

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**USO ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO DE CRISIS Y
SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO FINANCIERO
DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL
EN EL CONTEXTO DE PANDEMIA COVID – 19,
TACNA, PERIODO 2020-2021**

TESIS

PRESENTADA POR:

ANSELMO BAILÓN GUTIÉRREZ

Para obtener el Grado Académico de:

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTAE*)
MENCION EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

TACNA – PERÚ

2023

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

USO ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO DE CRISIS Y SU
INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LAS
EMPRESAS DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL EN EL CONTEXTO
DE PANDEMIA COVID - 19, TACNA, PERIODO 2020-2021

Tesis sustentada y aprobada el 20 de julio de 2023; estando el jurado
calificador integrado por:

PRESIDENTE



.....
Dr. Oscar Alfredo Begazo Portugal

SECRETARIO



.....
Dr. Augusto Cahuapaza Morales

MIEMBRO



.....
M.Sc. Elizabeth Luisa Medina Soto

ASESOR



.....
M.Sc. Elizabeth Luisa Medina Soto

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, ELIZABETH LUISA MEDINA SOTO, en mi condición de asesora del Trabajo de Tesis titulado: USO ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO DE CRISIS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL EN EL CONTEXTO DE PANDEMIA COVID – 19, TACNA, PERIODO 2020-2021; presentado por el Bachiller ANSELMO BAILÓN GUTIÉRREZ, para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión Empresarial.

Que, conforme al análisis de originalidad y similitud de trabajos de investigación y producción intelectual de la UNJBG, mediante el software de similitud textual **TURNITIN** obtiene los siguientes resultados:

Código de identificación del reporte : oid:23228:244785066
Porcentaje de similitud : 10 %
Nivel : Permitido

Por lo que **CERTIFICO QUE LA SIMILITUD** del informe de Tesis esta de acuerdo al nivel **PERMITIDO**. El tesista puede continuar con el proceso de su sustentación de la Tesis.

Se emite el presente certificado para los fines correspondientes.



.....
Mgr. Elizabeth L. Medina Soto
Código ORCID N° 0000-0001-9454-4751
Docente Asesor

DEDICATORIA

*A Dios, si su luz sería imposible caminar por el horizonte académico exitoso, por ello
mi universal agradecimiento siempre por acompañarme.*

ÍNDICE GENERAL

PÁGINA DEL JURADO.....	2
DEDICATORIA	3
ÍNDICE GENERAL.....	4
RESUMEN	8
ABSTRACT.....	9
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I:PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	11
1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.2.1 Problema general	15
1.2.2 Problemas específicos	15
1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	16
1.4 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.4.1 Objetivo general.....	17
1.4.2 Objetivos específicos	17
1.5 HIPÓTESIS	18
1.5.1 Hipótesis general.....	18
1.5.2 Hipótesis específicas	18
CAPÍTULO II:MARCO TEÓRICO	19
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	19
2.2 BASES TEÓRICAS.....	19
2.2.1 Estrategias de crisis	24
2.2.2 Desempeño financiero.....	23
2.3 CONCEPTOS CLAVES	29
CAPÍTULO III:MARCO METODOLÓGICO.....	31
3.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	31

3.1.1	Tipo de investigación	31
3.1.2	Nivel de investigación.....	31
3.1.3	Diseño de investigación	31
3.2	CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	32
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	33
3.3.1	Unidad de análisis	33
3.3.2	Población.....	33
3.3.3	Muestra.....	34
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	36
3.4.1	Técnicas de recolección de datos.....	36
3.4.2	Instrumentos de recolección de datos	36
3.5	ESTRATEGIAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	36
3.6	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y MÉTODOS ESTADÍSTICOS DE ANÁLISIS DE DATOS	36
	CAPÍTULO IV:RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
4.1	ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS VARIABLES	38
4.2	PRUEBA DE NORMALIDAD.....	64
4.3	CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	66
	DISCUSIONES.....	74
	CONCLUSIONES	81
	RECOMENDACIONES	83
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
	ANEXOS	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ventas de las MYPEs en Perú (S/ millones).....	14
Tabla 2 Escuelas de pensamiento estratégico propuestas por Mintzberg.....	16
Tabla 3 Escuelas de pensamiento estratégico propuestas por Mintzberg.....	17
Tabla 4 Clasificación de las escuelas alternativas de pensamiento estratégico propuestas por Chaffee.....	18
Tabla 5 Aportaciones a la teoría financiera	24
Tabla 6 Operacionalización de variables	32
Tabla 7 Determinación de la población.....	34
Tabla 8 Determinación de la muestra: Personal de las áreas operativas de las empresas del sector agroindustrial	35
Tabla 9 Uso de estrategias de afrontamiento de crisis	38
Tabla 10 Uso de estrategias de reducción.....	39
Tabla 11 Estrategias de reducción de personal	40
Tabla 12 Estrategias de reducción de horas de trabajo.....	41
Tabla 13 Estrategias de ofrecimiento de empleos temporales	41
Tabla 14 Estrategias de racionalización de gastos	42
Tabla 15 Uso de estrategias de perseverancia.....	43
Tabla 16 Uso de estrategias de reprogramación de pago de créditos.....	44
Tabla 17 Uso de estrategias de renegociación de contratos y términos con proveedores	45
Tabla 18 Uso de estrategias de trabajo remoto	46
Tabla 19 Uso de estrategias de capacitación para adquisición de competencias ante situaciones de crisis.....	47
Tabla 20 Uso de estrategias de crisis de innovación.....	48
Tabla 21 Uso de estrategias de apertura de nuevos canales comerciales	49
Tabla 22 Estrategias de apertura de nuevos canales de atención	50
Tabla 23 Estrategias de ofrecimiento de nuevos productos.....	51

Tabla 24 Estrategia de llegar a nuevos clientes	52
Tabla 25 Análisis de la variable independiente: estrategias de afrontamiento de crisis, según dimensiones	53
Tabla 26 Análisis de la variable independiente: estrategias de afrontamiento de crisis, según indicadores.....	54
Tabla 27 Desempeño financiero.....	56
Tabla 28 Rentabilidad.....	57
Tabla 29 Rentabilidad de los activos.....	58
Tabla 30 Mantener la rentabilidad financiera	59
Tabla 31 Utilidad.....	60
Tabla 32 Ventas.....	61
Tabla 33 EBITDA	62
Tabla 34 Análisis de la variable dependiente: desempeño financiero, según dimensiones	62
Tabla 35 Análisis de la variable dependiente: desempeño financiero, según indicadores.....	63
Tabla 36 Prueba de normalidad	64
Tabla 37 Prueba de normalidad	65
Tabla 38 Uso de estrategias de afrontamiento de crisis y el desempeño financiero	67
Tabla 39 Uso estrategias de reducción y el desempeño financiero.....	69
Tabla 40 Uso de estrategias de perseverancia y el desempeño financiero	71
Tabla 41 Uso de estrategias de innovación y el desempeño financiero	72

RESUMEN

El objetivo del estudio fue determinar de qué manera el uso de estrategias de afrontamiento de crisis influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021.

En cuanto al tipo fue de tipo básica y nivel relacional. El diseño de investigación fue no experimental y longitudinal. La población estuvo conformada por 36 personas de las áreas operativas de las empresas del sector agroindustrial. La muestra fue censal. El instrumento fue el cuestionario.

Los resultados demostraron en cuanto a la variable independiente: las estrategias de afrontamiento de crisis se encuentran en un nivel bajo (38,9%) y regular (47,2 %); cuyas dimensiones presentan los siguientes resultados: uso de estrategias de reducción fue bajo (47,2 %) y regular (41,7 %); el uso de estrategias de perseverancia fue bajo (38,9 %) y regular (50,0 %) y el uso de estrategias de innovación fue bajo (38,9 %) y regular (44,4 %).

En cuanto a la variable dependiente: desempeño financiero se encuentra en un nivel bajo (38,9 %) y regular (50,0 %). En cuanto a las dimensiones tuvieron los resultados siguientes: Rentabilidad fue bajo (25,0 %) y regular (63,9 %). Así como, la utilidad fue regular (80,5 %).

El estudio concluyó que el uso de estrategias de afrontamiento de crisis influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021, de acuerdo a la prueba del coeficiente de correlación de Spearman, cuyo valor fue 0,766 y el p valor es 0,00 menor que el nivel de significancia que fue 0,05.

Palabras clave: estrategias de afrontamiento, crisis, desempeño financiero.

ABSTRACT

The objective of the study was to determine how the use of crisis coping strategies influences the financial performance of companies in the agribusiness sector in the context of the COVID-19 pandemic, Tacna, period 2020-2021.

As for the type, it was basic type and relational level. The research design was non-experimental and longitudinal. The population consisted of 36 people from the operational areas of companies in the agro-industrial sector. The sample was census. The instrument was the questionnaire.

The results showed in terms of the independent variable: crisis coping strategies are at a low level (38.9%) and regular (47.2%); whose dimensions present the following results: use of reduction strategies was low (47.2%) and regular (41.7%); the use of perseverance strategies was low (38.9%) and regular (50.0%) and the use of innovation strategies was low (38.9%) and regular (44.4%).

Regarding the dependent variable: financial performance is at a low level (38.9%) and regular (50.0%). Regarding the dimensions, they had the following results: Profitability was low (25.0%) and regular (63.9%). As well as, the utility was regular (80.5%).

The study concluded that the use of crisis coping strategies influences the financial performance of companies in the agribusiness sector in the context of the COVID-19 pandemic, Tacna, period 2020-2021, according to the Spearman correlation coefficient test. , whose value was 0.766 and the p value is 0.00 less than the level of significance which was 0.05.

Keywords: coping strategies, crisis, financial performance.

INTRODUCCIÓN

Las actividades de la pequeña y mediana empresa, tienen una preponderante influencia en la economía de un país, debido a que se genera la cadena de empleados y coadyuva a implementar las políticas a nivel país, con la elevación de la tasa de empleo. Pero este aspecto fundamental se vio afectada por la crisis sanitaria ocasionado por el COVID-19. Entonces, en Perú, lamentablemente los entes económicos no estuvieron preparados para enfrentar esta grave crisis, pues no estaban imbuidos en una cultura de prevención y sobre todo como actuar ante una crisis de naturaleza global. Las empresas mostraron debilidades financieras, es decir, disminuyó su liquidez y rentabilidad de manera significativa, algunos tuvieron que cerrar, debido a quebraron, otros cambiaron de giro. Por ello, el presente estudio es sustantivo en la medida que se hará conocer y comprender la aplicación de estrategias de afrontamiento de crisis, como de reducción, que incluye la reducción de personal, la reducción de horas de trabajo, el ofrecimiento de empleos temporales y la racionalización de gastos. Así como la aplicación de estrategias de crisis de perseverancia, que incluye la reprogramación de pago de créditos, la renegociación de contratos y términos con proveedores, el trabajo remoto, la capacitación para adquisición de competencias ante situaciones de crisis. Así como la aplicación de crisis de innovación, en cuanto a la apertura de nuevos canales comerciales, apertura de nuevos canales de atención y ofrecimiento de nuevos productos.

