el desempeño organizacional. *Universidad & Empresa*, 19(33), 53-74. doi:10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.4811
- Decreto de Urgencia N°076-2020. (2020). *Decreto de urgencia que dicta medidas complementarias destinadas al financiamiento de las micro y pequeñas empresas del sector turismo para la reducción del impacto del COVID-19 y otras medidas*. Lima, Perú: Diario El Peruano.

- Doern, R. (2018). Special Issue on Entrepreneurship and Crises: Business as Usual? An introduction and Review of the Literature. *Institute of Management Studies*, 1-20.
- Dolfman, M., Wasser, S., & Bergman, B. (2007). The effects of Hurricane Katrina on the New Orleans Economy. *Monthly Labour Review*, 3-18.
- Emueje, I., Odigwe, H., & Olanye, A. (2020). Entrepreneurial Resilience and Performance of an Organization: A Survey of Small and Medium Enterprises in Asaba, Delta State, Nigeria [Resiliencia empresarial y desempeño de una organización: una encuesta de pequeñas y medianas empresas en Asaba]. *Webology*, 17(2), 445-461. doi:10.14704/WEB/V17I2/WEB17044
- Espinoza, A., Venturo, C., & Bravo, O. (2020). Factores que inciden en el crecimiento de las mypes de calzado. *INNOVA Research Journal*, 5(2), 67-81. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7475507.pdf>
- Fareed, Z., Ali, Z., Shahzad, F., Nazir, M., & Ullah, A. (2016). Determinants of profitability: evidence from power and energy sector [Determinantes de la rentabilidad: evidencia del sector eléctrico y energético]. *Studia UBB oeconomica*(61), 59-78. doi:10.1515/subboec-2016-0005
- Fatoki, O. (2018). The Impact of Entrepreneurial Resilience on the Success of Small and Medium Enterprises in South Africa [El impacto de la resiliencia empresarial en el éxito de las pequeñas y medianas empresas en Sudáfrica]. *Sustainability* , 10(2527), 1-12. doi:10.3390/su10072527
- Fernández, A. (2004). *Dirección y planificación estratégica en empresas y organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Fisher, R., Maritz, A., & Lobo, A. (2016). Does individual level resilience influence entrepreneurial success? [¿Influye la resiliencia a nivel individual en el éxito empresarial?]. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 22(2), 39-53. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Alex-Maritz/publication/311259544_Does_individual_resilience_influence_entrepreneurial_success/links/5850d47b08aecb6bd8d21948/Does-individual-resilience-influence-entrepreneurial-success.pdf
- Fiksel, J. (2003). Designing resilient, sustainable systems. *Environmental Science and Technology*, 37(5), 5330-5339.

- Forsyth Alarco, J. A. (2004). *Finanzas empresariales: rentabilidad y valor*. Lima: Forsyth Alarco, Juan Alberto.
- Franco, P. (2015). *Evaluación de estados financieros*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Gallardo, E. (2017). *Metodología de la investigación: manual automático interactivo*. Huancayo: Universidad Continental.
- Gallopín, G. (2006). Linkages between vulnerability, resilience, and adaptive capacity. *Global Environmental Change*.
- Garmendia, P., & Farfán, M. (2015). Líderes resilientes y management del emporio comercial de Gamarra del distrito de la Victoria. *LOGOS*, 5(1). doi:10.21503/log.v5i1.792
- Gittell, J., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, layouts and organizational resilience. *Journal of Applied Behavioral Science*, 300-329.
- Hallak, R., Assaker, G., O'Connor, P., & Lee, C. (2018). Firm performance in the upscale restaurant sector: The effects of resilience, creative self-efficacy, innovation and industry experience [Desempeño de la empresa en el sector de la restauración de lujo: los efectos de la resiliencia]. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 229-240. doi:10.1016/j.jretconser.2017.10.014
- Hernández Pina, F. (1998). *Conceptualización del proceso de la investigación educativa*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Características de las empresas del emporio comercial de Gamarra*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Encuesta de opinión sobre el impacto del COVID-19 en las empresas*. Lima Metropolitana: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Informe técnico: Demografía empresarial en el Perú durante el primer trimestre*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Informe técnico: Producto Bruto Interno Trimestre - Diciembre 2020*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

- Instituto Peruano de Economía. (2020). Obtenido de Tercer informe: Análisis del impacto económico del Covid-19 en el Perú: <https://bit.ly/2UP9hyA>
- IPSOS. (2021). Emprendimiento en tiempos de pandemia.
- Juárez, J. (2014). *Diseños de investigación en ciencias sociales*. (1 era ed.). Biblioteca Nacional del Perú.
- Kroll, C., Landis, J., Shen, Q., & Stryker, S. (1990). The economic impacts of the Lima Prieta earthquake: a focus on small business. *Berkeley Planning Journal*, 39-58.
- Larios, R. (2017). Estado actual de las mipymes del sector textil de la confección en Lima. *Ingeniería Industrial*, 1(35), 113-137. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3374/337453922006.pdf>
- Lee, A., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Nat. Hazards Rev.*, 14, 29-41. doi:10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075
- Lengnick-Hall, C., Beck, T., & Lengnick-Hall, M. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 243-255.
- MACROCONSULT. (2020). *El consumo de los hogares en tiempos de COVID-19*. Lima: MACROCONSULT.
- Mármol, L., Rodas, S., Papanicolau, J., & Ricaurte, P. (2020). Modelo del desempeño organizacional con mejora continua e invención científica en mypes de productos lácteos. *Industrial Data*, 23(2), 51-58. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/816/81665362007/81665362007.pdf>
- McManus, S. (2008). *Organisational resilience in New Zealand*. University of Canterbury , Christchurch. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/35459228.pdf>
- Méndez, C. (2011). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: Limusa.
- Meyer, A. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 515-537.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *Marco Macroeconómico Multianual 2021-2024*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas.

- Ministerio de la Producción. (2020). *Reporte de Producción Manufacturera: setiembre 2020*. Lima, Perú: Oficina de Estudios Económicos de PRODUCE.
- Ministerio de Producción. (Diciembre de 2019). *Estadísticas MYPIME*. Obtenido de MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS: <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme#url>
- Ministerio de Producción. (2020). *Resolución Directoral N°00012-2020-PRODUCE-DGDE*. Lima: Ministerio de Producción.
- Ministerio de Salud. (31 de Marzo de 2020). Resolución Ministerial N°144-2020. Lima, Lima, Perú: Diario El Peruano.
- Ministerio de Salud. (18 de Febrero de 2021). *Instituto Nacional de Salud y Centro Nacional de Epidemiología, Prevención y Control de Enfermedades - MINSA*. Obtenido de Sala situacional COVID-19 Perú: https://covid19.minsa.gob.pe/sala_situacional.asp
- Misterio de Producción. (2020). *Las Mipyme en cifras 2019*. Lima: Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos de la Secretaría General del Ministerio de la Producción.
- Morán, G., & Alvarado, D. (2010). *Metodos de Investigación*. México: Pearson Educación.
- Muñante, G. (2021). *Relación entre la resiliencia y el liderazgo en el entorno laboral*. Universidad de Lima. Lima: Universidad de Lima. Obtenido de https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/13204/Mu%C3%B1ante_Huerta.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación: Cuantitativa, Cualitativa y Redacción de la Tesis* (5ta ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Oficina de Estudios Económicos - PRODUCE. (7 de Diciembre de 2020). Anexo - Estadísticas del Sector Textil 2020-2025. Lima: Ministerio de Producción.
- Oparanma, A., & Ulunma, E. (2019). Organizational Resilience and Corporate Performance of Deposit Money Bank in Port Harcourt, Nigeria [Resiliencia organizacional y desempeño corporativo del banco de dinero depositado en Port Harcourt, Nigeria]. *International Journal of Business and Management Future*, 3(2).

- Organización Mundial de la Salud. (12 de Octubre de 2020). *Información básica sobre la COVID-19*.
Obtenido de <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>
- Organización Mundial del Comercio. (2016). *Igualdad de condiciones para el comercio de las Pymes*.
Organización Mundial del Comercio.
- Organización Mundial del Comercio. (Diciembre de 2021). *Media briefing COVID-19*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=-3xfHjm62Q>
- Alva Gonzáles, E. P. (2017). La desaparición de las microempresas en el Perú. Una aproximación a los factores que predisponen su mortalidad. Caso del Cercado de Lima. *Economía y Desarrollo. Universidad de la Habana.*, 76-90.
- Alva, E. (2019). *Fundamentos de contabilidad*. Lima: Pearson Educación de Perú S.A.
- Araujo Banchon, W. J., Aveiro Róbaló, T. R., Fernández, M. F., Castro Pacoricona, D., Moncada Mapelli, E., Chanava, W., & Mejía, C. R. (22 de Mayo de 2020). *Revista KASMER*. Obtenido de <https://doi.org/10.5281/zenodo.3830750>
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2008). *Factores que Limitan el Crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES)*. Lima: CENTRUM CATÓLICA.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *Perú: Desafíos del Desarrollo en el post COVID-19*.
Washington D.C.: Departamento de Países del Grupo Andino.
- Banco Mundial. (8 de Junio de 2020). *Comunicado de COVID-19*. Obtenido de La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>
- Banco Mundial. (Junio de 2021). *Banco Mundial*. Obtenido de Perspectivas económicas mundiales: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/35647/9781464816659.pdf>
- Banco Mundial. (5 de Enero de 2021). *Comunicado de Prensa*. Obtenido de La economía mundial se expandirá en un 4 % en 2021; la distribución de vacunas y las inversiones son clave para sostener la recuperación: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2021/01/05/global-economy-to-expand-by-4-percent-in-2021-vaccine-deployment-and-investment-key-to-sustaining-the-recovery>

- Banco Mundial. (5 de Enero de 2021). *Perspectivas económicas mundiales*. Obtenido de World Bank: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2021/01/05/global-economy-to-expand-by-4-percent-in-2021-vaccine-deployment-and-investment-key-to-sustaining-the-recovery>
- Batchimeg, B. (2017). Financial Performance Determinants of Organizations: The Case of Mongolian Companies [Determinantes del desempeño financiero de las organizaciones: el caso de las empresas mongolas]. *Journal of Competitiveness*, 9(3), 22-33. doi:10.7441/joc.2017.03.02
- Battisti, M., & Deakins, D. (2017). The relationship between dynamic capabilities, the firm's resource base and performance in a post-disaster environment. *International Small Business Journal*, 78-98.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson Educación.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación: Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. Bogotá, Colombia: 4.
- Bhamra, R., Burnard, K., & Dani, S. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393. doi:10.1080/00207543.2011.563827
- (2021). *Boletín de Economía Laboral N°49*. Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- Bonacim, C., Cunha, J., & Correa, H. (2009). Mortalidade dos empreendimentos de micro e pequenas empresas: causas e apredizagem. *Revista de gestão e regionalidade*, 61-78.
- Bontis, N., Crossan, Mary, & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows [Gestionar un sistema de aprendizaje organizacional alineando stocks y flujos]. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437-469.
- Buera, F., Neumeyer, A., Fattal, Y., & Shin, Y. (2020). *The economic ripple effects of COVID-19*. Washington : Banco Mundial.
- Bustamante, R. (22 de marzo de 2016). *La industria textil y confecciones*. Obtenido de Aptt Perú : <https://apttperu.com/la-industria-textil-y-confecciones/>

- Cámara de Comercio de Lima. (8 de Marzo de 2021). *Cámara de Comercio de Lima*. Obtenido de El sector textil confecciones en emergencia: <https://lacamara.pe/el-sector-textil-confecciones-en-emergencia/>
- Carrasco, A. (2018). *Estudio de los determinantes del desempeño de las micro y pequeñas empresas en el Perú*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12901>
- CFA Institute. (2020). *CFA Program Curriculum*. United States: CFA Institute.
- Chang, S., & Falit-Baiamonte, A. (2002). Disaster vulnerability of businesses in the 2001 Nisqually Earthquake. *Environmental Hazards*, 59-71.
- Chong, E., Chávez, M., Quevedo, M., & Bravo, M. (2019). *Contabilidad financiera intermedia: estados financieros y análisis de las cuentas del activo, pasivo y patrimonio. Segunda edición*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico.
- Comisión Económica para Latinoamérica y El Caribe. (2021). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Congreso de la República. (2 de Julio de 2013). Ley N°30056. *Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial*. Lima, Lima, Perú: Diario El Peruano.
- Congreso de la República. (2020). Decreto Legislativo N°1508. *Decreto Legislativo que crea el programa de garantía del Gobierno nacional a la cartera crediticia de las empresas del sistema financiero*. Lima, Perú: Diario El Peruano.
- Congreso de la República. (2020). Decreto Legislativo N°1508. *Modifican los montos máximos de los créditos y condición de acceso al programa Reactiva*. Lima, Perú: Diario El Peruano.
- Coordinadora de Empresarios de Gamarra. (2020). *¿Cómo reactivamos Gamarra?* Lima: Congreso de La República del Perú.
- Coordinadora de Empresarios de Gamarra. (2020). *PLAN PARA LA VIGILANCIA, PREVENCIÓN Y CONTROL DE COVID-19 EN EL EMPORIO COMERCIAL DE GAMARRA, DAMERO A Y DAMERO B*. Lima: Municipalidad de La Victoria.