A partir del análisis de las variables de estudio se aclara la interrogante ¿De qué manera el uso de estrategias de afrontamiento de crisis influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021?, basado en la identificación del problema de investigación. Se demostrará el marco teórico; así como la metodología que se utilizó, los resultados, discusión de resultados; así como, las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En el contexto actual, a causa de la pandemia del COVID-19, estas se vieron reflejadas ya que se presentó, en los diferentes países, efectos sociales y económicos. Así como también en los entes económicos, los dueños de la organización empresarial no se preparan para desarrollar estrategias ante un evento de crisis que es amenazadora, y no tienen esa cultura de gestión estratégica para que se proporcione conocimiento e información sobre lo que podría suceder en el negocio en el futuro (Burns, 2016).

Burns, P. (2016). *Entrepreneurship and Small Business Start-up, Growth and Maturity*. (4ta. Ed.) Palgrave, Hampshire, UK.

Los entes económicos toman poco interés en la creación de planes de contingencia por lo cual probablemente esto les generará que reduzcan su liquidez y, consecuentemente, su quiebra o fracaso. Entonces, es crucial que las estrategias empresariales efectivas deben ser aplicadas por los entes económicos para asegurar en alguna medida la continuidad del negocio.

El crecimiento de las organizaciones está en función de cómo adopten la gestión estratégica; es por ello que la plana directiva debe basar su gestión en la aplicación de enfoques de gestión estratégicas y tienen que conocer cuál de las estrategias existentes tendrán un impacto positivo en el desarrollo de las organizaciones (Nnamesh, 2009).

Hay empresas, durante un periodo de crisis, pueden que sus ventas se reduzcan y otras que se benefician en coherencia a la necesidad del mercado local de sustitutos más baratos (Bourletidis y Triantafyllopoulos, 2014); esto se debe a que tienen un alto nivel de adaptación inmediata algunos entes económicos generan bienes inferiores para satisfacer la demanda del mercado, por ejemplo.

Hay organizaciones empresariales que la estrategia a aplicar ante la incertidumbre no lo tienen claro.

Entonces, la plana directiva de los entes económicos debe tener bien claro que una exitosa gestión estratégica generará un impacto positivo ante un entorno cambiante. Por lo tanto, se asume que la crisis se puede percibir como una oportunidad o amenaza.

En Perú, se ha notado ante esta crisis que para los que ya tenía empresas ha sido complejo que se adapten a los nuevos cambios por la pandemia COVID -19; pero los dueños o gerentes de las organizaciones no tomaron decisiones acertadas y responsables para reaccionar de manera estratégica ante esta crisis a corto plazo (Bourletidis y Triantafyllopoulos, 2014).

De acuerdo a UNICEF (2021), por la pandemia, a nivel nacional, se vio afectada la economía donde se presentó una contracción del 11.1% del PBI en el 2020. Enfrentó problemas los entes económicos en un 92,5 %, debido a la pandemia por el COVID-19.

Las organizaciones empresariales presentaron una reducción de la demanda de sus productos con respecto a los problemas que enfrentaron las empresas por el impacto del COVID-19, en un 77,0%. El 59,0% indicó los altos costos para que se implemente los protocolos de seguridad sanitaria. Presentaron retrasos un 52,8% en el cobro de sus facturas. Paralizaron el 50,4% en su producción, y 45,0% pérdida del capital de trabajo, entre otros problemas.

Por ejemplo, en Lima Metropolitana, el 75,5% de las empresas se encuentran operativas.

Las empresas esperan recuperar su nivel de ventas que mantenían antes de la pandemia entre 6 y 12 meses. El 49,0% de las empresas de Lima Metropolitana. Asimismo, esperan conseguir, entre los próximos 6 y 12 meses, el nivel de ventas que mantenían antes de la pandemia por el coronavirus, el 17,5% estima recuperarlo en menos de seis meses, 15,7% considera que será entre 13 y 18 meses, 7,3% de 19 a 24 meses y 3,0% en más de 24 meses; pero también hay empresas declararon no haberse visto afectadas por la emergencia sanitaria en un 7,5 % (Instituto Nacional de Estadística e informática, 2020).

Las empresas, en un 81,4 %, presentaron problemas financieros por la pandemia del COVID-19. De acuerdo con los problemas financieros que presentaron, las empresas como efecto del impacto del COVID-19, el 53,8% tuvo dificultad para cobrar a los clientes, el 49,2% falta de liquidez presentaron para adquirir materias primas y/o insumos, el 46,9% señalaron que tuvieron limitaciones para acceder a fuentes financieras y falta de liquidez para pagar a proveedores, en un 46,5%, entre otros.

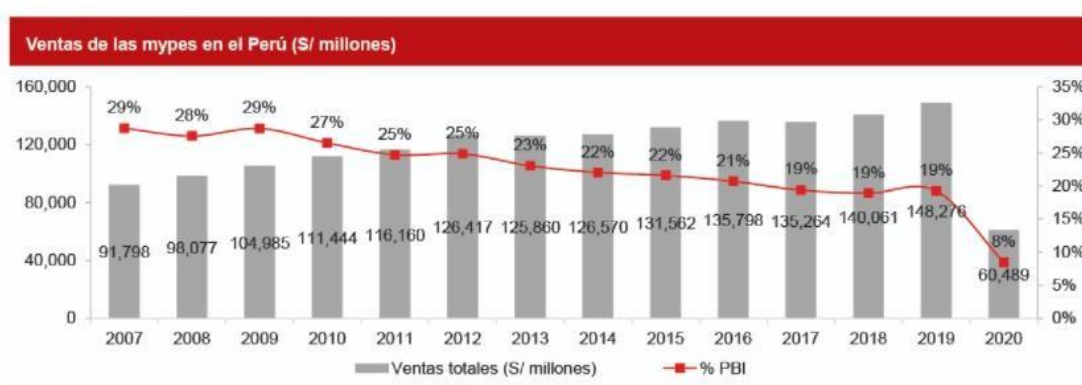
Lo que más existe en Perú, son las micro y pequeñas empresas (MYPEs), las cuales se han visto impactadas en gran medida por la crisis económica generada por la COVID-19 en 2020.

De acuerdo con cifras de la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho) en 2020, publicada por el INEI, el sector privado peruano está constituido preponderantemente por micro y pequeños negocios. Las MYPEs fueron afectadas, de manera severa, por causa de la crisis que causó la pandemia. Así, se registraron aproximadamente, en el año 2020, 3.1 millones de MYPEs distribuidas a lo largo del Perú, un 48.8% menos que en 2019. Este problema del rubro empresarial, pero también se presentó un mecanismo de transmisión de la crisis económica hacia los

Hogares que subsistían con los ingresos generados por las MYPEs. A continuación, se presenta las ventas de las MYPEs en Perú en la siguiente tabla:

Tabla 1

Ventas de las MYPEs en Perú (S/ millones)



Las MYPEs con cifras de la ENAHO, emplearon en el año 2020 a 4.5 millones de trabajadores, un 48.6% menos que en el año anterior. Este nivel de empleo, aproximadamente representa, un 26.6% de la población económicamente activa (PEA) en Perú. Es decir, casi una de cada cuatro personas que participaron en el mercado laboral trabajó en una MYPE en el año 2020. Esto se traduce en una reducción de 21,2 pp en el porcentaje de la PEA que laboraba en una MYPE, lo cual por el cierre masivo de negocios y la reducción tanto en la productividad como en demanda se explicaría.

La informalidad de las MYPEs, medida a través de su registro en la SUNAT en el año 2020, ascendió a un 85% (+0.8 pp), manifestada por un cese en mayor proporción de las empresas formales que las informales por causa de la crisis (ComexPerú, 2021).

Los presidentes de las diferentes naciones van adoptando nuevas medidas sanitarias, económicas, entre otras, conforme el virus se propaga y se van desarrollando nuevas variantes; dichas medidas se adecuan a este entorno que cambia creando incertidumbre. Las organizaciones empresariales que sobreviven son aquellas que tienen la capacidad de adaptarse a estos permanentes cambios y pueden mantenerse a flote.

Lamentablemente en Perú se tenía un sistema de salud deprimente que no estaba preparado para afrontar esta pandemia, lo mismo se dio en el campo de las empresas, muchas de ellas quebraron dada su inestabilidad.

En la ciudad de Tacna, las empresas agroindustriales también presentaron inconvenientes para afrontar este problema de crisis que los tomó de sorpresa, y sin darse cuenta, con tal de continuar con el negocio muchas de ellas desarrollaron estrategias como la de reducción, de perseverancia y de innovación, con la finalidad de mantener su rentabilidad, en otras palabras tener un buen desempeño financiero para no quebrar, lo que también hace notar que no tenían realizado un plan de contingencia o de acción para enfrentar tan terrible situación, razón por la cual dicha situación les afectó económicamente y socialmente, debido a que por ejemplo las empresas en parte redujeron personal, y no hubo una cadena de pagos de manera oportuna, se tuvo que reprogramar pagos en los entes financieros, entre otros.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

1.2.1 Problema general

¿De qué manera el uso de estrategias de afrontamiento de crisis influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Cómo el uso de estrategias de reducción influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021?
- b) ¿De qué forma el uso de estrategias de perseverancia influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021?
- b) ¿Cómo el uso de estrategias de innovación influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021?

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.

1.3.1 Justificación de la investigación

1.3.1.1 Justificación teórica

Asegura elevar la comprensión de las variables, como el uso de estrategias de crisis y el desempeño financiero en el sector agroindustrial encontrar explicaciones sobre tales variables. Asimismo, se justifica también, por la relevancia del tema en contexto actual de crisis de la pandemia Covid-19.

1.3.1.2 Justificación práctica

Los resultados de la investigación permitirán encontrar soluciones concretas a problemas relacionados con el uso de estrategias de crisis para que se mejore el desempeño financiero en el sector agroindustrial. Al respecto, es preciso considerar la comprensión y el conocimiento de cómo aplicar estrategias de crisis para que mejore el desempeño laboral.

1.3.1.3 Justificación metodológica

Se acude al uso de técnicas e instrumentos para evaluar las variables de estudio, como: el uso de estrategias de afrontamiento de crisis y el desempeño financiero en el sector agroindustrial. También se utilizó el SPSS 22.0.

1.3.2 Importancia del estudio.

Se desarrolla la aplicación de estrategias de crisis y el desempeño financiero en el sector agroindustrial. Además, con los resultados de la investigación probablemente los dueños, responsables o gerentes de las organizaciones tomarán buenas decisiones que permitan afrontar la crisis de forma exitosa.

1.4 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Determinar de qué manera el uso de estrategias de afrontamiento de crisis influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Evaluar cómo el uso de estrategias de reducción influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021.
- b) Analizar de qué forma el uso de estrategias de perseverancia influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021.

- c) Establecer cómo el uso de estrategias de innovación influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021.

1.5 HIPÓTESIS

1.5.1 Hipótesis general

El uso de estrategias de afrontamiento de crisis influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021.