- D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- De Carvalho, A., Ribeiro, I., Silva, C., & Cintra, R. (2016). Organizational resilience: a comparative study between innovative and non-innovative companies based on the financial performance analysis [Resiliencia organizacional: un estudio comparativo entre empresas innovadoras y no innovadoras basado en el análisis]. *International Journal of Innovation*, 4(1), 58-75. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4991/499151079006/499151079006.pdf>
- De la Garza, M., Zavala, M., & López, J. (2017). Competencias del emprendedor y su impacto en el desempeño organizacional. *Universidad & Empresa*, 19(33), 53-74. doi:10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.4811
- Decreto de Urgencia N°076-2020. (2020). *Decreto de urgencia que dicta medidas complementarias destinadas al financiamiento de las micro y pequeñas empresas del sector turismo para la reducción del impacto del COVID-19 y otras medidas*. Lima, Perú: Diario El Peruano.
- Doern, R. (2018). Special Issue on Entrepreneurship and Crises: Business as Usual? An introduction and Review of the Literature. *Institute of Management Studies*, 1-20.
- Dolfman, M., Wasser, S., & Bergman, B. (2007). The effects of Hurricane Katrina on the New Orleans Economy. *Monthly Labour Review*, 3-18.
- Emueje, I., Odigwe, H., & Olanye, A. (2020). Entrepreneurial Resilience and Performance of an Organization: A Survey of Small and Medium Enterprises in Asaba, Delta State, Nigeria [Resiliencia empresarial y desempeño de una organización: una encuesta de pequeñas y medianas empresas en Asaba]. *Webology*, 17(2), 445-461. doi:10.14704/WEB/V17I2/WEB17044
- Espinoza, A., Venturo, C., & Bravo, O. (2020). Factores que inciden en el crecimiento de las mypes de calzado. *INNOVA Research Journal*, 5(2), 67-81. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7475507.pdf>
- Fareed, Z., Ali, Z., Shahzad, F., Nazir, M., & Ullah, A. (2016). Determinants of profitability: evidence from power and energy sector [Determinantes de la rentabilidad: evidencia del sector eléctrico y energético]. *Studia UBB oeconomica*(61), 59-78. doi:10.1515/subboec-2016-0005

- Fatoki, O. (2018). The Impact of Entrepreneurial Resilience on the Success of Small and Medium Enterprises in South Africa [El impacto de la resiliencia empresarial en el éxito de las pequeñas y medianas empresas en Sudáfrica]. *Sustainability*, 10(2527), 1-12. doi:10.3390/su10072527
- Fernández, A. (2004). *Dirección y planificación estratégica en empresas y organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Fiksel, J. (2003). Designing resilient, sustainable systems. *Environmental Science and Technology*, 5330-5339.
- Fisher, R., Maritz, A., & Lobo, A. (2016). Does individual level resilience influence entrepreneurial success? [¿Influye la resiliencia a nivel individual en el éxito empresarial?]. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 22(2), 39-53. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Alex-Maritz/publication/311259544_Does_individual_resilience_influence_entrepreneurial_success/links/5850d47b08aecb6bd8d21948/Does-individual-resilience-influence-entrepreneurial-success.pdf
- Forsyth Alarco, J. A. (2004). *Finanzas empresariales: rentabilidad y valor*. Lima.
- Franco, P. (2015). *Evaluación de estados financieros*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Gallardo, E. (2017). *Metodología de la investigación: manual automático interactivo*. Huancayo: Universidad Continental.
- Gallopín, G. (2006). *Linkages between vulnerability, resilience, and adaptive capacity*. Global Environmental Change.
- Garmendia, P., & Farfán, M. (2015). Líderes resilientes y management del emporio comercial de Gamarra del distrito de la Victoria. *LOGOS*, 5(1). doi:10.21503/log.v5i1.792
- Gittell, J., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, layotts and organizational resilience. *Journal of Applied Behavioral Science*, 300-329.
- Hallak, R., Assaker, G., O'Connor, P., & Lee, C. (2018). Firm performance in the upscale restaurant sector: The effects of resilience, creative self-efficacy, innovation and industry experience [Desempeño de la empresa en el sector de la restauración de lujo: los efectos de la resiliencia]. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 229-240. doi:10.1016/j.jretconser.2017.10.014

- Hernández Pina, F. (1998). *Conceptualización del proceso de la investigación educativa*. Madrid: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Características de las empresas del comercio comercial de Gamarra*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Encuesta de opinión sobre el impacto del COVID-19 en las empresas*. Lima Metropolitana: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Informe Técnico de Encuesta Mensual del Sector Servicios*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Informe técnico: Demografía empresarial en el Perú durante el primer trimestre*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Informe técnico: Producto Bruto Interno Trimestre - Diciembre 2020*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Instituto Peruano de Economía. (2020). Obtenido de Tercer informe: Análisis del impacto económico del Covid-19 en el Perú: <https://bit.ly/2UP9hyA>
- IPSOS. (2021). *Emprendimiento en tiempos de pandemia*. Obtenido de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2021-01/ipsos_emprendimiento_en_tiempos_de_pandemia_-_enero_2021.pdf
- Juárez, J. (2014). *Diseños de investigación en ciencias sociales*. (1 era ed.). Biblioteca Nacional del Perú.
- Kroll, C., Landis, J., Shen, Q., & Stryker, S. (1990). The economic impacts of the Lima Prieta earthquake: a focus on small business. *Berkeley Planning Journal*, 39-58.
- Larios, R. (2017). Estado actual de las mipymes del sector textil de la confección en Lima. *Ingeniería Industrial*, 1(35), 113-137. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3374/337453922006.pdf>
- Lee, A., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Nat. Hazards Rev.*, 14, 29-41. doi:10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075

- Lengnick-Hall, C., Beck, T., & Lengnick-Hall, M. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 243-255.
- MACROCONSULT. (2020). *El consumo de los hogares en tiempos de COVID-19*. Lima: MACROCONSULT.
- Mármol, L., Rodas, S., Papanicolau, J., & Ricaurte, P. (2020). Modelo del desempeño organizacional con mejora continua e invención científica en mypes de productos lácteos. *Industrial Data*, 23(2), 51-58. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/816/81665362007/81665362007.pdf>
- McManus, S. (2008). *Organisational resilience in New Zealand*. University of Canterbury , Christchurch. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/35459228.pdf>
- Méndez, C. (2011). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: Limusa.
- Meyer, A. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 515-537.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *Marco Macroeconómico Multianual 2021-2024*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (25 de Agosto de 2021). *Marco Macroeconómico Multianual (MMM)*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas: https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2022_2025.pdf
- Ministerio de la Producción. (2020). *Reporte de Producción Manufacturera: setiembre 2020*. Lima, Perú: Oficina de Estudios Económicos de PRODUCE.
- Ministerio de Producción. (Diciembre de 2019). *Estadísticas MYPIME*. Obtenido de MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS: <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme#url>
- Ministerio de Producción. (2020). *Resolución Directoral N°00012-2020-PRODUCE-DGDE*. Lima: Ministerio de Producción.
- Ministerio de Salud. (31 de Marzo de 2020). Resolución Ministerial N°144-2020. Lima, Lima, Perú: Diario El Peruano.

- Ministerio de Salud. (18 de Febrero de 2021). *Instituto Nacional de Salud y Centro Nacional de Epidemiología, Prevención y Control de Enfermedades - MINSA*. Obtenido de Sala situacional COVID-19 Perú: https://covid19.minsa.gob.pe/sala_situacional.asp
- Misterio de Producción. (2020). *Las Mipyme en cifras 2019*. Lima: Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos de la Secretaría General del Ministerio de la Producción.
- Morán, G., & Alvarado, D. (2010). *Metodos de Investigación*. México: Pearson Educación.
- Muñante, G. (2021). *Relación entre la resiliencia y el liderazgo en el entorno laboral*. Universidad de Lima. Lima: Universidad de Lima. Obtenido de https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/13204/Mu%C3%B1ante_Huerta.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación: Cuantitativa, Cualitativa y Redacción de la Tesis* (5ta ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Oficina de Estudios Económicos - PRODUCE. (7 de Diciembre de 2020). Anexo - Estadísticas del Sector Textil 2020-2025. Lima: Ministerio de Producción.
- Oparanma, A., & Ulunma, E. (2019). Organizational Resilience and Corporate Performance of Deposit Money Bank in Port Harcourt, Nigeria [Resiliencia organizacional y desempeño corporativo del banco de dinero depositado en Port Harcourt, Nigeria]. *International Journal of Business and Management Future*, 3(2).
- Organización Mundial de la Salud. (12 de Octubre de 2020). *Información básica sobre la COVID-19*. Obtenido de <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>
- Organización Mundial de la Salud. (Diciembre de 2021). *Media briefing on COVID-19*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=-3xfHjm62Q>
- Organización Mundial del Comercio. (2016). *Igualdad de condiciones para el comercio de las Pymes*. Organización Mundial del Comercio.
- Palacios Acero, L. C. (2016). *Dirección estratégica*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Palella, S., & Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL.

- Pérez, J., & Cortés, J. (2009). Medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones de aprendizaje. *Revista Ciencias Estratégicas.*, 17(22), 251-271.
- Perisa, A., Kurnoga, N., & Sopta, M. (2017). Multivariate analysis of profitability indicators for selected companies of croatian market [Análisis multivariado de indicadores de rentabilidad para empresas seleccionadas del mercado croata]. *UTMS Journal of Economics*, 8(3), 231-242. Obtenido de <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/195311/1/1011441888.pdf>
- Prayag, G., Chowdhury, M., Spector, S., & Orchiston, C. (2018). Organizational resilience and financial performance [Resiliencia organizacional y desempeño financiero]. *Annals of Tourism Research*, 1-5. doi:10.1016/j.annals.2018.06.006
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2020). Decreto de Urgencia N° 049-2020. *Decreto de urgencia que dicta medidas complementarias destinadas al financiamiento de la micro y pequeña empresa para la reducción del impacto del COVID-19 en la economía peruana*. Lima, Perú: El Peruano.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2020). Decreto de Urgencia N°040-2020. *Decreto de Urgencia que establece medidas para mitigar los efectos económicos del aislamiento social obligatorio en las Mypes mediante su financiamiento a través de empresas de factoring*. Lima, Perú: Diario El Peruano.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2020). Decreto de Urgencia N°082-2020. *Decreto de urgencia que dicta medidas complementarias destinadas al financiamiento de los pequeños productores agrarios del sector agrario para la reducción del impacto del COVID-19 y otras medidas*. Lima, Perú: Diario El Peruano.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (15 de Marzo de 2020). Decreto Supremo N° 044-2020. *Decreto Supremo que declara en Estado de Emergencia Nacional por las graves que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19*. Lima, Lima, Perú: Diario El Peruano.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2 de Mayo de 2020). Decreto Supremo N°080-2020-PCM. *Decreto Supremo que aprueba la reanudación de actividades económicas en forma gradual y progresiva dentro del marco de la declaratoria de Estado de Emergencia Sanitaria Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la nación por el COVID19*. Lima, Lima, Perú: Diario El Peruano.

- Presidencia del Consejo de Ministros. (18 de Febrero de 2021). Decreto Supremo N°009-2021-SA. *Decreto Supremo que prorroga la Emergencia Sanitaria declarada por Decreto Supremo N°008-2020-SA, prorrogada por Decretos Supremos N°020-2020-SA, N°027-2020-SA y N°031-2020-SA*. Lima, Lima, Perú : Diario El Peruano.
- PWC. (5 de Mayo de 2021). *Desafíos PWC*. Obtenido de Los estragos del COVID-19 en los estados financieros del 2020 de las empresas peruanas: <https://desafios.pwc.pe/estragos-del-covid-19-en-los-estados-financieros-de-empresas-peruanas/>
- Quevedo Alejos, M. I. (2019). El capital relacional y la capacidad innovadora. *Quipukamyoc* , 90.
- Real Academia Española. (30 de Diciembre de 2020). *Diccionario de la lengua española. Edición del Tricentenario*. Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/crisis>
- Robbins, S., & Courtler, M. (2014). *Administración*. México: Pearson Educación.
- RPP Noticias. (13 de Mayo de 2020). *Gamarra: Esta es la plataforma con la que empezará la venta de ropa por internet*. Obtenido de <https://rpp.pe/economia/economia/reactivacion-economica-gamarra-esta-es-la-plataforma-con-la-que-empezara-la-venta-de-ropa-por-internet-coronavirus-en-peru-noticia-1265244?ref=rpp>
- Salkind, N. (1999). *Métodos de investigación*. México: Prentice Hall.
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2015). *Metodología y Diseño en la investigación Científica*. Lima: Visión Universitaria.
- Santoro, G., Bertoldi, B., Giachino, C., & Candelo, E. (2018). Exploring the relationship between entrepreneurial resilience and success: The moderating role of stakeholders' engagement [Explorando la relación entre la resiliencia empresarial y el éxito]. *Journal of Business Research*, 1-9. doi:10.1016/j.jbusres.2018.11.052
- Seville, E. (2008). *Resilience: Great concept ... but what does it mean? [Gran concepto ... pero ¿qué significa?]*. US Council, Wilmington. Obtenido de https://ir.canterbury.ac.nz/bitstream/handle/10092/2966/12618148_Compete%20Briefing%20Briefing.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (18 de Junio de 2021). *COMEX PERÚ*. Obtenido de El número de Mypes peruanas se redujo un 48.8% en 2020 y la informalidad pasó al 85% como consecuencia

de la pandemia: <https://www.comexperu.org.pe/en/articulo/el-numero-de-mypes-peruanas-se-redujo-un-488-en-2020-y-la-informalidad-paso-al-85-como-consecuencia-de-la-pandemia>

Stephenson, A., Vargo, J., & Seville, E. (2010). Measuring and comparing organisational resilience in Auckland [Midiendo y comparando la resiliencia organizacional en Auckland]. *Australian Journal of Emergency Management*, 25(2). Obtenido de <https://ajem.infoservices.com.au/items/AJEM-25-02-07>

Supo, J. (Mayo de 2018). Seminario de Investigación Para la Producción Científica. Arequipa, Perú.