1.5.2 Hipótesis específicas

- a) El uso estrategias de reducción influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021.

- b) El uso de estrategias de perseverancia influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021.

- c) El uso de estrategias de innovación influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 Antecedentes de la investigación a nivel internacional

Altamirano-Freire, Oñate-Miranda, y Sandoval-Vaca, (2020), investigaron el estudio “Las empresas en época de crisis por el COVID –19. FIPCAEC.” (Edición 20) Vol. 5, No 3 Julio-septiembre 2020, pp. 783-793. El covid-19 tuvo impactos negativos en las organizaciones empresariales, es decir, tuvo una crisis sanitaria. Los diferentes países tuvieron medidas económicas y sociales que se consideren para atenuar los efectos de esta situación no deben suponer recortes fiscales que afecten los avances nuevos escenarios económicos, razón por la cual, será indispensable que los Estados coordine entre todos los Estados y; se proponer medidas económicas que minimicen el impacto de la crisis económica que se avecina.

Arce (2020) investigó el estudio “El impacto de la crisis del covid-19 sobre la situación financiera de las empresas no financieras en 2020: evidencia basada en la central de balances”. Director General de Economía y Estadística – Banco de España. La crisis del Covid-19 sobre la actividad

De las sociedades no financieras españolas, tuvo un fuerte impacto que causó descensos acusados de los resultados, el empleo, y la rentabilidad, así como un aumento del endeudamiento y la carga financiera. Se deterioró la rentabilidad de las PYMEs en los diferentes sectores de hostelería, restauración y ocio y de vehículos de motor y se notó la presión financiera, tuvo problemas de liquidez, que las empresas soportaron; también su solvencia fue deteriorada. Pero las políticas económicas contribuyeron a que se mitigue los riesgos de liquidez del ente económico, si bien la presión sobre la solvencia empresarial representa uno de los principales retos en el corto y medio plazo.

Correa, Quintero, Gómez, y Castro (2020) investigaron el estudio “El gobierno corporativo, un pilar indispensable para el desempeño financiero”. Rev. univ. Empresa vol.22 no.38 Bogotá Jan. /June. Se concluyó que el gobierno corporativo permite fortalecer el desempeño financiero de los entes económico, pues es una estrategia que atrae a nuevos inversionistas y respalda a los inversionistas minoritarios. Al respecto, por crisis del Covid – 19, deterioró la liquidez y la rentabilidad, que afectó el aspecto interno de la organización, es decir, los grupos de interés los colaboradores, entonces los directivos tomaron decisiones para afrontar esta crisis, con estrategias dinámicas de lo contrario gran parte de las empresas quebrarían.

Rodríguez-Castellanos, & San-Martin-Albizuri, (2020) investigaron el estudio “Covid-19, globalización, complejidad e incertidumbre: algunas reflexiones sobre gestión empresarial en tiempos de crisis y más allá”. Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios), 7(2), 1-17. El estudio concluyó que el efecto inmediato de la crisis, hay que asumir que el ente económico debe desenvolverse en un entorno cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA, por sus siglas en inglés: volatility, un-certainty, complexity, ambiguity). Los directivos por la crisis tuvieron que tomar decisiones en condiciones de incertidumbre por la crisis que provocó el covid-19, y se perjudicaron los colaboradores y los directivos, y

Afectó su situación económica y financiera; y no pudieron afrontar las deudas a corto y largo plazo; por ello, de manera perentoria tomaron decisiones ante la posible quiebra de la organización, con responsabilidad social empresarial.

Rodríguez-Castellanos, A. y San-Martín-Albizuri, N. (2020), investigaron el estudio “COVID-19, globalización, complejidad e incertidumbre: algunas reflexiones sobre gestión empresarial en tiempos de crisis y más allá”. Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios) Vol. 7(2), 1-17 Julio – Diciembre. El estudio concluyó que se requiere la flexibilidad organizacional: las empresas exitosas serán aquellas que muestren agilidad para que se adecuen a nuevas circunstancias, den respuesta a cambios imprevistos y, que se aproveche de las nuevas oportunidades la consecución del equilibrio entre exploración de nuevas oportunidades y explotación de las ventajas que existen y será necesaria.

Los entes deben tener la capacidad de gestión de riesgos; es que no deben desvincularse de la capacidad para que se detecte oportunidades de negocio. Deben prevenir los riesgos.

Haro-Sarango (2021) investigó el estudio “Análisis del desempeño financiero y su incidencia en la generación de valor: una evaluación a la industria de la construcción”. Universidad Técnica de Ambato - Ecuador 593 Digital Publisher CEIT, 6(6). La crisis ha conllevado a la desaparición de bastantes organizaciones empresariales ha provocado la crisis, inclusive cuando tienen menos concentración de capital o no tienen soporte en otras organizaciones; sin embargo, el sector de la construcción es un ámbito con un alto nivel de desarrollo integral, pero de todas maneras ha tenido riesgos, como de liquidez e insolvencia, ante diferentes escollos estas empresas demostraron un mayor criterio de adaptabilidad a los cambios.

Roa (2020) investigó el estudio “La Relación entre la responsabilidad social corporativa y el desempeño financiero de las Empresas”, trabajo de fin de grado en la Universidad Autónoma de Madrid. El estudio concluyó que la responsabilidad social corporativa no es priorizada por las organizaciones, por ello tal aspecto hace que no sea competitiva, lo que influye en el desempeño financiero, con respecto a la liquidez y rentabilidad, lo que hará que la empresa ya no estaría en marcha. Asimismo, los entes económicos deben estar preparados ante cualquier situación de incertidumbre como la crisis del Covid-19, y algo preponderante es que deben saber desarrollar una buena gestión de riesgos y prevenir los riesgos financieros.

Pérez-Calderón, y Pache-Durán, y Milanés-Montero, (2021), investigaron el estudio “Inversión ecoeficiente: efectos sobre el desempeño económico y financiero”. *Revista de Contabilidad Spanish Accounting Review* 24 (2) (2021) 220-230. El estudio concluyó que existe una relación positiva entre los niveles de ecoeficiencia y el desempeño económico-financiero. Se mejoró el desempeño financiero ya que mejoraron sus resultados, probablemente aplicaron diversas estrategias para afrontar las crisis. Los entes económicos deben saber manejar los riesgos y deben estar preparados para tomar decisiones y aplicar estrategias para afrontar situaciones como el covid-19.

Lagos, y Roncancio, (2021) investigaron el estudio “Independencia de la junta directiva y desempeño Finanzas educado economía vol.13 no.1 Bogotá ene. /junio 2021 Epub julio 08, 2021”. El estudio concluyó que existe la relación entre la independencia de la junta directiva y el desempeño financiero (variables ROA, ROE y Q de Tobin). El desempeño financiero, debido a que tomaron adecuadas decisiones por el comportamiento del mercado financiero. Los entes económicos actualmente de manera gradual están recuperándose por la crisis que ocasionó la pandemia Covid-19, por ello es fundamental es que se maneje una buena gestión de riesgos y prevenir

Los riesgos, para ello deben comprender el manejo de crisis mediante estrategias acertadas.

Rivera-Godo (2019) investigó el estudio “Desempeño financiero del sector de elaboración de productos lácteos en Colombia” (2014-2019). Profesor titular, Universidad del Valle, Cali – Colombia. El estudio concluyó que el comportamiento de la eficacia en el control de erogaciones, aumentada por el uso de un apalancamiento financiero positivo. El desempeño financiero se demostró de manera adecuada, debido a que aplicaron enfoques de estrategia de gestión, y también desarrollaron innovaciones en su gestión. Por ello, es fundamental que los entes económicos sepan actuar cuando se suscite una crisis en este caso a nivel global.

2.1.2 Antecedentes de la investigación a nivel nacional

López y Ramos-Murga (2015) investigaron el estudio “Relación entre desempeño financiero y social en el sistema microfinanciero peruano regulado y no regulado”, en la Universidad del Pacífico. El estudio concluyó que existe una relación positiva entre el crédito promedio y el desempeño financiero en las entidades no reguladas. Adicionalmente, al evaluar el tamaño de la institución se identificó que, en el caso de las empresas reguladas, las variables de desempeño financiero tienen relación positiva con el tamaño de la institución.

Rojas (2018) investigó el estudio “Selección de un portafolio de inversión óptimo y su incidencia en el desempeño financiero de las empresas Bancarias del Perú 2013-2017”, en la Universidad San Martín de Porres. El estudio concluyó que las organizaciones empresariales deben desarrollar un buen desempeño financiero, es decir, que generen rentabilidad y liquidez, de acuerdo a normas, para que no se perjudique la situación financiera, y por ello se redujo el riesgo de interés con inversión en bonos de corto y mediano plazo a la mejora de los indicadores ROA y ROE y mediano plazo de vencimiento y de baja volatilidad.

2.1.3. Antecedentes de la investigación a nivel local

Vásquez (2016) investigó “Prácticas de responsabilidad social y su influencia en el desempeño financieros en las empresas industriales de Tacna, 2014” en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna. El estudio concluyó que las prácticas de responsabilidad social influyen de forma significativa en el desempeño financiero de las empresas industriales según el coeficiente de correlación de Spearman. El desempeño financiero es regular debido a que no desarrolla una correcta planificación, ejecución y control financiero con relación a clientes, entidades financieras y proveedores.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Estrategias de crisis

2.2.1.1 Teoría de las estrategias

A continuación se presenta modelos y teorías de las estrategias en las siguientes tablas:

Tabla 2

Escuelas de pensamiento estratégico propuestas por Mintzberg

ESCUELAS DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	PRESCRIPTIVAS			ENFOQUE INTEGRADOR
	DISEÑO	PLANIFICACIÓN	POSICIONAMIENTO	
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Top-down (Volberda y Elfring, 2001) ▪ Analíticas ▪ Planificadas ▪ Racionalidad perfecta 		
Autores	<i>Learned, Christensen, Andrews, Gruth (1965)</i>	<i>Ansoff (1965)</i>	<i>Porter (1980, 1985)</i>	<i>Chandler (1962); Miles y Snow (1978); Mintzberg y Lampel (1999); Bailey y Johnson (1992)</i>
Tipo de proceso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceptual ▪ Individualista (Tsoukas y Knudsen, 2002) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analítico ▪ Individualista (Tsoukas y Knudsen, 2002) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transformación /Episódico
Palabras clave	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DAFO ▪ Director general (análisis interno/externo) ▪ Valores y aspiraciones ▪ Ventaja competitiva ▪ Escuela de proceso estratégico, no contenido (Tsoukas y Knudsen, 2002) ▪ CEO prepara la gran estrategia (Volberda y Elfring, 2001) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ajuste, encaje ▪ Presupuesto ▪ Programación ▪ Recursos y capacidades ▪ Staff de planificación (Volberda y Elfring, 2001) ▪ Escuela de proceso estratégico, no contenido (Tsoukas y Knudsen, 2002) ▪ Teoría de sistemas y cibernética (Volberda y Elfring, 2001) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Matrices de cartera ▪ Teoría de la organización industrial ▪ Contenido estratégico ▪ Enfoque económico ▪ Competencia y posición competitiva (Volberda y Elfring, 2001) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Configuraciones ▪ Gestalts/arquetipos ▪ Ciclo de vida ▪ Contexto ▪ Integración de planteamientos
Características de la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consciente ▪ Meditada (por el director general) ▪ Full-blown ▪ Explícita ▪ Deliberada (Osorio y García Falcón, 1998) ▪ Estática (Volberda y Elfring, 2001) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descrita totalmente ▪ Full-blown ▪ Deliberada (Osorio y García Falcón, 1998) ▪ Secuencia de etapas lógicas apoyadas en técnicas (Mintzberg y Lampel, 1999) ▪ Descubierta, no inventada, proceso de inferencia (Tsoukas y Knudsen, 2002) ▪ Estática (Volberda y Elfring, 2001) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Full-blown ▪ Explícita ▪ Deliberada (Osorio y García Falcón, 1998) ▪ Analiza la información y selecciona las mejores alternativas ▪ Estática (Volberda y Elfring, 2001) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Único proceso que implica a todas las escuelas y depende del momento en el que se encuentre la organización
Limitaciones del modelo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceso de concepción, no aprendizaje ▪ Formulación diferente a la implementación ▪ Falta flexibilidad ▪ No proceso natural (Mintzberg, 1990) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Predeterminación ▪ Separación entre pensadores y ejecutores ▪ Formalización ▪ Planificación estratégica: análisis, no síntesis ▪ No existen resultados empíricos (Tsoukas y Knudsen, 2002) ▪ Se debe elegir la estrategia de un menú de estrategias ideales (Tsoukas y Knudsen, 2002) ▪ Rigidez en entornos turbulentos ▪ Restringe el potencial innovador ▪ Las opciones están fijadas y no se da cuenta de nuevas opciones (Volberda y Elfring, 2001) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficacia operativa ▪ Posicionamiento estratégico ▪ Modelo estructural ▪ Pragmatismo ▪ No tiene en cuenta la cultura e ideología (Volberda y Elfring, 2001) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se ha llegado a establecer una conclusión ▪ Se considera una escuela de cambio organizativo (Tsoukas y Knudsen, 2002)
Ámbito de aplicación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Burocracias maquinales con reorientación estratégica ▪ Estructuras simples de organizaciones nuevas 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Burocracias maquinales ▪ Forma divisional 	
Entorno de aplicación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprensible, controlable ▪ Constante (Volberda y Elfring, 2001) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprensible, controlable ▪ Constante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprensible, controlable, simple y estable (menos que el de planificación) ▪ Constante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medio: Impredecible y confuso
Proceso interno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Más racional que natural 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Racional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Racional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medio: Racional y natural

Nota. Tomado de eudmet (2021). Enfoques teóricos sobre la formación de estrategias. <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/igs/1.pdf>

Tabla 3

Escuelas de pensamiento estratégico propuestas por Mintzberg

ESCUELAS DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	DESCRIPTIVAS					
	ENTREPRENEURSHIP	COGNITIVA	APRENDIZAJE	POLÍTICA	CULTURAL	ENTORNO
Autores	<i>Schumpeter (1934), Cole (1959), Westley y Mintzberg (1988)</i>	<i>Simon (1947), March y Simon (1958), Varela et. al (1991), Mintzberg (1990), Weick (1979)</i>	<i>Braybrooke y Lindblom (1959, 1963), Cyert y March (1963), Quinn (1980)</i>	<i>Allison (1971), Pfeffer y Salancik (1978), Narayanan y Fahey (1982), Lindblom (1968), Perrow (1970)</i>	<i>Rhenman (1973), Normann (1977)</i>	<i>Hannan y Freeman (1977)</i>
Tipo de proceso	<ul style="list-style-type: none"> Visionario Individualista (Tsoukas y Knudsen, 2002) 	<ul style="list-style-type: none"> Mental Individualista (Tsoukas y Knudsen, 2002) 	<ul style="list-style-type: none"> Emergente Proceso social (Tsoukas y Knudsen, 2002) 	<ul style="list-style-type: none"> Negociación Proceso social (Tsoukas y Knudsen, 2002) 	<ul style="list-style-type: none"> Colectivo / Ideológico Proceso social (Tsoukas y Knudsen, 2002) 	<ul style="list-style-type: none"> Reactivo / Pasivo
Palabras clave	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia e intuición Líder intuitivo Adaptación estratégica Escuela de proceso estratégico, no contenido (Tsoukas y Knudsen, 2002) Líder controla la formulación e implementación (Mintzberg y Lampel, 1999) Idiosincrasia Leyes del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Perspectivas Diferencias cognitivas Procesos cognitivos Sesgos Escuela de proceso estratégico (Volberda y Elfring, 2001) 	<ul style="list-style-type: none"> Experiencias pasadas Sistema colectivo Aprendizaje emergente Dinamismo (Volberda y Elfring, 2001) Patrones del pasado Incrementalismo lógico Escuela de proceso estratégico (Volberda y Elfring, 2001) 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de influencia Micropolítica Coaliciones Macropolítica Alianzas Redes Poder Tácticas Procesos de formación de estrategias Grupos de interés internos-externos (Tsoukas y Knudsen, 2002) Incrementalismo lógico (Johnson, 1988; Weick, 1979; Smircich y Stubbart, 1985; Pettigrew, 1977) 	<ul style="list-style-type: none"> Comportamiento colectivo Perspectivas Creencias compartidas Presunciones, valores, ideologías Procesos de formación de estrategias Contexto estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> Determinista Organización con un rol pasivo Selección del entorno Inercia estructural (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998) Entorno demanda las estrategias a seguir
Características de la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> Implícita Semiconsciente Dirección a largo plazo Visión del futuro de la organización Centrada en el líder más que escuela de diseño Acción creativa (Mintzberg y Lampel, 1999) <i>Branch industry</i> (Baden-Fuller y Stopford, 1994) 	<ul style="list-style-type: none"> En la mente del estratega Implícita Emergente Individual (Volberda y Elfring, 2001) 	<ul style="list-style-type: none"> Formulación e implementación no se diferencian Emergente (Volberda y Elfring, 2001) Incremental 	<ul style="list-style-type: none"> Formada a raíz de intereses particulares Decisión de la coalición dominante 	<ul style="list-style-type: none"> Implícita Creencias y comportamiento colectivo compartidos por los miembros No <i>bottom-up</i>, sino colectiva 	<ul style="list-style-type: none"> Nicho que se mantiene hasta que se agota lo que lo nutre
Limitaciones del modelo	<ul style="list-style-type: none"> Excesivo carácter individual Caja Negra Fijación de un líder en la dirección de una E. 	<ul style="list-style-type: none"> Muy centrado en el estratega No se conocen cómo se forman los procesos en su mente Se debe elegir la estrategia de un menú de estrategias ideales (Tsoukas y Knudsen, 2002) 	<ul style="list-style-type: none"> El futuro no es una continuidad del pasado Ausencia de estrategia (Andrews, 1980) Costoso Difícil cambio estratégico colectivo 	<ul style="list-style-type: none"> No existen fuerzas integradoras No líder, ni cultura No existe estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> Resistencia al cambio Tradicición y consenso no dejan mover No existe acción creativa (Mintzberg y Lampel, 1999): falta la creatividad de saber en qué momento cambiar 	<ul style="list-style-type: none"> Determinista Organización con un rol pasivo
Ámbito de aplicación	<ul style="list-style-type: none"> Etapas iniciales de un negocio Momentos difíciles de reconversión 	<ul style="list-style-type: none"> Concepción original de la estrategia Reconcepción 	<ul style="list-style-type: none"> Adhocracias Burocracias profesionales Situaciones nuevas Descentralización 	<ul style="list-style-type: none"> Burocracias maquinales de sistema cerrado Burocracias profesionales Adhocracias Formas divisionales Cambios estratégicos importantes (estructura de poder, conflictos) 	<ul style="list-style-type: none"> Organizaciones misioneras Grandes organizaciones establecidas Reestructuración y revolución cultural 	
Entorno de aplicación	<ul style="list-style-type: none"> Controlable, simple, comprensible por un solo líder No estable, influenciable, manipulable por el líder (Volberda y Elfring, 2001) 	<ul style="list-style-type: none"> Impredecible, confuso Demandante, incomprensible (Volberda y Elfring, 2001) 	<ul style="list-style-type: none"> Menos impredecible y confuso que cognitiva 	<ul style="list-style-type: none"> Microm: Más impredecible y confuso Macrom: Más comprensible, y controlable o maleable (Volberda y Elfring, 2001) 	<ul style="list-style-type: none"> Medio: Impredecible y confuso 	<ul style="list-style-type: none"> Impredecible, confuso
Proceso interno	<ul style="list-style-type: none"> Natural 	<ul style="list-style-type: none"> Natural 	<ul style="list-style-type: none"> Natural 	<ul style="list-style-type: none"> Microm: Natural Macrom: Más racional que natural 	<ul style="list-style-type: none"> Medio: Racional y natural 	<ul style="list-style-type: none"> Racional

Nota. Tomado de eudmet (2021). Enfoques teóricos sobre la formación de estrategias. <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/igs/1.pdf>

Tabla 4

Clasificación de las escuelas alternativas de pensamiento estratégico propuestas por Chaffee

ESCUELAS DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA LINEAL	ESTRATEGIA ADAPTATIVA	ESTRATEGIA INTERPRETATIVA
Autores	<i>Chandler (1962), Cannon (1968), Learned, Christensen, Andrews y Guth (1969), Gilmore (1970), Child (1972), Drucker (1974), Paine y Naumes (1974), Glück (1976), Lorange y Vancil (1976), Steiner y Miner (1977)</i>	<i>Miles y Snow (1978), Miles y Cameron (1982), Galbraith y Schendel (1983)</i>	<i>Pettigrew (1977), Van Cauwenbergh y Cool (1982), Dirsmith y Covaleski (1983), Chaffee (1984)</i>
Tipo de proceso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Racional ▪ Planificado por altos directivos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evolutivo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De relaciones
Palabras clave	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programación / planes ▪ Objetivos ▪ Beneficio y productividad ▪ Formulación / implementación ▪ Alta dirección 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descentralizada ▪ Multifásica (empresarial/ ingeniería/ administrativa) ▪ Menos integrada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrato social (acuerdos cooperativos entre individuos libres) ▪ Medidas cualitativas ▪ Percepciones / símbolos / normas / cultura
Características de la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Decisiones integradas, acciones y planes para conseguir los objetivos organizativos ▪ La empresa intercambia productos con el mercado para conseguir sus objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de un plan para aprovechar las capacidades y recursos de la empresa para adaptarse a las OO. y AA. del entorno 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marcos de referencia que permiten a los grupos de interés entender a la organización y su entorno ▪ Directivo medio en el centro de la formulación ▪ Producto que surge de las soluciones parciales a los dilemas del entorno y de la organización
Limitaciones del modelo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medidas de éxito: beneficio y productividad ▪ Empresa aislada del entorno 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No es un objetivo, sino un medio ▪ Ajustarse al entorno ▪ Directivos asumen guiar la estrategia 	
Ámbito de aplicación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organización muy coordinada e integrada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema abierto hacia el entorno ▪ Encajar los cambios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema abierto
Entorno de aplicación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Predecible ▪ Formado por competidores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dinámico ▪ Poco predecible ▪ Formado por competidores, grupos de interés, eventos, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hay que tratar con él ▪ Incoherente
Proceso interno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Racional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medio racional 	

Nota. Tomado de eudmet (2021). Enfoques teóricos sobre la formación de estrategias. <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/igs/1.pdf>

2.2.1.2 Definición

Hace referencia al patrón o el plan que integra las principales metas y políticas de una organización, las cuales son establecidas en una sucesión coherente de las acciones a realizar (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997 citado por Rojas, 2020). Consideran que los responsables, dueños o gerentes de las organizaciones empresariales pueden racionalizar y sistematizar el proceso de toma de decisiones, si de forma consciente aplican una estrategia dentro del proceso de dirección estratégica, lo cual permite que puedan aplicarlas adaptándolas a sus propios requerimientos. Los entes económicos deben ser proactivas y abiertas a los permanente cambios (Johnson y Scholes, 2001; Grant, 2006; Johnson, Scholes y Wittington, 2006; Navas y Guerras, 2007 citado por Sanchis, Joan y Campos, 2007).