Suryaningtyas, D., Sudiro, A., Troena, A., & Irawanto, D. (2019). Organizational Resilience and Organizational Performance: Examining the Mediating Roles of Resilient Leadership and Organizational Culture [Resiliencia organizacional y desempeño organizacional: Examinando los roles mediadores del liderazgo resiliente]. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(2). Obtenido de <https://www.abacademies.org/articles/organizational-resilience-and-organizational-performance-examining-the-mediating-roles-of-resilient-leadership-and-organizational-8077.html>

Tamulevičienė, D. (2016). Methodology of complex analysis of companies' profitability [Metodología de análisis complejo de la rentabilidad de las empresas]. *Entrepreneurship and sustainability issues*, 4(1), 53-63. Obtenido de <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2016~1504246732756/J.04~2016~1504246732756.pdf>

Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 520.

Toma Infuko, J., & Rubio Donet, J. L. (2014). *Estadística aplica: segunda parte*. Lima: Fondo editorial de la Universidad del Pacífico.

Toma Infuko, J., & Rubio Donet, J. L. (2019). *Estadística aplicada: primera parte*. Lima: Fondo editorial de la Universidad del Pacífico.

Universidad Johns Hopkins. (20 de Febrero de 2021). *COVID-19 Dashboard by the Center for Systems Science and Engineering (CSSE) at Johns Hopkins University (JHU)*. Obtenido de Coronavirus Resource Center: <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>

Vargas, J., González, D., & Cornejo, C. (2015). Medición de la resiliencia en la cadena de suministros, en una nueva teoría del negocio. *Research Group on Crisis and Disasters*, 1(1), 1-9. Obtenido de

https://www.researchgate.net/publication/314938557_Medicion_de_la_resiliencia_en_la_cadena_de_suministros_en_una_nueva_teor%C3%ADa_del_negocio

Vernimmen, P. (2005). *Corporate Finance*. England: John Wiley & Sons Ltd.

Wildavsky, A. (1988). *Searching for safety*. New Brunswick: USA Transaction Books.

Xiao, L., & Cao, H. (2017). Organizational Resilience: The Theoretical Model and Research Implication [Resiliencia organizacional: el modelo teórico y las implicaciones de la investigación]. *ITM Web of Conferences*, 12, 1-4. doi: 10.1051/itmconf/201712004021

Palacios Acero, L. C. (2016). *Dirección estratégica*. Colombia: ECOE Ediciones.

Palella, S., & Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL.

Pérez, J., & Cortés, J. (2009). Medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones de aprendizaje. *Revista Ciencias Estratégicas.*, 17(22), 251-271.

Perisa, A., Kurnoga, N., & Sopta, M. (2017). Multivariate analysis of profitability indicators for selected companies of croatian market [Análisis multivariado de indicadores de rentabilidad para empresas seleccionadas del mercado croata]. *UTMS Journal of Economics*, 8(3), 231-242. Obtenido de <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/195311/1/1011441888.pdf>

Prayag, G., Chowdhury, M., Spector, S., & Orchiston, C. (2018). Organizational resilience and financial performance [Resiliencia organizacional y desempeño financiero]. *Annals of Tourism Research*, 1-5. doi:10.1016/j.annals.2018.06.006

Presidencia del Consejo de Ministros. (2020). Decreto de Urgencia N° 049-2020. *Decreto de urgencia que dicta medidas complementarias destinadas al financiamiento de la micro y pequeña empresa para la reducción del impacto del COVID-19 en la economía peruana*. Lima, Perú: El Peruano.

Presidencia del Consejo de Ministros. (2020). Decreto de Urgencia N°040-2020. *Decreto de Urgencia que establece medidas para mitigar los efectos económicos del aislamiento social obligatorio en las Mypes mediante su financiamiento a través de empresas de factoring*. Lima, Perú: Diario El Peruano.

- Presidencia del Consejo de Ministros. (2020). Decreto de Urgencia N°082-2020. *Decreto de urgencia que dicta medidas complementarias destinadas al financiamiento de los pequeños productores agrarios del sector agrario para la reducción del impacto del COVID-19 y otras medidas*. Lima, Perú: Diario El Peruano.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (15 de Marzo de 2020). Decreto Supremo N° 044-2020. *Decreto Supremo que declara en Estado de Emergencia Nacional por las graves que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19*. Lima, Lima, Perú: Diario El Peruano.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2 de Mayo de 2020). Decreto Supremo N°080-2020-PCM. *Decreto Supremo que aprueba la reanudación de actividades económicas en forma gradual y progresiva dentro del marco de la declaratoria de Estado de Emergencia Sanitaria Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la nación por el COVID19*. Lima, Lima, Perú: Diario El Peruano.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (18 de Febrero de 2021). Decreto Supremo N°009-2021-SA. *Decreto Supremo que prorroga la Emergencia Sanitaria declarada por Decreto Supremo N°008-2020-SA, prorrogada por Decretos Supremos N°020-2020-SA, N°027-2020-SA y N°031-2020-SA*. Lima, Lima, Perú : Diario El Peruano.
- PWC. (5 de Mayo de 2021). *Desafíos PWC*. Obtenido de Los estragos del COVID-19 en los estados financieros del 2020 de las empresas peruanas: <https://desafios.pwc.pe/estragos-del-covid-19-en-los-estados-financieros-de-empresas-peruanas/>
- Quevedo Alejos, M. I. (2019). El capital relacional y la capacidad innovadora. *Quipukamyoc* , 90.
- Real Academia Española. (30 de Diciembre de 2020). *Diccionario de la lengua española. Edición del Tricentenario*. Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/crisis>
- Robbins, S., & Courtler, M. (2014). *Administración*. México: Pearson Educación.
- RPP Noticias. (13 de Mayo de 2020). *Gamarra: Esta es la plataforma con la que empezará la venta de ropa por internet*. Obtenido de <https://rpp.pe/economia/economia/reactivacion-economica-gamarra-esta-es-la-plataforma-con-la-que-empezara-la-venta-de-ropa-por-internet-coronavirus-en-peru-noticia-1265244?ref=rpp>
- Salkind, N. (1999). *Métodos de investigación*. México: Prentice Hall.

- Sánchez, H., & Reyes, C. (2015). *Metodología y Diseño en la investigación Científica*. Lima: Visión Universitaria.
- Santoró, G., Bertoldi, B., Giachino, C., & Candelo, E. (2018). Exploring the relationship between entrepreneurial resilience and success: The moderating role of stakeholders' engagement [Explorando la relación entre la resiliencia empresarial y el éxito]. *Journal of Business Research*, 1-9. doi:10.1016/j.jbusres.2018.11.052
- Seville, E. (2008). *Resilience: Great concept ... but what does it mean? [Gran concepto ... pero ¿qué significa?]*. US Council, Wilmington. Obtenido de https://ir.canterbury.ac.nz/bitstream/handle/10092/2966/12618148_Compete%20Briefing%20Briefing.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (18 de Junio de 2021). *COMEX PERÚ*. Obtenido de El número de Mypes peruanas se redujo un 48.8% en 2020 y la informalidad pasó al 85% como consecuencia de la pandemia: <https://www.comexperu.org.pe/en/articulo/el-numero-de-mypes-peruanas-se-redujo-un-488-en-2020-y-la-informalidad-paso-al-85-como-consecuencia-de-la-pandemia>
- Stephenson, A., Vargo, J., & Seville, E. (2010). Measuring and comparing organisational resilience in Auckland [Midiendo y comparando la resiliencia organizacional en Auckland]. *Australian Journal of Emergency Management*, 25(2). Obtenido de <https://ajem.infoservices.com.au/items/AJEM-25-02-07>
- Supo, J. (Mayo de 2018). Seminario de Investigación Para la Producción Científica. Arequipa, Perú.
- Suryaningtyas, D., Sudiro, A., Troena, A., & Irawanto, D. (2019). Organizational Resilience and Organizational Performance: Examining the Mediating Roles of Resilient Leadership and Organizational Culture [Resiliencia organizacional y desempeño organizacional: Examinando los roles mediadores del liderazgo resiliente]. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(2). Obtenido de <https://www.abacademies.org/articles/organizational-resilience-and-organizational-performance-examining-the-mediating-roles-of-resilient-leadership-and-organizational-8077.html>
- Tamulevičienė, D. (2016). Methodology of complex analysis of companies' profitability [Metodología de análisis complejo de la rentabilidad de las empresas]. *Entrepreneurship and sustainability issues*, 4(1), 53-63. Obtenido de <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2016~1504246732756/J.04~2016~1504246732756.pdf>

- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 520.
- Toma Infuko, J., & Rubio Donet, J. L. (2014). *Estadística aplica: segunda parte*. Lima: Fondo editorial de la Universidad del Pacífico.
- Toma Infuko, J., & Rubio Donet, J. L. (2019). *Estadística aplicada: primera parte*. Lima: Fondo editorial de la Universidad del Pacífico.
- Universidad Johns Hopkins. (20 de Febrero de 2021). *COVID-19 Dashboard by the Center for Systems Science and Engineering (CSSE) at Johns Hopkins University (JHU)*. Obtenido de Coronavirus Resource Center: <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>
- Vargas, J., González, D., & Cornejo, C. (2015). Medición de la resiliencia en la cadena de suministros, en una nueva teoría del negocio. *Research Group on Crisis and Disasters*, 1(1), 1-9. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/314938557_Medicion_de_la_resiliencia_en_la_cadena_de_suministros_en_una_nueva_teor%C3%ADa_del_negocio
- Vernimmen, P. (2005). *Corporate Finance*. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Wildavsky, A. (1988). Searching for safety. *New Brunswick: USA Transaction Books*.
- Xiao, L., & Cao, H. (2017). Organizational Resilience: The Theoretical Model and Research Implication [Resiliencia organizacional: el modelo teórico y las implicaciones de la investigación]. *ITM Web of Conferences*, 12, 1-4. doi: 10.1051/itmconf/201712004021

ANEXOS

ANEXO 1

Matriz de consistencia

Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Constructo
<p>General</p> <p>¿Cómo se relacionan la resiliencia y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra?</p>	<p>General</p> <p>Determinar la relación entre la resiliencia y el desempeño de las microempresas durante la crisis COVID-19 en el rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en el emporio comercial de Gamarra.</p>	<p>General</p> <p>Existe relación positiva entre la resiliencia y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra.</p>	<p>Independiente Resiliencia organizacional</p> <p>Dependiente Desempeño organizacional</p>	<p>RO_ER, RO_CS, RO_GVC, RO_CA y DE.</p>
<p>Específicas</p> <p>¿Cuál es la relación entre la ética resiliente y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra?</p>	<p>Específicos</p> <p>Determinar relación entre la ética resiliente y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra.</p>	<p>Específicas</p> <p>Existe una relación positiva entre la ética resiliente y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra.</p>	<p>Independiente Ética resiliente</p> <p>Dependiente Desempeño organizacional</p>	<p>RO_ER (1 al 6) y DE.</p>
<p>¿Cuál es la relación entre la conciencia situacional y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra?</p>	<p>Determinar la relación entre la conciencia situacional y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra.</p>	<p>Existe una relación positiva entre la conciencia situacional y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra.</p>	<p>Independiente Conciencia situacional</p> <p>Dependiente Desempeño organizacional</p>	<p>RO_CS (1 al 17) y DE.</p>
<p>¿Cuál es la relación entre la gestión de vulnerabilidades clave y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra?</p>	<p>Determinar la relación entre la gestión de vulnerabilidades clave y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra.</p>	<p>Existe una relación positiva entre la gestión de vulnerabilidades clave y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra.</p>	<p>Independiente Gestión de vulnerabilidades clave</p> <p>Dependiente Desempeño organizacional</p>	<p>RO_GVC (1 al 19) y DE.</p>
<p>¿Cuál es la relación entre la capacidad de adaptación y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra?</p>	<p>Determinar la relación entre la capacidad de adaptación y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra.</p>	<p>Existe una relación positiva entre la capacidad de adaptación y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra.</p>	<p>Independiente Capacidad de adaptación</p> <p>Dependiente Desempeño organizacional</p>	<p>RO_CA (1 al 16) y DE.</p>