2.2.1.3 Componentes

a) Estrategias de reducción:

Se presenta cuando los entes económicos toman medidas para que se reduzca sus costos y hacer que no se sienta mucho el impacto negativo de la caída de la demanda en el nivel de beneficio (Pacheco, 2013 citado en Baca, Córdor, Iparraguirre, Huarac y Lizardo, 2021).

La reducción de costos es un medio para conseguir los objetivos de la empresa. Las estrategias de reducción deben estar en concordancia con la situación actual de la organización y el contexto en el que esta se encuentra, con el fin de que se evite la generación de desequilibrios que al final generan mayores escollos para las organizaciones empresariales. De acuerdo a Vergara y Gerardo (2017), los entes económicos se enfrentan a presiones permanentes para que se reduzca de costos, en economías en desarrollo y más aún en entornos turbulentos, esto se evidencia en las empresas de Latinoamérica, que son adoptadas por

Muchas empresas, quienes parte de ellas no asumen con responsabilidad los problemas que se originan por entornos turbulentos.

Muchas empresas prefieren implantar medidas de reducción de costes para que se alivie los inconvenientes financieros causados por la turbulencia económica; no obstante, el gran escollo estriba cuando las medidas son ejecutadas de manera arbitraria, donde no se toma en cuenta su viabilidad a largo plazo (Aguila, Bagur y Boned, 2010).

Tienen un efecto ante un escollo de crisis, como en este caso la pandemia suscitada, las estrategias de reducción de costos de manera positiva en el mantenimiento de la liquidez y; brinda una segura recuperación segura a largo plazo a una situación de crisis. Las estrategias de reducción tienen un impacto positivo en el desempeño financiero de las PYMEs en entornos turbulentos (Kraus, Clauss, Breier, Gast, Zardini y Tiberius, 2020).

Considera la estrategia de reducción el contrato de las actividades de la empresa mediante la reducción de costos, activos y productos en los mercados en los que está involucrada (Robbins y Pearce, 1993).

Reducir costos puede generar un menor alcance al negocio. Vergara y Gerardo (2017) sostiene que la reducción de costos debe ser considerada un medio para lograr los objetivos de la empresa. Las estrategias por ejemplo de reducción de costos deben estar acorde con la situación actual del ente económico y el contexto en el que esta se encuentra, a fin de evitar generar desequilibrios que, posteriormente, implicará que tengan mayores problemas para las empresas.

Aguila, Bagur y Boned (2010) citado en Baca, Córdor, Iparraguirre, Huarac y Lizardo, 2021), sostienen que a fin de aliviar los inconvenientes financieros causados por la turbulencia económica muchas empresas deciden por implantar medidas de reducción de costos;

sin embargo, el gran problema se presenta cuando las medidas son ejecutadas de manera arbitraria, desconociendo su viabilidad a largo plazo.

b) Estrategias de perseverancia:

Se presenta cuando se centran en que se mantenga las operaciones de la organización empresariales en curso, las empresas se ponen a reflexionar y hacer las revisiones de estrategias cuando los efectos producto de un entorno de crisis o turbulento, retan el statu quo del ente económico (Wenzel, 2015).

En algunos países, a pesar de que hay expectativas de recuperación de la pandemia, posiblemente seguirán sufriendo los impactos negativos de la COVID 19, lo que hace notar que la mayoría de los empresarios afronten desafíos, como el aumento de precios de las materias primas, los costos de transporte y la escasez de algunos insumos, ya que la producción de alguno de estos haya sido detenida. Por consiguiente, los entes económicos deben tomar algunas medidas para que se mantenga activas sus actividades (Savastino, 2021).

Las estrategias de perseverancia se presentan cuando se busca un funcionamiento más estable y predecible, lo que es útil en un contexto de crisis. Se aplica medidas para que se preserve el statu quo del ente económico y se aminore el impacto de la crisis. Cabe resaltar que las organizaciones empresariales que aplican las estrategias de perseverancia presentan exposición débil frente al fracaso o riesgo. Por consiguiente, es probable que se sobrepongan ante contingencias y hagan notar resultados positivos. Las estrategias de perseverancia tienen una influencia favorable en el desempeño financiero de las organizaciones empresariales (Krammer, 2021).

c) Estrategias de innovación:

Se presenta cuando demuestran la capacidad, las empresas innovadoras, de reaccionar de diferentes formas ante escenarios negativos; además, que ser innovadoras las ayuda a adaptar sus productos y procesos para que se pueda satisfacer las necesidades de los consumidores; ya que pueden diferenciar sus productos, mejorar sus procesos o reducir sus costos (Gupta, 2020). Al respecto, es parte crucial del ente económico la innovación y además soporta el cumplimiento de los objetivos de la organización empresarial.

Las empresas diseñan varias estrategias para buscar manera nuevas y estrategias para la consecución metas empresariales nuevas, una de las cuales es la reingeniería empresarial. Entonces, las estrategias de innovación son aquellas que hace que se genere cambios de sus estrategias comerciales para que se genere valor (Nnameesh, 2015).

Es preponderante que los entes económicos reformulen, por la difícil situación económica, sus procesos internos y deben desarrollar en el mercado pronósticos de los cambios que se suscitan (Sánchez y Nava, 2020).

Krammer (2021) indica que en este contexto de la pandemia la innovación cumple una función preponderante, que le permite al ente económico de manera probable hacer frente a los desafíos del Covid-19. También garantiza que obtengan un buen conocimiento de gestión y ponen mucha atención a las condiciones ambientales (Canós, Morera y Santandreu, 2010 citado en Baca, Córdor, Iparraguirre, Huarac y Lizardo, 2021).

Buscan las estrategias de innovación la optimización de las funciones de marketing, finanzas y producción para que se consiga ventajas competitivas que le permitan a la organización mantenerse en el mercado o, incluso, que se enfrenten al líder del mercado. Los entes

Económicos deben priorizar, a nivel estratégico, la innovación brinda los cimientos para que se mantenga en el mercado. Tiene mucho valor la innovación en procesos y productos y da alternativas para que afronten la crisis y da seguridad de posicionarse en el mercado (Krammer, 2021).

2.2.1.4 Covid-19, globalización, complejidad e incertidumbre en la gestión empresarial en tiempos de crisis

La covid -19 tuvo enormes impactos económicos y financieros negativos en los entes económicos, quienes no pudieron afrontar la crisis sanitaria, debido a que no tuvieron una cultura de prevención con unos buenos manejos de riesgos, complejos e inciertos.

Cabe indicar que diversos organismos internacionales en materia económica anticiparon la caída del PBI en diferentes países del mundo, sobre todo en Latinoamérica. Es, por tanto, que se esperó un negativo impacto sobre la economía, tal vez con destrucción de empleo más que proporcional, ya que algunos de los sectores que más afectaron fueron en el comercio, hostelería, restauración, turismo, entre otros. El efecto por países será muy probable asimétrico, según la importancia relativa de estos últimos sectores (Mann, 2020).

Las empresas deben priorizar volver a la normalidad cuanto antes, buscando fuentes de aprovisionamiento alternativas, o incluso donde se considere la posibilidad de que se elabore o suministrar otros productos. Las empresas tuvieron y tienen que recuperar su clientela.

Así como, crear daños en las operaciones escasos, pero fuertes dificultades en la clientela: empresas inmobiliarias, de transporte, entre otros.

Generar nuevos recursos, capacidades y alianzas, mantener comunicación, informar de daños sufridos y medidas tomadas, revisión constante: donde se maximice ingresos, minimice egresos; recorte de gastos que no son indispensables; donde se reduzca necesidades de capital de trabajo para liberar efectivo. Y se debe negociar mejoras en pagos con las entidades financieras y bancos.

También algo crucial es que se desarrolle una buena gestión del talento humano:

Si hay necesidad de recorte de personal, hacerlo de forma estratégica y lo menos traumática posible. Hace falta que se proteja las instalaciones o activos claves.

Se haga una buena gestión del talento humano: se maximice la información posible. Asimismo, se debe brindar herramientas en caso de teletrabajo. Se busque nuevos clientes. Ofrecer nuevos productos o servicios, se recorte los gastos no esenciales, se evalúe la concesión a los clientes de nuevas opciones de pago.

2.2.2 Desempeño Financiero

2.2.2.1 Teoría

Tabla 5

Aportaciones a la teoría financiera

A partir de los setenta:	Aportación	Autores
Teoría de la agencia	La teoría de la agencia presupone que el "principal" que haya un interés de acuerdo a normas de la organización que tiene coincidencia con Os intereses de los grupos de interés.	Michael Jensen y William Mecling (1976)
Teoría de valoración por arbitraje	Es un modelo de equilibrio de valoración <u>De activos. Consideran</u>	Stephen Ross (1976)

	como principal idea la rentabilidad que se espera de un activo debe ser función lineal de su riesgo Sistemático.	
Modelo de valoración de opciones	La teoría de valoración de opciones es responsable del estudio de este tipo de activos financieros, cuya rentabilidad está en función de otros activos o de sus precios y en un marco de probabilidad.	Fischer Black y Miron Scholes (1973)
Información asimétrica y teoría de señales	La señalización surge en los mercados desde el punto de vista económico en los que existe información asimétrica. Se ejecuta acciones o incurrir en costos que le permitan diferenciarse de los demás y señalar sus Atributos.	James A. Mirless. Nobel 1996 William S. Vickrey. Nobel 1996
Comienzos del Siglo XXI:		
Behavioral finance	Estudia cómo influye la psicología a la toma de decisiones financieras.	Daniel Kahneman (1974, 1979). Nobel 2002
Finanzas sociales	su herramienta financiera de préstamos a pequeña escala	Mohamed Yunus. Nobel 1996

Nota. Tomado de Fernández y Fernández (2006) citado en Saavedra, M. y Saavedra, M. IIESCA (2007). Evolución y aportes de la teoría financiera y un panorama de su investigación en México: 2003-2007 <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/05CA201202.pdf>

2.2.2.2 Definición

Freire, et al. (2019) refiere que el desempeño financiero es uno de los indicadores que se utilizan para la medición del éxito de una organización en términos de su rentabilidad. Al respecto, Rivera y Ruiz (2010), sostienen que el diagnóstico financiero se utiliza para que se evalúe el desempeño de los entes económicos; y debe ser requerido por los grupos de interés en la toma de decisiones. Al respecto, en los entes

Económicos es complejo gestionar las finanzas de la organización, se debe también tomar adecuadas decisiones para detectar los obstáculos que limitan obtener resultados positivos financieros.