ANEXO 2

Matriz de operacionalización de variables

Variables	Subvariables, dimensiones o perspectivas	Indicadores	Codificación en instrumento	Escala de medición
Resiliencia organizacional	Ética resiliente	Compromiso con la resiliencia	RO-ER (1 al 3)	Ordinales
		Perspectiva de red	RO-ER (4 al 6)	
	Conciencia situacional	Conocimiento de roles y de responsabilidades	RO-CS (1 al 3)	
		Comprensión de peligros y de consecuencias	RO-CS (4 al 6)	
		Conciencia de conectividad entre partes	RO-CS (7 al 9)	
		Prioridades de recuperación	RO-CS (10 al 12)	
		Monitoreo de situaciones internas y externas	RO-CS (13 al 14)	
		Toma de decisiones informada	RO-CS (15 al 17)	
	Gestión de vulnerabilidades clave	Estrategias de planificación	RO-GVC (1 al 4)	
		Participación en ejercicios	RO-GVC (5 al 7)	
		Actitud y capacidad de recursos internos	RO-GVC (8 al 9)	
		Actitud y capacidad de recursos externos	RO-GVC (10 al 11)	
		Conectividad organizacional	RO-GVC (12 al 14)	
		Identificación y análisis de vulnerabilidades	RO-GVC (15 al 17)	
Capacidad de adaptación	Compromiso y participación del personal	RO-GVC (18 al 19)		
	Mentalidad de trabajo colectivo	RO-CA (1 al 3)		
	Comunicaciones y relaciones	RO-CA (4 al 6)		
	Visión estratégica y expectativa de resultados	RO-CA (7 al 8)		
	Información y conocimiento	RO-CA (9 al 10)		
	Liderazgo, gerencia y estructuras de gobierno	RO-CA (11 al 13)		
	Innovación y creatividad	RO-CA-14		
Responsabilidad en la toma de decisiones	RO-CA (15 al 16)			
Desempeño organizacional	Capital humano	Necesidad de apoyo externo	DE-1	Ordinales
		Ocupación de colaboradores	DE-2	
		Rotación de personal	DE-3	
		Satisfacción laboral	DE-4	
	Informática y presencialidad	Respaldo de informática	DE-5	
		Ubicación	DE-6	
		Reubicación	DE-7	
	Finanzas	Liquidez	DE-8	
		Rentabilidad	DE-9	
		Solvencia	DE-10	
		Gestión	DE-11	
	Planeamiento estratégico	Misión y visión	DE-12	
		Cumplimiento de objetivos	DE-13	
		Estrategia de negocio	DE-14	

Nota. Esta tabla se construyó adaptando la información de los trabajos de Forsyth (2004), Vernimmen (2005), McManus (2008), Seville (2008), Pérez & Cortés (2009), Gallopín (2006), Lee et al. (2013), Franco (2015), Xiao et al. (2017), Alva (2019), Chong et al. (2019) y Quevedo (2019).

ANEXO 3

Instrumento de recolección de datos

Cuestionario para medir la resiliencia y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra.

Descripción: A propósito de una investigación académica que se está realizando, a continuación, se le presenta un conjunto de aseveraciones, a través de las cuales se busca conocer la manera en la cual usted ha gestionado su empresa en épocas de COVID-19. Cabe resaltar que la participación en la siguiente encuesta es anónima, por lo que la información recopilada será de uso exclusivo para fines académicos.

Instrucciones:

- Complete la información solicitada.
- Marque con un aspa (“X”) dentro del recuadro que se ajuste a su forma de pensar respecto de cada afirmación considerando la siguiente codificación:
 - 1: Totalmente en desacuerdo.
 - 2: En desacuerdo.
 - 3: De acuerdo.
 - 4: Totalmente de acuerdo.

Datos generales:

Edad: _____

Sexo: Masculino

Femenino

Nivel de estudios:

<input type="checkbox"/>	Primaria
<input type="checkbox"/>	Secundaria
<input type="checkbox"/>	Superior

Estado civil:

<input type="checkbox"/>	Soltero
<input type="checkbox"/>	Casado
<input type="checkbox"/>	Viudo
<input type="checkbox"/>	Divorciado

Tiempo de actividad:

<input type="checkbox"/>	Menos de 1 año
<input type="checkbox"/>	Entre 1 y 3 años
<input type="checkbox"/>	Entre 4 y 6 años
<input type="checkbox"/>	Más de 6 años

N°	Variable: Resiliencia organizacional				
Dimensión: Ética resiliente					
Indicador: Compromiso con la resiliencia					
01	Estoy enfocado en enfrentar las dificultades que se presenten inesperadamente.	1	2	3	4
02	Sé equilibrar las prioridades de corto y largo plazo.	1	2	3	4
03	Aprendo de mis errores para enfrentar los problemas.	1	2	3	4
Indicador: Perspectiva de red					
04	Participo activamente en las actividades relacionadas al rubro de mi negocio.	1	2	3	4
05	Estoy dispuesto a colaborar con otras empresas para solucionar desafíos inesperados. Ejemplo: protestas por cierre de Gamarra, etc.	1	2	3	4
06	Desempeño un rol de liderazgo para las otras empresas del rubro de mi negocio.	1	2	3	4
Dimensión: Conciencia situacional					
Indicador: Conocimiento de roles y de responsabilidades					
07	Mis trabajadores tienen una idea clara de sus funciones ante la crisis generada.	1	2	3	4
08	Mi empresa está en la capacidad de adaptar rápidamente su modo de operar para responder a la crisis. Ejemplo: normativa sanitaria, cierre de las instalaciones, etc.	1	2	3	4
09	Si un trabajador clave no está disponible, siempre hay alguien que podía reemplazarlo.	1	2	3	4
Indicador: Comprensión de peligros y consecuencias					
10	Intercambiamos ideas sobre cómo le estaba yendo a la empresa.	1	2	3	4
11	El escuchar activamente a mis colaboradores sobre los problemas de mi empresa me ha ayudado a encontrar mejores maneras para responder a la crisis generada. Ejm: problemas como falta de caja para pagar obligaciones, nuevas medidas sanitarias, cierre de locales, etc.	1	2	3	4
12	Comprendo el impacto de los riesgos de continuar operando en el nuevo contexto.	1	2	3	4
Indicador: Conciencia de conectividad entre partes					
13	Considero que el éxito de cada trabajador depende de la estrecha interacción de sus funciones con el resto de la empresa	1	2	3	4
14	Me doy cuenta del impacto que habría tenido mi negocio si uno de nuestros principales clientes o proveedores hubiese cerrado.	1	2	3	4
15	Soy consciente de cómo habría afectado a otras empresas si mi negocio hubiese cerrado.	1	2	3	4
Indicador: Prioridades de recuperación					
16	Tengo definidas claramente las prioridades sobre qué es importante ante la crisis generada.	1	2	3	4
17	Las prioridades definidas son suficientes para guiar a mis empleados.	1	2	3	4
18	Comprendo lo mínimo que necesita mi negocio para operar satisfactoriamente.	1	2	3	4
Indicador: Monitoreo de situaciones internas y externas					
19	Me informo constantemente sobre lo que ocurre en el mercado para poder tener una alerta temprana en caso de que se presente algún inconveniente. Ejemplo: saqueos, confisco, etc.	1	2	3	4
20	Estoy seguro de que aprender de nuestros errores nos sirve para enfrentar mejor el futuro.	1	2	3	4

Indicador: Toma de decisiones informada					
21	Soy capaz de pagar por información actualizada, con el fin de asegurar de que sus decisiones se tomen de manera informada. Ejemplo: medidas sanitarias, fecha de apertura de locales, horarios de toque de queda, etc.	1	2	3	4
22	Me es fácil conseguir ayuda de expertos cuando la necesito.	1	2	3	4
23	Cuando algo no funciona bien, mis nuevos empleados pueden encontrar una solución apoyándose en los más antiguos.	1	2	3	4
Dimensión: Gestión de vulnerabilidades clave					
Indicador: Estrategias de planificación					
24	La manera en la que planifico las actividades de la empresa es la correcta.	1	2	3	4
25	Tengo un plan de emergencia por escrito para afrontar la crisis.	1	2	3	4
26	El plan de emergencia escrito es suficiente para afrontar la crisis.	1	2	3	4
27	He desarrollado algún plan para afrontar la crisis.	1	2	3	4
Indicador: Participación en ejercicios					
28	Considero que tener un plan para emergencias no es suficiente, ya que es necesario testarlo y validarlo para saber si es efectivo.	1	2	3	4
29	Mis empleados generalmente se toman el tiempo para ensayar cuál sería su reacción si ocurriera una emergencia. Ejemplo: saqueos, robo, etc.	1	2	3	4
30	Invierto suficiente dinero para estar preparado y responder ante cualquier emergencia.	1	2	3	4
Indicador: Actitud y capacidad de recursos internos					
31	Tengo los suficientes recursos internos para continuar operando con normalidad. Ejemplo: dinero no prestado, colaboradores, etc.	1	2	3	4
32	Mi empresa utiliza sus recursos internos de manera fluida y sin inconvenientes. Ejemplo: burocracia en las aprobaciones, permisos para comprar, etc.	1	2	3	4
Indicador: Actitud y capacidad de recursos externos					
33	Pienso que mis trabajadores tienen los suficientes contactos como para acceder a recursos externos si se necesita. Ejemplo: dinero, asesores, etc.	1	2	3	4
34	Considero que formar alianzas con otras organizaciones podría generar beneficios mutuos entre empresas, además de beneficiar a la comunidad.	1	2	3	4
Indicador: Conectividad organizacional					
35	Mis trabajadores realizan funciones que dependen de otras empresas	1	2	3	4
36	Estoy en contacto con otros empresarios para que posiblemente podamos trabajar en conjunto y así afrontar la crisis.	1	2	3	4
37	Tomo conciencia de que existe conexión entre mi empresa y las otras del rubro, por lo que gestiono activamente estos vínculos.	1	2	3	4
Indicador: Identificación y análisis de vulnerabilidades					
38	Mis trabajadores comprenden cuán rápido mi empresa puede ser afectada inesperada y negativamente por la crisis.	1	2	3	4
39	Mis trabajadores me alertan sobre errores que se comenten incluso aún cuando no se hayan advertido.	1	2	3	4
40	Siempre recompensó a mis trabajadores cuando ellos encuentran soluciones a potenciales problemas.	1	2	3	4
Indicador: Compromiso y participación del personal					
41	Mis trabajadores están en permanente reflexión, a propósito de lo que podría salir mal y de lo que se debería hacer en ese caso	1	2	3	4

42	Mis trabajadores muestran su compromiso y su responsabilidad con la empresa, a través de su efectividad en la resolución de los problemas.	1	2	3	4
Dimensión: Capacidad de adaptación					
Indicador: Mentalidad de trabajo colectivo					
43	Motivo a mis trabajadores a realizar diferentes actividades con el objetivo de que ganen mayor experiencia.	1	2	3	4
44	Mis trabajadores tienen un excelente sentido de camaradería y trabajo en equipo.	1	2	3	4
45	Pienso que es importante que no exista ningún tipo de barreras entre mis trabajadores para que realicen correctamente sus funciones entre sí y con otras empresas.	1	2	3	4
Indicador: Comunicaciones y Relaciones					
46	Mi empresa ha sido reconocida como uno de los miembros activos de Gamarra.	1	2	3	4
47	Mis trabajadores laboran con quien haga falta para realizar sus funciones, a pesar de que existan limitaciones dentro de la empresa.	1	2	3	4
48	Cuando el negocio se paralizó en su totalidad, la relación que teníamos con nuestros proveedores y clientes nos ayudó a recuperarnos rápidamente.	1	2	3	4
Indicador: Visión estratégica y expectativa de resultados					
49	Mi empresa cuenta con un documento escrito que señala su visión y su misión.	1	2	3	4
50	Cuando leo la visión y la misión de mi empresa, advierto que ambas reflejan lo que la organización aspira a lograr.	1	2	3	4
Indicador: Información y conocimiento					
51	Me aseguro de que mis trabajadores tengan el conocimiento y la información necesarios para responder a la crisis y a problemas inesperados.	1	2	3	4
52	Cuando un evento inesperado ocurre, mis trabajadores saben quién de ellos tiene la experiencia necesaria para enfrentar los problemas derivados de la situación.	1	2	3	4
Indicador: Liderazgo, gerencia y estructuras de gobierno					
53	Estoy seguro de que he ejercido un buen liderazgo en los peores momentos de la crisis.	1	2	3	4
54	Mis trabajadores aceptan mis decisiones, a pesar de haber sido muy poco consultados.	1	2	3	4
55	Monitoreo continuamente el trabajo de mis colaboradores para verificar que no sea excesivo	1	2	3	4
Indicador: Innovación y creatividad					
56	Mis trabajadores utilizan sus capacidades para innovar y crear nuevas formas de realizar sus labores, y son recompensados por ello.	1	2	3	4
Indicador: Responsabilidad en la toma de decisiones					
57	Cuando surgen problemas, siempre estoy dispuesto a actuar con mis trabajadores para afrontarlos.	1	2	3	4
58	Cuando tengo que tomar una decisión, lo hago de forma rápida.	1	2	3	4