Cabe referir que, uno de las complicaciones que se les presenta a las empresas y que los limita a dinamizar su desempeño financiero, son: las restricciones de acceso a la información contable, falta de conocimiento del mercado, así como su incertidumbre. Además, las altas exigencias de un entorno competitivo, que constantemente busca obtener la información confiable y de forma inmediata.

2.2.2.3 Dimensiones

a) Rentabilidad

Daza (2016) manifiesta que la rentabilidad puede considerarse, a nivel general, partiendo de una agrupación de inversiones realizadas como la capacidad o aptitud de la empresa para generar un excedente. Argüelles et al. (2018) agregan que los indicadores de rentabilidad permiten hacer la medición del nivel de eficiencia de la administración de la organización empresarial, donde se controla el costo y el gasto, mientras que al mismo tiempo puedan transformar las ventas en utilidades y; así, mantener un buen desempeño financiero.

- Rentabilidad de los activos

Cabe indicar que se evalúa si la rentabilidad de los activos se mantuvo durante el evento de la pandemia. Así como también la rentabilidad financiera.

La rentabilidad de los activos o ROA es una ratio financiera que hace la medición de la capacidad de producir ganancias. Para ello, se considera dos factores: Los recursos propiedad del ente económico y el beneficio neto obtenido en el último ejercicio.

- Rentabilidad financiera

Son aquellos beneficios económicos la rentabilidad financiera que se consiguen a partir de los recursos propios e inversiones realizadas. La rentabilidad financiera también se llama rentabilidad sobre el capital, o por su nomenclatura en inglés, ROE que en inglés es Return on Equity, que relaciona los beneficios obtenidos netos en una operación de inversión definida con los recursos indispensables para conseguirla.

b) utilidad

La utilidad a la ganancia que se consigue a partir de una inversión o venta.

La utilidad de la organización empresarial hace referencia al provecho o beneficio de dimensión económica que consigue una organización en el curso de sus operaciones. Es la diferencia entre el precio al que se vende un producto y el costo del mismo. La ganancia es el básico propósito de toda organización empresarial (Ortiz, 2013). Al respecto, en el tiempo de las crisis sanitarias, los entes económicos han sido afectadas en su situación financiera; por ello se hizo crucial que usen estrategias para afrontar la crisis, como las estrategias de reducción, de perseverancia y de innovación con un buen manejo de riesgos.

- ventas

Al respecto, las organizaciones empresariales fueron afectadas por la COVID-19, y sus ventas disminuyeron de manera significativa, incluso algunas empresas quebraron; por ello, es crucial que apliquen estrategias de crisis de perseverancia, que incluya la reprogramación de pago de créditos, la renegociación de términos con proveedores, así como la capacitación para adquisición de competencias ante cualquier crisis.

Por ejemplo, una empresa adquiere productos o bienes con la finalidad de emplearlos en transacciones de venta y, por consiguiente, integrarlos en su actividad o trabajo. El ente económico desarrolla su

Negocio y recibe ingresos por su trabajo, mediante la venta de sus mercaderías (Córdoba, 2013).

- EBITDA

El EBITDA es un indicador contable de la rentabilidad de una organización empresarial. Se calcula como ingresos menos gastos, excluyendo los gastos financieros (impuestos, intereses, depreciaciones y amortizaciones de la empresa) (Coca, 2020).

2.2.2.4 El uso de estrategias de afrontamiento de crisis y el desempeño financiero de las empresas

En Perú, al igual que otros países del mundo el tejido empresarial se vio afectado de manera significativa por la crisis sanitaria, por ello, muchos dueños, gerentes o directivos de los entes organizacionales no estaban preparados, no poseían una cultura de prevención ante una crisis de esa naturaleza, y algunos tuvieron que cerrar, otras cambiar de giro, y otros suspender temporalmente, pero lo inevitable fue despedir personal, ya que no podía fluir la cadena de pagos. Posteriormente, con los mecanismos de apoyo por parte del Estado con las diferentes normas que plasmaba los programas de reactiva Perú, logran gradualmente que los entes económicos estén recuperándose, notándose en su desempeño financiero, tanto en su liquidez y rentabilidad. Por todo ello, se quiere que los entes económicos tengan en cuenta la aplicación de estrategias de afrontamiento de crisis, como de reducción, que incluye la reducción de personal la reducción de horas de trabajo, el ofrecimiento de empleos temporales y la racionalización de gastos. Así como la aplicación de estrategias de crisis de perseverancia, que incluye la reprogramación de pago de créditos, la renegociación de contratos y términos con proveedores, el trabajo remoto la capacitación para adquisición de competencias ante situaciones de crisis. Así como la aplicación de crisis

de innovación, en cuanto a la apertura de nuevos canales comerciales, apertura de nuevos canales de atención y ofrecimiento de nuevos productos.

2.2.2.5 El sector agroindustrial

En Perú, lamentablemente, el sector agroindustrial ha sido afectado de manera significativa por el covid-19, por lo que los diferentes actores a nivel gobierno y a nivel empresarial, tuvieron que plantear diversas estrategias, métodos, entre otros; pero lo que se dejó notar fue que los entes económicos requieren actualizar sus equipos de cómputo y tecnológicos, así como adquirir competencias digitales, y contar con personal expertos en software y soluciones informáticas; de tal manera que puedan aportar a que se reduzca los riesgos y aumentar la producción.

Sin embargo, lo preponderante es la necesidad de aplicar o usar estrategias de afrontamiento de crisis en este caso, la crisis sanitaria a nivel global, por ello, se requiere una articulación intergubernamental con el empresariado para comprender y aplicar de manera adecuadas las estrategias de reducción, estrategias de perseverancia y de innovación para afrontar la crisis sanitaria por el COVID- 19.

2.3 CONCEPTOS CLAVES

Activo:

Representa los bienes y derechos de la organización. Dentro del concepto de bienes están el efectivo, los activos fijos, los inventarios, entre otros.

Análisis financiero:

Es un conjunto de principios, técnicos y procedimientos que se utilizan para transformar la información reflejada en los estados financieros, en información procesada, utilizable para la toma de decisiones económicas, tales

Como nuevas inversiones, fusiones de empresas, concesión de crédito (Coca, 2020).

Capital:

Es la suma de todos los recursos, bienes y valores que se movilizan para que se constituya y se ponga en marcha un ente económico. Los propietarios, socios accionistas o accionistas son los que pueden participar (Coca, 2020).

Inversión:

Es la aplicación de recursos económicos con el propósito de conseguir ganancias en un periodo definido (Ortiz, 2013).

Liquidez:

Es el dinero en efectivo que puede poseer el ente organizacional, para utilizarlo en actividades de inversión, actividades de financiamiento, y actividades de operación.

Pasivo:

Representa las obligaciones frente a los grupos de interés interno y externo, que puede ser a largo o corto plazo, mayormente personas o entidades diferentes a los dueños de la organización empresarial.

Rendimiento:

Se presenta cuando una persona natural o jurídica obtiene ganancia en dinero, bienes o servicio de sus actividades industriales, profesionales, agrícolas, o de transacciones mercantiles o civiles (Ortiz, 2013).

Rentabilidad:

Es la relación entre la utilidad proporcionada por un título y el capital invertido en su adquisición (Córdoba (Coca, 2020).

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Tipo de investigación

Es de tipo básica, ya que busca que se amplíe y profundice el caudal de conocimientos científicos que existen sobre la realidad. Las teorías científicas es su objeto de estudio, las mismas que las analiza para que perfeccione sus contenidos (Carrasco, 2019).

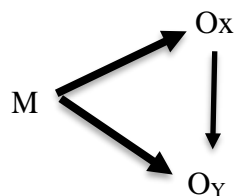
3.1.2 Nivel de investigación

El nivel de investigación es relacional.

3.1.3 Diseño de investigación

De acuerdo a Carrasco (2019), el diseño de la investigación es no experimental debido a que se evalúa el fenómeno que ya se suscitó. El estudio es transeccional debido a que se evalúa el fenómeno que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único.

El esquema del diseño de investigación es el siguiente:



Donde:

X = Variable independiente: Estrategias de afrontamiento de crisis

Y= Variable dependiente: Desempeño financiero

3.2 Cuadro de operacionalización de variables

La siguiente tabla muestra las variables, definición operacional, dimensiones o indicadores, tipo de variable según su valor final y escala de medición.

Tabla 6

Operacionalización de variable

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Tipo de variable	Escala de medición
Estrategias de afrontamiento de crisis	Las estrategias de afrontamiento de crisis se evalúan mediante la aplicación de estrategias de crisis de: reducción, perseverancia e innovación.	Uso de estrategias de reducción	Reducción de personal	Categórica Ordinal	Ordinal Eficaz :3 Regular: 2 Ineficaz: 1
			Reducción de horas de trabajo		
			Ofrecimiento de empleos temporales		
			Racionalización de gastos		
		Uso de estrategias de perseverancia	Reprogramación de pago de créditos		
			Renegociación de contratos y términos con proveedores		
			Trabajo remoto		
			Capacitación para adquisición de competencias ante situaciones de crisis		
		Uso de estrategias de crisis de innovación	Apertura de nuevos canales comerciales		
			Apertura de nuevos canales de atención		
Ofrecimiento de nuevos productos					

			Llegar a nuevos clientes		
Desempeño financiero	El desempeño financiero se evalúa mediante la rentabilidad y utilidad.	Rentabilidad	Rentabilidad de los activos	Categorica Ordinal	Alto: 3 Regular: 2 Bajo: 1
			Mantener la rentabilidad financiera		
		Utilidad	Ventas		
			EBITDA		

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Unidad de análisis

La unidad de estudio es el personal de las áreas operativas de las empresas del sector agroindustrial.

3.3.2 Población

La población estuvo conformada por el personal de las áreas operativas de las empresas del sector agroindustrial.