N°	Variable: Desempeño organizacional				
Perspectiva: Capital humano					
Indicador: Necesidad de apoyo externo					
01	Contrato asesores de confianza para asegurar mayor solidez en las decisiones del negocio.	1	2	3	4
Indicador: Ocupación de los colaboradores					
02	Mis colaboradores están contratados a tiempo completo.	1	2	3	4
Indicador: Rotación de personal					
03	A pesar de los problemas de la crisis, no he despedido a mis trabajadores.	1	2	3	4
Indicador: Satisfacción del personal					
04	Aplico encuestas para saber cuán a gusto se sienten mis colaboradores en la empresa.	1	2	3	4
Perspectiva: Informática y presencialidad					
Indicador: Respaldo de informática					
05	Verifico que la información importante sea guardada de forma segura, ya sea física o virtualmente.	1	2	3	4
Indicador: Ubicación					
06	Mantengo los canales físicos o virtuales necesarios para alcanzar los objetivos empresariales. Ejemplo: tiendas, redes sociales, etc.	1	2	3	4
Indicador: Reubicación					
07	Tengo, por lo menos, un local adicional de respaldo para utilizarlo en caso de que el principal estuviera inaccesible.	1	2	3	4
Perspectiva: Finanzas					
Indicador: Liquidez					
08	Considero que mi empresa puede afrontar sus obligaciones inmediatas con el dinero con que cuenta y con préstamos que puede obtener rápidamente.	1	2	3	4
Indicador: Rentabilidad					
09	Considero que mi empresa es lo suficientemente autónoma y sólida para afrontar sus deudas.	1	2	3	4
Indicador: Solvencia					
10	Considero que, en general, mi gestión es adecuada. Ejemplo: Puedo cobrar y pagar oportunamente.	1	2	3	4
Indicador: Gestión					
11	Considero que, en general, soy rentable. Ejemplo: Obtuve ganancias, recuperé lo que invertí, etc.	1	2	3	4
Perspectiva: Planeamiento estratégico					
Indicador: Misión y visión					
12	Considero que los esfuerzos de empresa se orientan a servir a los clientes, cumpliendo así la misión sin dejar de lado la visión.	1	2	3	4
Indicador: Cumplimiento de objetivos					
13	Considero que mi empresa alcanza de manera efectiva los objetivos trazados.	1	2	3	4
Indicador: Estrategia de negocio					
14	Sé qué acciones tomar para enfrentar los problemas y así poder satisfacer las expectativas de la empresa, de sus trabajadores, de sus clientes y de la	1	2	3	4

	comunidad en general. Ejemplo: Bajar precios de venta, diferenciar productos o servicios, etc.				
--	--	--	--	--	--

ANEXO 4

Lista de definiciones

El propósito de este apartado es definir ciertos términos, los cuales se emplean en determinadas secciones de la investigación. A continuación, se define cada uno de estos:

- Activo: Es el conjunto de recursos controlados por una empresa, que le pertenecen o posee y de los cuales se espera beneficios económicos en el futuro (Alva, 2019; Chong et al., 2019).
- Análisis financiero: En el contexto de la medición de resultados, es la organización de la información financiera para ayudar a sus usuarios en la evaluación de la toma de decisiones y la orientación a la acción (De Carvalho et al., 2016).
- Capital de trabajo: Es el exceso del activo corriente sobre el pasivo corriente de una empresa (Alva, 2019; Chong et al., 2019).
- Crisis: Cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados (Real Academia Española [RAE], 2020).
- Empresa: Es una unidad de organización que puede realizar actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines de obtención de beneficios económicos (Robbins et al., 2014).
- Ingenio: Es la habilidad, la capacidad y el conjunto de recursos que posee un emprendedor para manejar condiciones adversas (Fatoki, 2018)
- Microempresa: Es aquella categoría de empresa cuyas ventas anuales ascienden hasta un valor máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) (Ley N° 30056, Artículo 5).
- Optimismo: Se define como la capacidad del emprendedor de tener una actitud positiva a pesar de las circunstancias difíciles. De este modo, el optimismo ayuda al emprendedor a aprender de los errores del pasado y a ver los errores como una oportunidad en lugar de un fracaso (Fatoki, 2018).
- Pasivo: Es el conjunto de obligaciones que posee una empresa, es decir, todas las deudas de una organización frente a terceros ajenos a la propiedad de la empresa (Alva, 2019; Chong et al., 2019).
- Pequeña empresa: Aquella que posee ventas anuales mayores a 150 UIT hasta un tope de 1700 (UIT) (Ley N° 30056, Artículo 5).

- Resistencia: Es la capacidad de un emprendedor para ejercer el control personal y no esperar el apoyo de otras personas (Fatoki, 2018).
- ROE (Return on Equity): Es una medida de desempeño que evalúa el resultado obtenido sobre el propio capital invertido (De Carvalho et al., 2016).
- ROA (Return on Asset): Es una medida de desempeño que evalúa la eficiencia operativa en términos de generación de beneficios a partir de activos (Forsyth, 2004)
- Rendimiento operativo: Es una medida que indica la eficiencia de la gestión en las operaciones (De Carvalho et al., 2016).
- Rendimiento sobre el total de activos: Es una medida que incluye los saldos de cuentas por cobrar, de inventarios y de activos financiados con capital de terceros (CFA Institute, 2020)
- Retorno sobre el patrimonio: Es un indicador que mide el volumen de reinversión y el resultado de esta, sin considerar las inversiones con capital de terceros (Vernimmen, 2005).

ANEXO 5

Consentimiento informado

Mi nombre es Hans Silva y soy bachiller en Contabilidad por la Universidad del Pacífico. Me encuentro realizando una encuesta dirigida a los gestores o propietarios de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir. La encuesta forma parte de una investigación académica sobre la gestión de las microempresas de Gamarra en épocas de COVID-19.

Los resultados de esta investigación serán analizados de manera agregada y difundidos, posteriormente, en una publicación académica.

Su participación es voluntaria. En el caso de que acepte participar, todas sus respuestas serán anónimas y confidenciales.

Si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede escribir al siguiente correo electrónico: h.silvatorralva@up.edu.pe .

Nota: La encuesta, así como la interpretación de sus resultados, son de exclusiva responsabilidad del autor y no necesariamente corresponden a la opinión de la Universidad del Pacífico.

Si está de acuerdo con lo anteriormente señalado, por favor, complete los siguientes datos:

Nombres y apellidos: _____

Fecha de aceptación: _____

Correo electrónico: _____

ANEXO 6

Confiabilidad de los instrumentos

Tabla 21

Estadístico de fiabilidad de resiliencia organizacional

N°	Dimensión	Alfa de Cronbach	N° de ítems
1	Ética resiliente	0.68	6
2	Conciencia situacional	0.86	17
3	Gestión de vulnerabilidades clave	0.78	19
4	Capacidad de adaptación	0.89	16

Nota. Resultado según la aplicación de los cuestionarios

Tabla 22

Estadístico de fiabilidad de desempeño organizacional

N°	Perspectiva	Alfa de Cronbach	N° de ítems
1	Capital Humano	0.67	4
2	Informática y presencialidad	0.82	3
3	Finanzas	0.89	4
4	Planeamiento estratégico	0.94	3

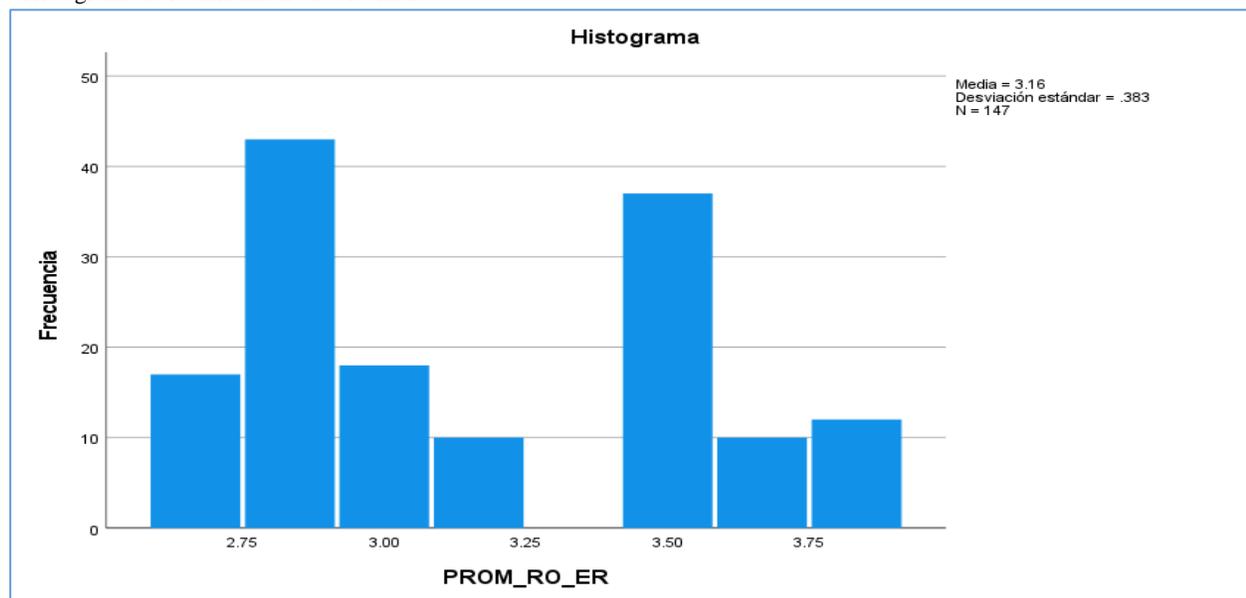
Nota. Resultado según la aplicación de los cuestionarios

ANEXO 7

Distribución de datos por cada variable y dimensión

Figura 7

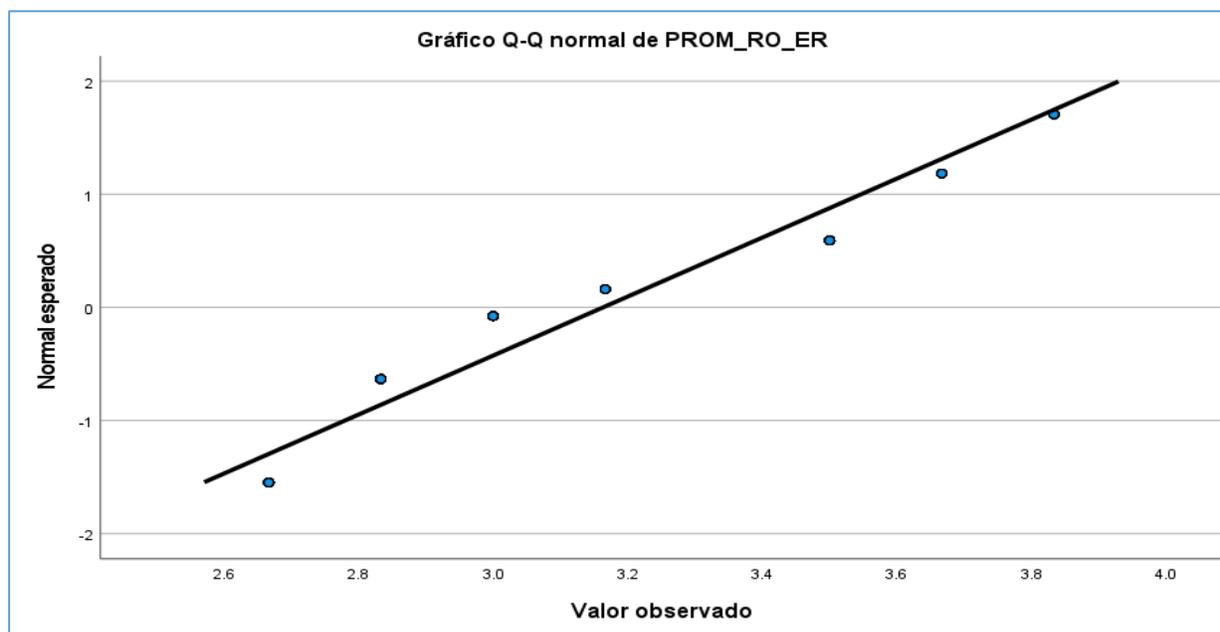
Histograma de la dimensión ética resiliente



Nota. La figura se obtuvo después de haber procesado los datos de los cuestionarios a través del software SPSS 28.