Tabla 7*Determinación de la población*

Nro.	Nombre de la empresa	Cantidad de personal de las áreas operativas
1	Agroindustria y Comercializadora Guive E.I.R.L.	2
2	Agroindustrias CALPORT E.I.R.L	2
3	Agroindustrias CUNEO S.R.L.	2
4	Agroindustrias DEL SUR S.A.	2
5	Agroindustrias GONZALEZ S.A.C.	2
6	Aromatico INVERSIONES S.A.C.	2
7	Baumann Crosby S.A.	2
8	Deinal S.A.C.	2
9	La Genovesa Agroindustrias S.A.	2
10	Oliamerica S.A.C.	2
11	Oliva Peru S.A.C.	2
12	Provex E.I.R.L.	2
13	Novos Distribución y Exportación del Perú S.A.C.	2
14	Evergreen AGRO S.A.C.	2
15	Fundo AMIR S.A.	2
16	E.P.S. Ambientales Sol y Mar S.A.C.	2
17	Comver Alimentos S.A.C.	2
18	Total	36

Nota. Tomado del Directorio empresarial de la Cámara de Comercio, Industria y Producción de Tacna. https://camaratacna.org.pe/web/asociados_dir.php?id=2#det

3.3.3 Muestra

- **Tamaño de muestra**

En el presente estudio se consideró un muestreo no probabilístico intencional, por lo que la muestra son las empresas del Sector Agroindustrial de la ciudad de Tacna.

Los elementos de la muestra son elegidos a criterio del investigador sobre lo que él considera que pueden aportar a su estudio (Moisés, 2018).

- **Distribución de la muestra**

Tabla 8

Determinación de la muestra: Personal de las áreas operativas de las empresas del sector agroindustrial

Nro.	Nombre de la empresa	Cantidad de personal del área de producción	Cantidad de personal del área de administración y contabilidad
1	Agroindustria y Comercializadora Guive E.I.R.L.	1	1
2	Agroindustrias CALPORT E.I.R.L.	1	1
3	Agroindustrias CUNEO S.R.L.	1	1
4	Agroindustrias DEL SUR S.A.	1	1
5	Agroindustrias GONZALEZ S.A.C.	1	1
6	Aromático INVERSIONES S.A.C.	1	1
7	Baumann Crosby S.A.	1	1
8	Deinal S.A.C.	1	1
9	La Genovesa Agroindustrias S.A.	1	1
10	Oliamerica S.A.C.	1	1
11	Oliva Perú S.A.C.	1	1
12	Provex E.I.R.L.	1	1
13	Novos Distribución y Exportación del Perú S.A.C.	1	1
14	Evergreen AGRO S.A.C.	1	1
15	Fundo AMIR S.A.	1	1
16	E.P.S. Ambientales Sol y Mar S.A.C.	1	1
17	Comver Alimentos S.A.C.	1	1
18	Total	18	18

Nota. Tomado del Directorio empresarial de la Cámara de Comercio, Industria y Producción de Tacna. https://camaratacna.org.pe/web/asociados_dir.php?id=2#det

- **Selección de la muestra.**

El método de selección sería probabilístico debido a que se basan en principios estadísticos y reglas aleatorias. No están sujetas a la voluntad y arbitrariedad del investigador (Carrasco, 2019).

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

3.4.1 Técnicas de recolección de datos

Encuesta

Realizada al personal supervisor de las áreas operativas para evaluar la aplicación de estrategias de afrontamiento de crisis y desempeño financiero de las PYMES en el contexto de pandemia COVID – 19 en el sector agroindustrial en la ciudad de Tacna.

3.4.2 Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario

Realizada al personal de las áreas operativas para evaluar la aplicación de estrategias de afrontamiento de crisis y desempeño financiero de las PYMES en el contexto de pandemia COVID – 19 en el sector agroindustrial en la ciudad de Tacna.

3.5 ESTRATEGIAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

- Primero se tuvo una entrevista con los gerentes, dueños o responsables de las empresas del sector agroindustrial.
- Una vez aplicado el instrumento, se procesó la información en el software estadístico SPSS 25.
- Se analizó la información y se determinará los resultados, que permitan comprobar las hipótesis.

3.6 Procesamiento de la información y métodos estadísticos de análisis de datos

En un primer momento, los datos fueron tabulados en Excel. Del software SPSS se obtuvo las tablas de frecuencia de acuerdo a las variables, dimensiones e indicadores. También se hizo la contratación de la hipótesis, previa

Aplicación de la prueba de la normalidad para verificar la distribución de la muestra. Posteriormente, se aplicó una prueba estadística no paramétrica para el contraste de las hipótesis.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS VARIABLES.

4.1.1 Análisis descriptivo de la variable independiente: uso de estrategias de afrontamiento de crisis.

Tabla 9

Uso de estrategias de afrontamiento de crisis

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	14	38.9	38.9
Regular	17	47.2	86.1
Eficaz	5	13.9	100.0
Total	36	100.0	

Nota. Aplicación de instrumentos

Según la tabla, el 38,9% de los encuestados, refieren que el uso de estrategias de afrontamiento de crisis fue bajo; el 47,2%, regular y el 13,9%, alto.

Por consiguiente, la mayoría de los encuestados dan a entender que no usaron a cabalidad las estrategias para afrontar la crisis sanitaria por el Covid-19. Dichas estrategias son de reducción, perseverancia e innovación; por ello, es preponderante que los responsables de la gestión de los entes económicos tengan competencias en el uso de estrategias para afrontar crisis que se susciten en este contexto global tan cambiante a fin de que no sea afectada la organización.

DIMENSIÓN: USO DE ESTRATEGIAS DE REDUCCIÓN

Tabla 10

Uso de estrategias de reducción

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	17	47.2	47.2
Regular	15	41.7	88.9
Alto	4	11.1	100.0
Total	36	100.0	

Nota. Aplicación de instrumentos

Según la tabla, el 47,2% de los encuestados, refieren que el uso de estrategias de reducción fue bajo; el 41,7%, regular y el 11,1%, alto.

Entonces, se deduce que la mayoría de los encuestados no usaron en gran medida estrategia de reducción para afrontar la crisis sanitaria, con respecto a la reducción del personal, reducción de horas de trabajo, de racionalización de gastos entre otros.

INDICADOR: ESTRATEGIAS DE REDUCCIÓN DE PERSONAL

Tabla 11*Estrategias de reducción de personal*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	11	30.6	30.6
Regular	19	52.7	83.3
Alto	6	16.7	100.0
Total	36	100.0	

Nota. Aplicación de instrumentos

Según la tabla, el 30,6% de los encuestados, refieren que el uso de estrategias de reducción de personal fue bajo; el 52,7%, regular y el 16,7%, alto.

Por consiguiente, la mayoría de los encuestados indican que en alguna medida usaron las estrategias de reducción de personal, debido a que probablemente no pudo fluir la cadena de pagos, por la situación financiera negativa.

INDICADOR: ESTRATEGIAS DE REDUCCIÓN DE HORAS DE TRABAJO

Tabla 12*Estrategias de reducción de horas de trabajo*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	15	41.7	41.7
Regular	16	44.4	86.1
Alto	5	13.9	100.0
Total	36	100.0	

Nota. Aplicación de instrumentos

Interpretación:

Según la tabla, el 41,7% de los encuestados, refieren que el uso estrategias reducción de horas de trabajo fue bajo; el 44,4%, regular y el 13,9%, alto.

Entonces, se concluye que la mayoría de los encuestados indican que en alguna medida usaron las estrategias de reducción de horas de trabajo, debido a que probablemente no hubo movimiento en las transacciones económicas.

INDICADOR: ESTRATEGIAS DE OFRECIMIENTO DE EMPLEOS TEMPORALES.

Tabla 13

Estrategias de ofrecimiento de empleos temporales

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	13	36.1	36.1
Regular	17	47.2	83.3
Alto	6	16.7	100.0
Total	36	100.0	

Nota. Aplicación de instrumentos

Los datos de la tabla hacen notar que el 36,1% de los encuestados, refieren que el uso de las estrategias de ofrecimiento de empleos temporales fue bajo; el 47,2%, regular y el 16,7%, alto.

Por lo tanto, se deduce que la mayoría de los encuestados indican que en alguna medida usaron las estrategias de ofrecimiento de empleos temporales, debido a que probablemente no hubo movimiento en las transacciones económicas por la crisis sanitaria.

INDICADOR: ESTRATEGIAS DE RACIONALIZACIÓN DE GASTOS.

Tabla 14

Estrategias de racionalización de gastos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	13	36.1	36.1
Regular	21	58.3	94.4
Alto	2	5.6	100.0
Total	36	100.0	

Nota. Aplicación de instrumentos

Según la tabla, el 36,1% de los encuestados, refieren que el uso de estrategias de racionalización de gastos fue bajo; el 58,3%, regular y el 5,6%, alto.

Entonces, se determina que los encuestados en su mayoría indican que en parte usaron las estrategias de racionalización de gastos, ya que no contaban con liquidez, para afrontar posibles deudas a corto y largo plazo, causado por la crisis sanitaria.

DIMENSIÓN: USO DE ESTRATEGIAS DE PERSEVERANCIA.

Tabla 15

Uso de estrategias de perseverancia.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	14	38.9	38.9
Regular	18	50.0	88.9
Alto	4	11.1	100.0
Total	36	100.0	

Nota. Aplicación de instrumentos

Según la tabla, figura que el 38,9% de los encuestados, refieren que el uso de estrategias de perseverancia fue bajo; el 50,0%, regular y el 11,1%, alto.

Entonces, se deduce que los encuestados en su mayoría indican que se usó las estrategias de perseverancia en alguna medida, con respecto a la reprogramación de pago de crédito, renegociación de contratos y términos, así como trabajo remoto entre otros; todo ello para afrontar la crisis sanitaria Covid-2019.

INDICADOR: USO DE ESTRATEGIAS DE REPROGRAMACIÓN DE PAGO DE CRÉDITOS.

Tabla 16

Uso de estrategias de reprogramación de pago de créditos.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	16	44.4	44.4
Regular	17	47.3	91.7
Alto	3	8.3	100.0
Total	36	100.0	

Nota. Aplicación de instrumentos

Según la tabla hacen notar que el 44,4% de los encuestados, refieren que el uso de estrategias de reprogramación de pago de créditos fue bajo; el 47,3%, regular y el 8,3%, alto.

Por lo antes referido, la mayoría de los encuestados consideran que se usó estas estrategias de reprogramación de pago de créditos debido a que no contaban con liquidez, y su rentabilidad disminuyó de manera significativa.

INDICADOR: USO DE ESTRATEGIAS RENEGOCIACIÓN DE CONTRATOS Y TÉRMINOS CON PROVEEDORES.

Tabla 17

Uso de estrategias de renegociación de contratos y términos con proveedores.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	14	38.9	38.9
Regular	17	47.2	86.1

Alto	5	13.9	100.0
Total	36	100.0	

Nota. Aplicación de instrumentos

Según la tabla, el 38,9% de los encuestados, refieren que el uso de las estrategias de renegociación de contratos y términos con proveedores, fue bajo; el 47,2%, regular y el 13,9%; alto.

Por consiguiente, la mayoría de los encuestados consideran que el uso de las estrategias de renegociación de contratos y términos con proveedores créditos se realizó en alguna medida, debido a que no contaban con suficiente liquidez, y su rentabilidad disminuyó de manera significativa.