Figura 8

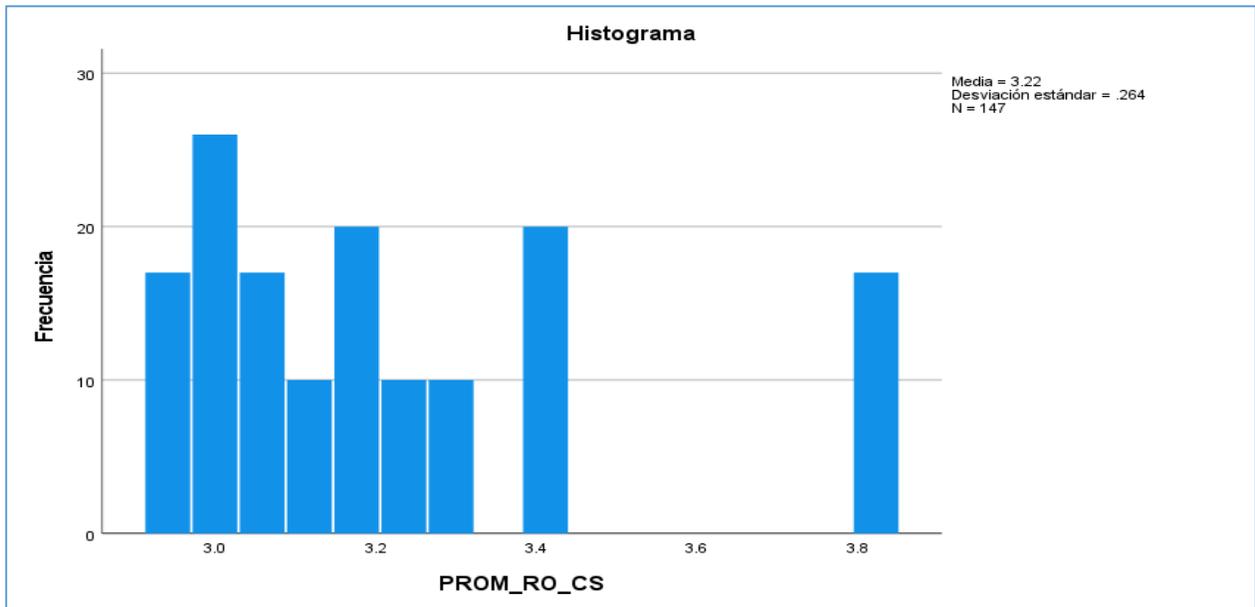
Gráfico Q-Q normal de la dimensión de ética resiliente



Nota. La figura se obtuvo después de haber procesado los datos de los cuestionarios a través del software SPSS 28.

Figura 9

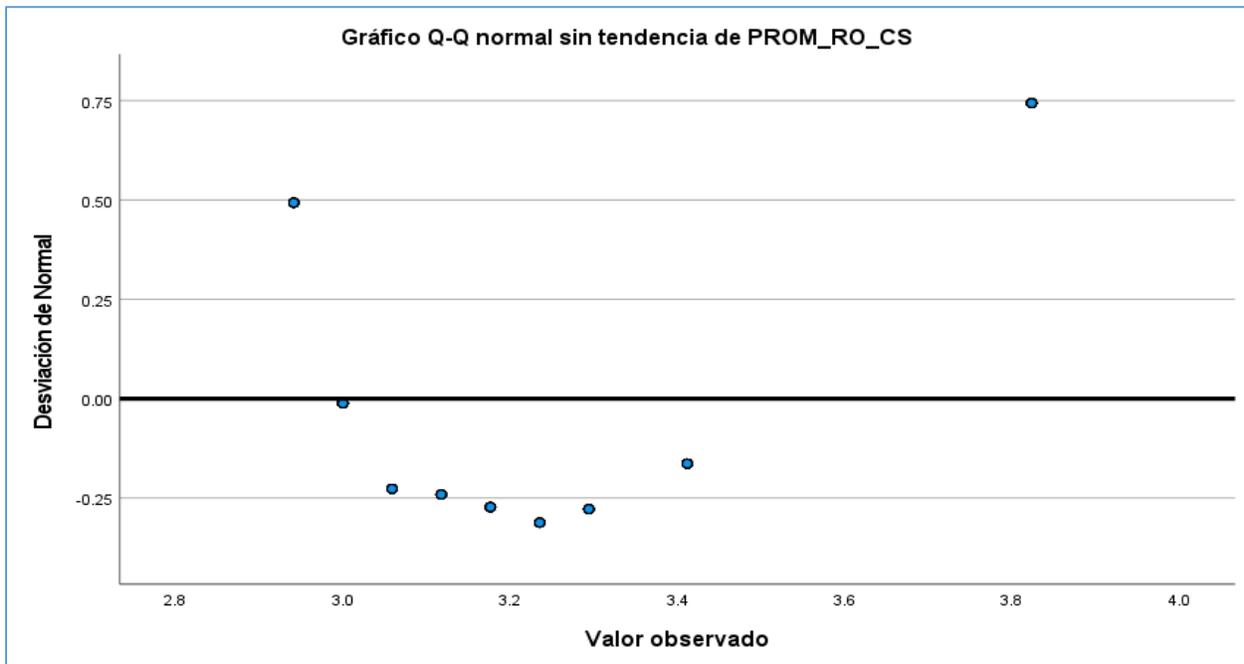
Histograma de la dimensión de conciencia situacional



Nota. La figura se obtuvo después de haber procesado los datos de los cuestionarios a través del software SPSS 28.

Figura 10

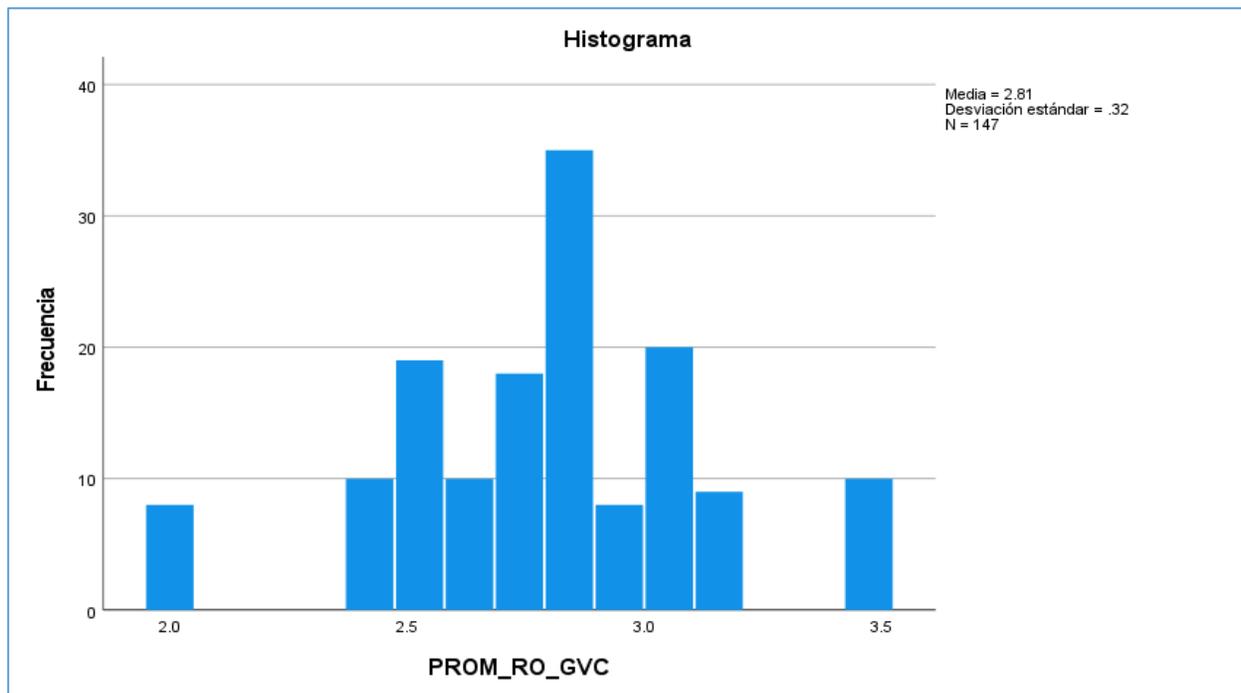
Gráfico Q-Q normal de la dimensión de conciencia situacional



Nota. La figura se obtuvo después de haber procesado los datos de los cuestionarios a través del software SPSS 28.

Figura 11

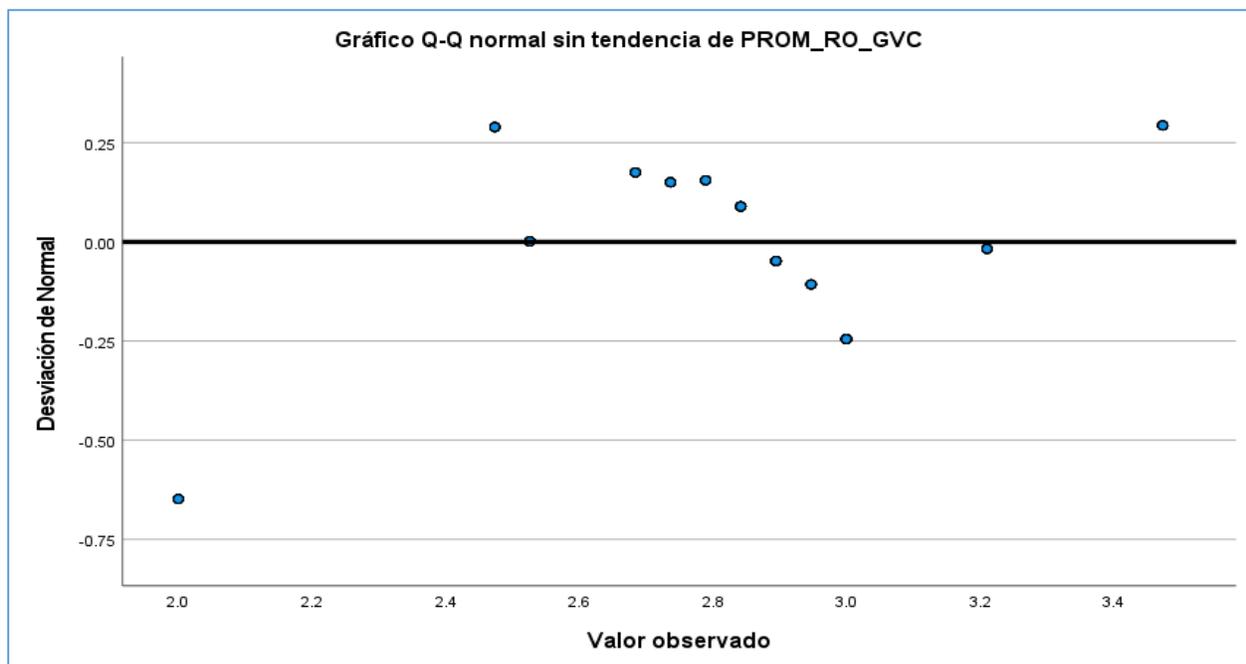
Histograma de la dimensión de gestión de vulnerabilidades clave



Nota. La figura se obtuvo después de haber procesado los datos de los cuestionarios a través del software SPSS 28.

Figura 12

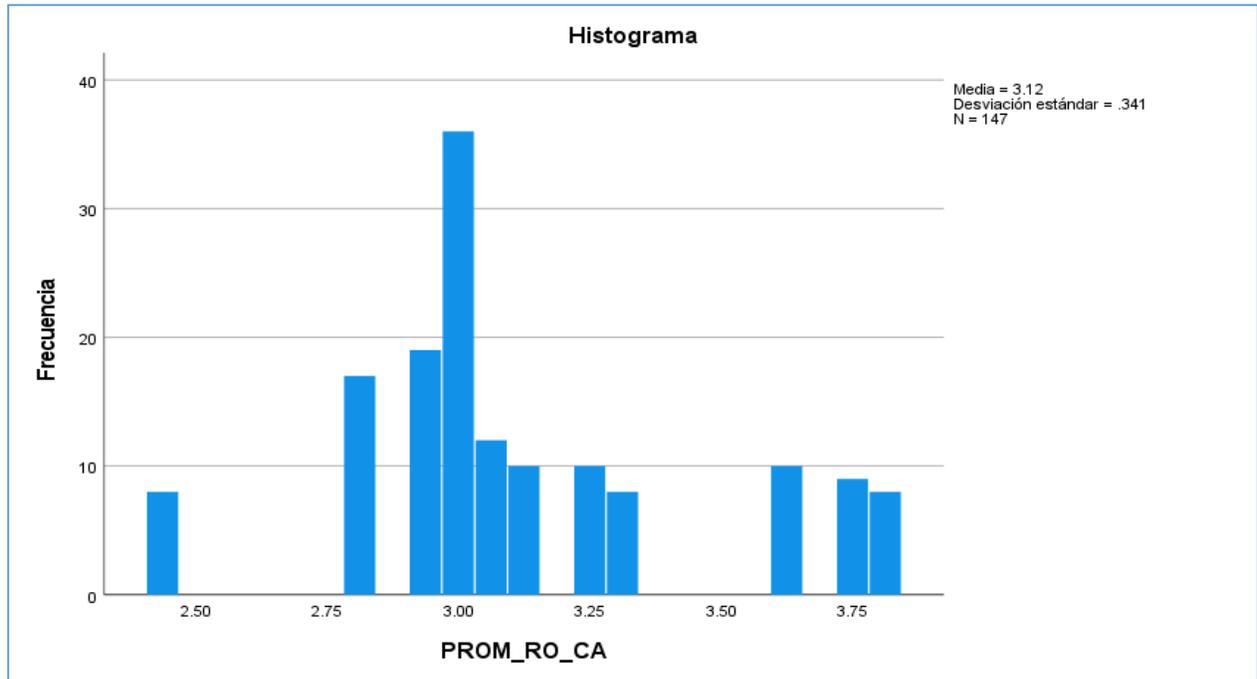
Gráfico Q-Q normal de la dimensión de gestión de vulnerabilidades clave



Nota. La figura se obtuvo después de haber procesado los datos de los cuestionarios a través del software SPSS 28.

Figura 13

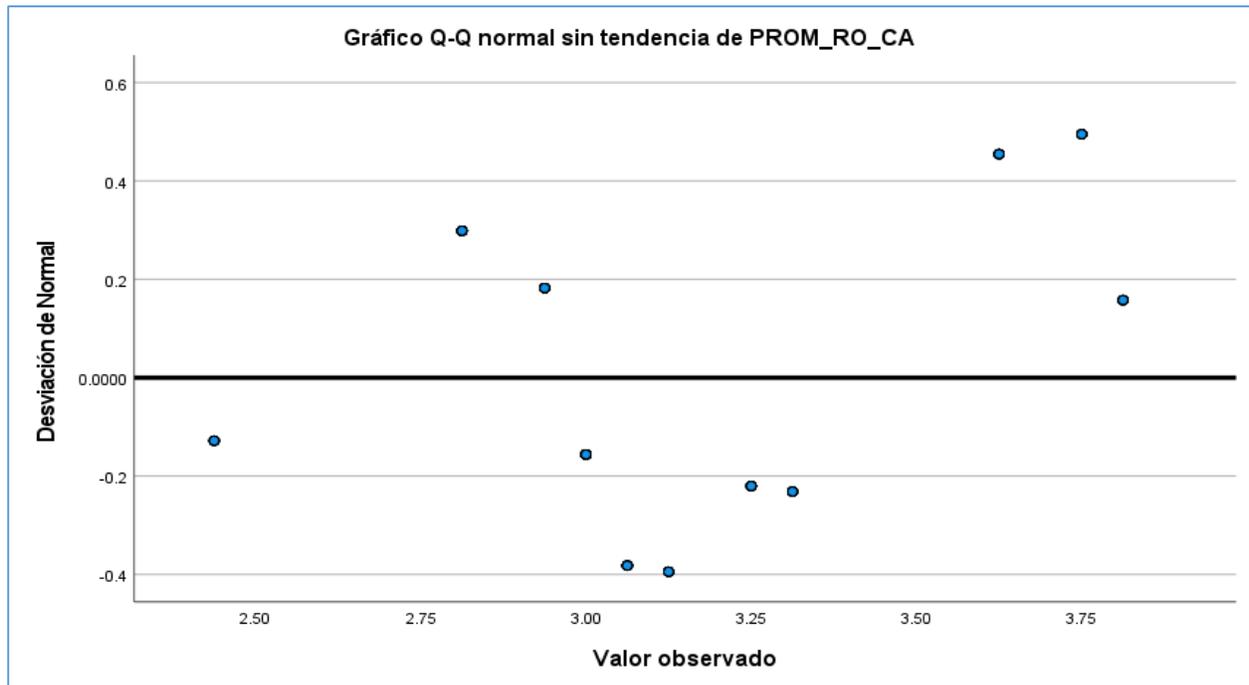
Histograma de la dimensión de capacidad de adaptación



Nota. La figura se obtuvo después de haber procesado los datos de los cuestionarios a través del software SPSS 28.

Figura 14

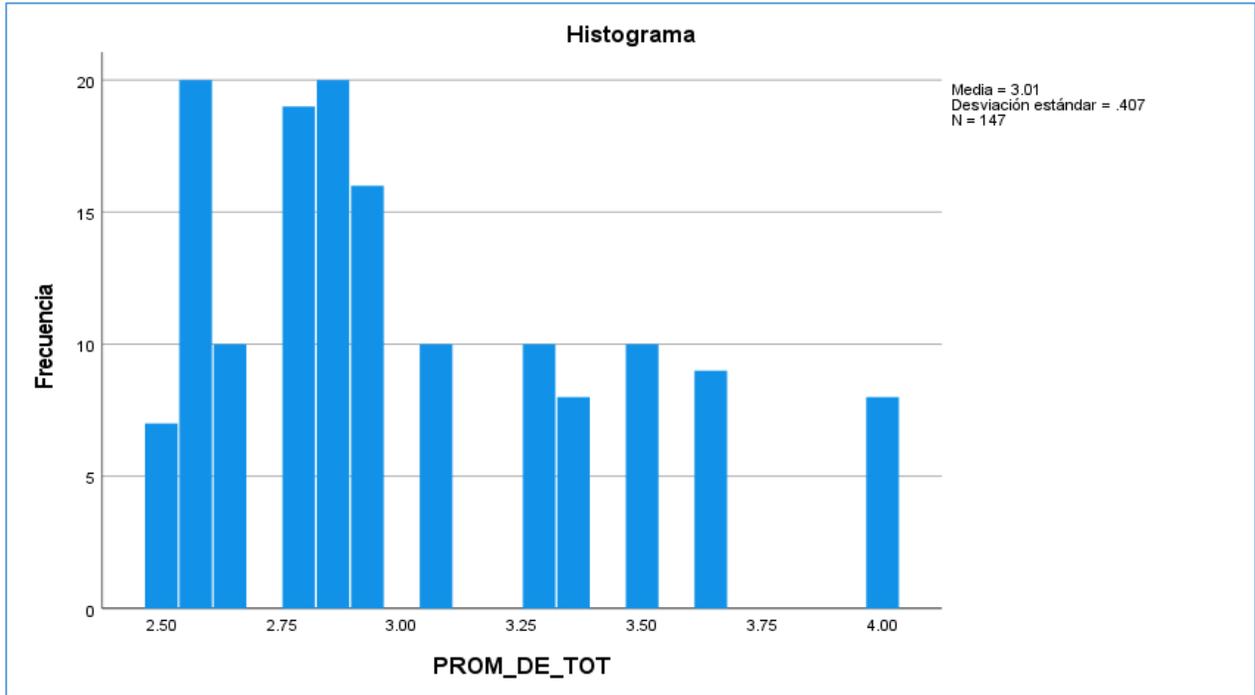
Gráfico Q-Q normal de la dimensión de capacidad de adaptación



Nota. La figura se obtuvo después de haber procesado los datos de los cuestionarios a través del software SPSS 28.

Figura 15

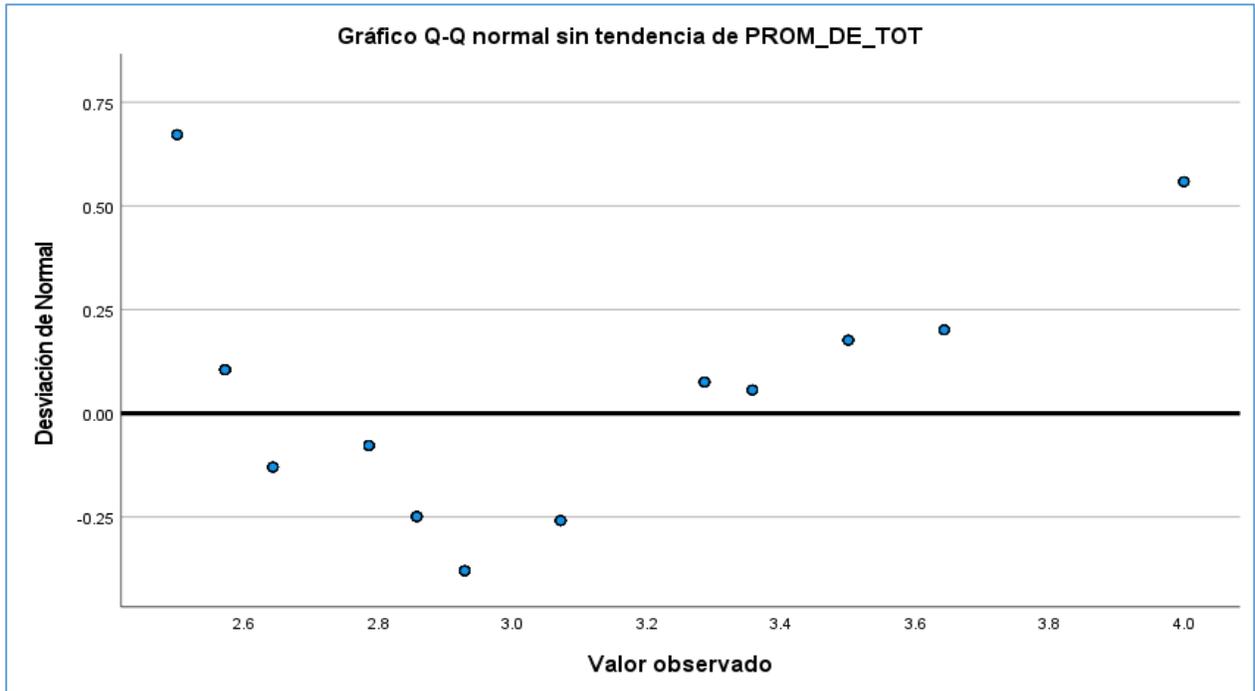
Histograma de la variable desempeño organizacional



Nota. La figura se obtuvo después de haber procesado los datos de los cuestionarios a través del software SPSS 28.

Figura 16

Gráfico Q-Q normal de la variable desempeño organizacional



Nota. La figura se obtuvo después de haber procesado los datos de los cuestionarios a través del software SPSS 28.

ANEXO 7

Estadísticos de cada indicador

Tabla 16

Distribución de estadísticos por cada indicador

Codificación	Detalle de indicadores	Media	Desviación estándar	N
RO_ER_1	RO_ER_Compromiso_con_la_resiliencia_1 Estoy enfocado en enfrentar las dificultades que se presenten inesperadamente.	3.40	0.616	147
RO_ER_2	RO_ER_Compromiso_con_la_resiliencia_2 Sé equilibrar las prioridades de corto y largo plazo.	3.41	0.493	147
RO_ER_3	RO_ER_Compromiso_con_la_resiliencia_3 Aprendo de mis errores para enfrentar los problemas.	3.33	0.601	147
RO_ER_4	RO_ER_Perspectiva_de_red_1 Participo activamente en las actividades relacionadas al rubro de mi negocio.	3.02	0.806	147
RO_ER_5	RO_ER_Perspectiva_de_red_2 Estoy dispuesto a colaborar con otras empresas para solucionar desafíos inesperados. Ejemplo: protestas por cierre de Gamarra, etc.	2.78	0.534	147
RO_ER_6	RO_ER_Perspectiva_de_red_3 Desempeño un rol de liderazgo para las otras empresas del rubro de mi negocio.	3.04	0.607	147
RO_CS_1	RO_CS_Conocimiento_de_rol_y_responsabilidades_1 Mis trabajadores tienen una idea clara de sus funciones ante la crisis generada.	3.12	0.490	147
RO_CS_2	RO_CS_Conocimiento_de_rol_y_responsabilidades_2 Mi empresa está en la capacidad de adaptar rápidamente su modo de operar para responder a la crisis. Ejemplo: normativa sanitaria, cierre de las instalaciones, etc.	3.27	0.447	147
RO_CS_3	RO_CS_Conocimiento_de_rol_y_responsabilidades_3 Si un trabajador clave no está disponible, siempre hay alguien que podía reemplazarlo.	3.32	0.468	147
RO_CS_4	RO_CS_Comprensión_de_peligros_y_de_consecuencias_1 Intercambiamos ideas sobre cómo le estaba yendo a la empresa.	3.28	0.559	147
RO_CS_5	RO_CS_Comprensión_de_peligros_y_de_consecuencias_2 El escuchar activamente a mis colaboradores sobre los problemas de mi empresa me ha ayudado a encontrar mejores maneras para responder a la crisis generada. Ejm: problemas como falta de caja para pagar obligaciones, nuevas medidas sanitarias, cierre de lo	3.18	0.389	147
RO_CS_6	RO_CS_Comprensión_de_peligros_y_de_consecuencias_3 Comprendo el impacto de los riesgos de continuar operando en el nuevo contexto.	3.25	0.681	147

Codificación	Detalle de indicadores	Media	Desviación estándar	N
RO_CS_7	RO_CS_Conciencia_de_conectividad_entre_partes_1 Considero que el éxito de cada trabajador depende de la estrecha interacción de sus funciones con el resto de la empresa.	3.12	0.490	147
RO_CS_8	RO_CS_Conciencia_de_conectividad_entre_partes_2 Me doy cuenta del impacto que habría tenido mi negocio si uno de nuestros principales clientes o proveedores hubiese cerrado.	3.31	0.462	147
RO_CS_9	RO_CS_Conciencia_de_conectividad_entre_partes_3 Soy consciente de cómo habría afectado a otras empresas si mi negocio hubiese cerrado.	3.18	0.519	147
RO_CS_10	RO_CS_Prioridades_de_recuperación_1 Tengo definidas claramente las prioridades sobre qué es importante ante la crisis generada.	3.25	0.435	147
RO_CS_11	RO_CS_Prioridades_de_recuperación_2 Las prioridades definidas son suficientes para guiar a mis empleados.	3.06	0.409	147
RO_CS_12	RO_CS_Prioridades_de_recuperación_3 Comprendo lo mínimo que necesita mi negocio para operar satisfactoriamente.	3.37	0.484	147
RO_CS_13	RO_CS_Monitoreo_de_situaciones_internas_y_externas_1 Me informo constantemente sobre lo que ocurre en el mercado para poder tener una alerta temprana en caso de que se presente algún inconveniente. Ejemplo: saqueos, confiscos, etc.	3.12	0.329	147
RO_CS_14	RO_CS_Monitoreo_de_situaciones_internas_y_externas_2 Estoy seguro de que aprender de nuestros errores nos sirve para enfrentar mejor el futuro.	3.40	0.492	147
RO_CS_15	RO_CS_Toma_de_decisiones_informada_1 Soy capaz de pagar por información actualizada, con el fin de asegurar de que sus decisiones se tomen de manera informada. Ejemplo: medidas sanitarias, fecha de apertura de locales, horarios de toque de queda, etc.	3.08	0.636	147
RO_CS_16	RO_CS_Toma_de_decisiones_informada_2 Me es fácil conseguir ayuda de expertos cuando la necesito.	3.24	0.427	147
RO_CS_17	RO_CS_Toma_de_decisiones_informada_3 Cuando algo no funciona bien, mis nuevos empleados pueden encontrar una solución apoyándose en los más antiguos.	3.18	0.389	147
RO_GVC_1	RO_GVC_Estrategias_de_planificación_1 La manera en la que planifico las actividades de la empresa es la correcta.	3.14	0.689	147
RO_GVC_2	RO_GVC_Estrategias_de_planificación_2 Tengo un plan de emergencia por escrito para afrontar la crisis.	1.88	0.596	147
RO_GVC_3	RO_GVC_Estrategias_de_planificación_3 El plan de emergencia escrito es suficiente para afrontar la crisis.	2.06	0.829	147

Codificación	Detalle de indicadores	Media	Desviación estándar	N
RO_GVC_4	RO_GVC_Estrategias_de_planificación_4 He desarrollado algún plan para afrontar la crisis.	2.59	0.950	147
RO_GVC_5	RO_GVC_Participación_en_ejercicios_1 Considero que tener un plan para emergencias no es suficiente, ya que es necesario testarlo y validarlo para saber si es efectivo.	2.87	0.788	147
RO_GVC_6	RO_GVC_Participación_en_ejercicios_2 Mis empleados generalmente se toman el tiempo para ensayar cuál sería su reacción si ocurriera una emergencia. Ejemplo: saqueos, robo, etc.	2.86	0.934	147
RO_GVC_7	RO_GVC_Participación_en_ejercicios_3 Invierto suficiente dinero para estar preparado y responder ante cualquier emergencia.	2.88	0.568	147
RO_GVC_8	RO_GVC_Actitud_y_capacidad_de_recursos_internos_1 Tengo los suficientes recursos internos para continuar operando con normalidad. Ejemplo: dinero no prestado, colaboradores, etc.	2.95	0.649	147
RO_GVC_9	RO_GVC_Actitud_y_capacidad_de_recursos_internos_2 Mi empresa utiliza sus recursos internos de manera fluida y sin inconvenientes. Ejemplo: burocracia en las aprobaciones, permisos para comprar, etc.	3.13	0.472	147
RO_GVC_10	RO_GVC_Actitud_y_capacidad_de_recursos_externos_1 Pienso que mis trabajadores tienen los suficientes contactos como para acceder a recursos externos si se necesita. Ejemplo: dinero, asesores, etc.	2.84	0.709	147
RO_GVC_11	RO_GVC_Actitud_y_capacidad_de_recursos_externos_2 Considero que formar alianzas con otras organizaciones podría generar beneficios mutuos entre empresas, además de beneficiar a la comunidad.	2.82	0.791	147
RO_GVC_12	RO_GVC_Conectividad_organizacional_1 Mis trabajadores realizan funciones que dependen de otras empresas.	2.18	0.731	147
RO_GVC_13	RO_GVC_Conectividad_organizacional_2 Estoy en contacto con otros empresarios para que posiblemente podamos trabajar en conjunto y así afrontar la crisis.	2.88	0.618	147
RO_GVC_14	RO_GVC_Conectividad_organizacional_3 Tomo conciencia de que existe conexión entre mi empresa y las otras del rubro, por lo que gestiono activamente estos vínculos.	2.80	0.523	147
RO_GVC_15	RO_GVC_Identificación_y_análisis_de_vulnerabilidades_1 Mis trabajadores comprenden cuán rápido mi empresa puede ser afectada inesperada y negativamente por la crisis.	2.99	0.614	147
RO_GVC_16	RO_GVC_Identificación_y_análisis_de_vulnerabilidades_2 Mis trabajadores me alertan sobre errores que se comenten incluso aún cuando no se hayan advertido.	3.13	0.472	147

Codificación	Detalle de indicadores	Media	Desviación estándar	N
RO_GVC_17	RO_GVC_Identificación_y_análisis_de_vulnerabilidades_3 Siempre recompensé a mis trabajadores cuando ellos encuentran soluciones a potenciales problemas.	3.32	0.573	147
RO_GVC_18	RO_GVC_Compromiso_y_participación_del_personal_1 Mis trabajadores están en permanente reflexión, a propósito de lo que podría salir mal y de lo que se debería hacer en ese caso.	2.93	0.663	147
RO_GVC_19	RO_GVC_Compromiso_y_participación_del_personal_2 Mis trabajadores muestran su compromiso y su responsabilidad con la empresa, a través de su efectividad en la resolución de los problemas.	3.11	0.598	147
RO_CA_1	RO_CA_Mentalidad_de_trabajo_colectivo_1 Motivo a mis trabajadores a realizar diferentes actividades con el objetivo de que ganen mayor experiencia.	3.18	0.631	147
RO_CA_2	RO_CA_Mentalidad_de_trabajo_colectivo_2 Mis trabajadores tienen un excelente sentido de camaradería y trabajo en equipo.	3.18	0.537	147
RO_CA_3	RO_CA_Mentalidad_de_trabajo_colectivo_3 Pienso que es importante que no exista ningún tipo de barreras entre mis trabajadores para realicen correctamente sus funciones entre sí y con otras empresas.	3.20	0.544	147
RO_CA_4	RO_CA_Comunicaciones_y_relaciones_1 Mi empresa ha sido reconocida como uno de los miembros activos de Gamarra.	2.70	0.566	147
RO_CA_5	RO_CA_Comunicaciones_y_relaciones_2 Mis trabajadores laboran con quien haga falta para realizar sus funciones, a pesar de que existan limitaciones dentro de la empresa.	2.88	0.467	147
RO_CA_6	RO_CA_Comunicaciones_y_relaciones_3 Cuando el negocio se paralizó en su totalidad, la relación que teníamos con nuestros proveedores y clientes nos ayudó a recuperarnos rápidamente.	3.18	0.389	147
RO_CA_7	RO_CA_Visión_estratégica_y_expectativas_de_resultados_1 Mi empresa cuenta con un documento escrito que señala su visión y su misión.	3.01	0.758	147
RO_CA_8	RO_CA_Visión_estratégica_y_expectativas_de_resultados_2 Cuando leo la visión y la misión de mi empresa, advierto que ambas reflejan lo que la organización aspira a lograr.	3.08	0.707	147
RO_CA_9	RO_CA_Información_y_conocimiento_1 Me aseguro de que mis trabajadores tengan el conocimiento y la información necesarios para responder a la crisis y a problemas inesperados.	3.18	0.389	147
RO_CA_10	RO_CA_Información_y_conocimiento_2 Cuando un evento inesperado ocurre, mis trabajadores saben quién de ellos tiene la experiencia necesaria para enfrentar los problemas derivados de la situación.	3.05	0.565	147

Codificación	Detalle de indicadores	Media	Desviación estándar	N
RO_CA_11	RO_CA_Liderazgo_gerencia_y_estructura_de_gobierno_1 Estoy seguro de que he ejercido un buen liderazgo en los peores momentos de la crisis.	3.18	0.389	147
RO_CA_12	RO_CA_Liderazgo_gerencia_y_estructura_de_gobierno_2 Mis trabajadores aceptan mis decisiones, a pesar de haber sido muy poco consultados.	3.13	0.472	147
RO_CA_13	RO_CA_Liderazgo_gerencia_y_estructura_de_gobierno_3 Monitoreo continuamente el trabajo de mis colaboradores para verificar que no sea excesivo.	3.07	0.750	147
RO_CA_14	RO_CA_Innovación_y_creatividad_1 Mis trabajadores utilizan sus capacidades para innovar y crear nuevas formas de realizar sus labores, y son recompensados por ello.	3.24	0.427	147
RO_CA_15	RO_CA_Responsabilidad_en_la_toma_de_decisiones_1 Cuando surgen problemas, siempre estoy dispuesto a actuar con mis trabajos para afrontarlos.	3.32	0.573	147
RO_CA_16	RO_CA_Responsabilidad_en_la_toma_de_decisiones_2 Cuando tengo que tomar una decisión, lo hago de forma rápida.	3.32	0.573	147
DE_1	DE_CH_Necesidad_de_apoyo_externo_1 Contrato asesores de confianza para asegurar mayor solidez en las decisiones del negocio.	3.10	0.709	147
DE_2	DE_CH_Ocupación_de_colaboradores_1 Mis colaboradores están contratados a tiempo completo.	2.73	0.745	147
DE_3	DE_CH_Rotación_de_personal_1 A pesar de los problemas de la crisis, no he despedido a mis trabajadores.	2.89	0.694	147
DE_4	DE_CH_Satisfacción_laboral_1 Aplico encuestas para saber cuán a gusto se sienten mis colaboradores en la empresa.	2.54	0.752	147
DE_5	DE_IP_Resguardo_y_respaldo_de_informática_1 Verifico que la información importante sea guardada de forma segura, ya sea física o virtualmente.	3.13	0.685	147
DE_6	DE_IP_Ubicación_1 Mantengo los canales físicos o virtuales necesarios para alcanzar los objetivos empresariales. Ejemplo: tiendas, redes sociales, etc.	3.18	0.389	147
DE_7	DE_IP_Reubicación_1 Tengo, por lo menos, un local adicional de respaldo para utilizarlo en caso de que el principal estuviera inaccesible.	2.78	0.824	147
DE_8	DE_FI_Liquidez_1 Considero que mi empresa puede afrontar sus obligaciones inmediatas con el dinero con que cuenta y con préstamos que puede obtener rápidamente.	3.12	0.490	147

Codificación	Detalle de indicadores	Media	Desviación estándar	N
DE_9	DE_FI_Solvencia_1 Considero que mi empresa es lo suficientemente autónoma y sólida para afrontar sus deudas.	2.86	0.593	147
DE_10	DE_FI_Gestión_1 Considero que, en general, mi gestión es adecuada. Ejemplo: Puedo cobrar y pagar oportunamente.	2.91	0.560	147
DE_11	DE_FI_Rentabilidad_1 Mide la capacidad de una empresa para generar rendimientos o márgenes de ganancia bruta, de ganancia operativa, de ganancia neta, entre otros.	3.12	0.321	147
DE_12	DE_PE_Misión_y_visión_1 Considero que los esfuerzos de empresa se orientan a servir a los clientes, cumpliendo así la misión sin dejar de lado la visión.	3.31	0.462	147
DE_13	DE_PE_Cumplimiento_de_objetivos_1 Considero que mi empresa alcanza de manera efectiva los objetivos trazados.	3.17	0.528	147
DE_14	DE_PE_Estrategia_de_negocio_1 Sé qué acciones tomar para enfrentar los problemas y así poder satisfacer las expectativas de la empresa, de sus trabajadores, de sus clientes y de la comunidad en general. Ejemplo: Bajar precios de venta, diferenciar productos o servicios, etc.	3.31	0.462	147

Nota. Resultado de estadísticos de cada indicador después de haber procesado las 147 encuestas en SPSS.