INDICADOR: USO DE ESTRATEGIAS DE TRABAJO REMOTO.

Tabla 18

Uso de estrategias de trabajo remoto.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	12	33.3	33.3
Regular	18	50.0	83.3
Alto	6	16.7	100.0
Total	36	100.0	

Nota. Aplicación de instrumentos

Según la tabla, el 33,3% de los encuestados, refieren que el uso de estrategias de trabajo remoto fue bajo; el 50%, regular y el 16,7%, alto.

Por consiguiente, la mayoría de los encuestados consideran que el uso de estrategias de trabajo remoto se realizó, debido a las normas de distanciamiento social establecido por el Estado para evitar los contagios por el Covid-19.

INDICADOR: USO DE ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN PARA ADQUISICIÓN DE COMPETENCIAS ANTE SITUACIONES DE CRISIS.

Tabla 19

Uso de estrategias de capacitación para adquisición de competencias ante situaciones de crisis.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	8	22.2	22.2
Regular	21	58.4	80.6
Alto	7	19.4	100.0
Total	36	100.0	

Nota. Aplicación de instrumentos

Según la tabla, el 22,2% de los encuestados, refieren que el uso de estrategias de capacitación para adquisición de competencias ante situaciones de crisis fue bajo; el 58,4%, regular y el 19,4%, alto.

Entonces, se determina que la mayoría de los encuestados consideran que se usó estrategias de capacitación para adquisición de competencias ante situaciones de crisis en alguna medida, debido a que los dueños o gerentes estaban en una situación de incertidumbre por la crisis sanitaria y el problema a nivel global, y a nivel país, y no supieron manejar exitosamente tal problema.

DIMENSIÓN: USO DE ESTRATEGIAS DE CRISIS DE INNOVACIÓN.

Tabla 20

Uso de estrategias de crisis de innovación.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	14	38,9	38,9
Regular	16	44,4	83,3
Eficaz	6	16,7	100.0
Total	36	100.0	

Nota. Aplicación de instrumentos

Según la tabla, el 38,9% de los encuestados, refieren que el uso de estrategias de innovación fue bajo; el 44,4%, regular y el 16,7%, alto.

En consecuencia, se deduce que la mayoría de los encuestados manifiestan que en alguna medida han hecho uso de estrategias de innovación para afrontar la crisis sanitaria que incluye: apertura de nuevos canales comerciales y de atención, así como ofrecer nuevos productos, entre otros.

INDICADOR: USO DE ESTRATEGIAS DE APERTURA DE NUEVOS CANALES COMERCIALES.

Tabla 21

Uso de estrategias de apertura de nuevos canales comerciales.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	9	25.0	25.0
Regular	22	61.1	86.1
Alto	5	13.9	100.0
Total	36	100.0	

Nota. Aplicación de instrumentos

Según la tabla, el 25% de los encuestados, refieren que el uso de estrategias de apertura de nuevos canales comerciales fue bajo; el 61,1%, regular y el 13,9%, alto.

Entonces, se indica que la mayoría de los encuestados manifiestan que se usó estrategias de apertura de nuevos canales comerciales en parte, para afrontar la crisis sanitaria por el Covid-19, lo que hizo que la organización ya no tuviese suficientes movimientos comerciales.

INDICADOR: ESTRATEGIAS DE APERTURA DE NUEVOS CANALES DE ATENCIÓN.

Tabla 22

Estrategias de apertura de nuevos canales de atención.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	16	44.4	44.4
Regular	14	38.9	83.3
Eficaz	6	16.7	100.0
Total	36	100.0	

Nota. Aplicación de instrumentos

Según la tabla, el 44,4% de los encuestados, refieren que el uso estrategias de apertura de nuevos canales de atención fue bajo; el 38,9%, regular y el 16,7%, alto.

Entonces, se indica que la mayoría de los encuestados manifiestan que se usó en alguna medida, estrategias de apertura de nuevos canales de atención, para afrontar la crisis sanitaria por el Covid-19, lo que hizo que la situación económica y financiera de la organización sea crítica.

INDICADOR: ESTRATEGIAS DE OFRECIMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS.

Tabla 23

Estrategias de ofrecimiento de nuevos productos.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	9	25.0	25.0
Regular	22	61.1	86.1
Eficaz	5	13.9	100.0
Total	36	100.0	

Nota. Aplicación de instrumentos

Según la tabla, el 25% de los encuestados, refieren que el uso de estrategias de ofrecimiento de nuevos productos fue bajo; el 61,1%, regular y el 13,9%, alto.

Entonces, se indica que la mayoría de los encuestados manifiestan que se usó estrategias de ofrecimiento de nuevos productos en parte, para afrontar la crisis sanitaria por el Covid-19, pues la organización ya no tenía suficientes movimientos comerciales.

INDICADOR: ESTRATEGIA DE LLEGAR A NUEVOS CLIENTES.

Tabla 24

Estrategia de llegar a nuevos clientes.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	14	38.9	38.9
Regular	18	50.0	88.9
Alto	4	11.1	100.0
Total	36	100.0	

Nota. Aplicación de instrumentos

Según la tabla, el 38,9% de los encuestados, refieren que el uso de estrategias de llegar a nuevos clientes fue bajo; el 50%, regular y el 11,1%, alto.

Entonces, se indica que la mayoría de los encuestados manifiestan que se usó estrategias de llegar a nuevos clientes en parte, para afrontar la crisis sanitaria por el Covid-19, lo que hizo que la organización ya no tuviese suficientes clientes.

4.1.1.1 Análisis de la variable independiente: estrategias de afrontamiento de crisis, según dimensiones.

A continuación, se presenta el análisis de la variable independiente: estrategias de afrontamiento de crisis, según dimensiones

Tabla 25

Análisis de la variable independiente: estrategias de afrontamiento de crisis, según dimensiones.

Dimensiones	Bajo	Regular	Alto	Total
Uso de estrategias de reducción	47,2 %	41,7 %	11,1 %	100 %
Uso de estrategias de perseverancia	38,9 %	50,0 %	11,1 %	100 %
Uso de estrategias de innovación	38,9 %	44,4 %	16,7 %	100 %

Nota: Datos tomados de la aplicación de instrumentos de la variable dependiente

La tabla hace notar que las empresas del sector agroindustrial para afrontar la crisis sanitaria por Covid-19 usaron diferentes estrategias representadas por dimensiones, como: las estrategias de: reducción que fue bajo (47,2 %) y regular (41,7 %); hicieron uso de las estrategias de perseverancia que fue bajo (38,9 %) y regular (50,0 %). Y el uso de estrategias de innovación que fue bajo (38,9 %) y regular (44,4 %). Al respecto, en alguna medida se deduce que las estrategias para afrontar la crisis que predominan son las de perseverancia que implica que tuvieron que reprogramar sus pagos, renegociar los contratos y términos con proveedores, se hizo trabajo remoto, así como se tuvo que capacitar para que se adquiriera competencias ante situaciones de crisis. También predomina en alguna medida las estrategias de innovación para afrontar la crisis y de innovación, que incluye que los entes del sector agroindustrial tuvieron que abrir nuevos canales comerciales, generar nuevos canales de atención, ofrecer nuevos productos, y conseguir o llegar a nuevos clientes.

4.1.1.2 Análisis de la variable independiente: estrategias de afrontamiento de crisis, según indicadores.

A continuación, se presenta el análisis de la variable independiente: estrategias de afrontamiento de crisis, según indicadores:

Tabla 26

Análisis de la variable independiente: estrategias de afrontamiento de crisis, según indicadores.

Dimensiones	Bajo	Regular	Alto	Total
Uso de estrategias de reducción				
Uso de estrategias de reducción de personal	30,6 %	52,7 %	16,7 %	100 %
Uso de estrategias de reducción de horas de trabajo	41,7 %	44,4 %	13,9 %	100 %
Uso de estrategias de ofrecimiento de empleos temporales	36,0 %	47,2 %	16,7 %	100 %
Uso de estrategias de racionalización de gastos	36,1 %	58,3 %	5,6 %	100 %

Uso de estrategias de perseverancia				
Uso de estrategias de reprogramación de pago de créditos	44,4 %	47,3 %	8,3 %	100 %
Uso de estrategias de renegociación de contratos y términos con proveedores	38,9 %	47,2 %	13,9 %	100 %
Uso de estrategias de trabajo remoto	33,3 %	50,0 %	16,7 %	100 %
Uso de estrategias de capacitación para adquisición de competencias ante situaciones de crisis	22,2 %	58,4 %	19,4 %	100 %
Uso de estrategias de innovación				
Uso de estrategias de apertura de nuevos canales comerciales	25,0 %	61,1 %	13,9 %	100 %
Uso de estrategias de apertura de nuevos canales de atención	44,4 %	38,9 %	16,7 %	100 %
Uso de estrategias de ofrecimiento de nuevos productos	25,0 %	61,1 %	13,9 %	100 %
Uso de estrategias de llegar a nuevos clientes	38,9 %	50,0 %	11,1 %	100 %

Nota. *Datos tomados de la aplicación de instrumentos de la variable dependiente*

Los datos consignados en la tabla dan entender que las organizaciones agroindustriales en cuanto al uso de estrategia para afrontar la crisis sanitaria, hace notar que en el uso de estrategia de reducción los mayores porcentajes se encuentran en la categoría regular, como: uso de estrategias de reducción de personal (52,7 %); como uso de estrategias de reducción de horas de trabajo (44,4 %); como uso de estrategias de ofrecimiento de empleos temporales (47,2 %) y como uso de estrategias de racionalización de gastos (58,3 %).

De igual forma, los mayores porcentajes se encuentran en la categoría regular en la dimensión: uso de estrategias de crisis de perseverancia, que incluye indicadores, como: uso de estrategias de reprogramación de pago de créditos (47,3 %); uso de estrategias de renegociación de contratos y términos con proveedores (47,2 %); uso de estrategias de Trabajo remoto (50,0 %) y uso de estrategias de capacitación para adquisición de competencias ante situaciones de crisis (58,4 %).

Similarmente, los mayores porcentajes se encuentran en la categoría regular en la dimensión: uso de estrategias de innovación, que incluye los siguientes indicadores,

como: el uso de estrategias de Apertura de nuevos canales comerciales (61,1 %); uso de estrategias de apertura de nuevos canales de atención (38,9 %); uso de estrategias de ofrecimiento de nuevos productos (61,1 %) y uso de estrategias de Llegar a nuevos clientes (50,0 %).

4.1.2 Análisis descriptivo de la variable dependiente: desempeño financiero.

Tabla 27

Desempeño financiero.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	14	38.9	38.9
Regular	18	50.0	88.9
Alto	4	11.1	100.0
Total	36	100.0	

Nota. Aplicación de instrumentos

Según la tabla, el 38,9% de los encuestados, refieren que el Desempeño financiero es bajo, el 50% es regular y el 11,1% es alto.

DIMENSIÓN: RENTABILIDAD.

Tabla 28

Rentabilidad

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	9	25.0	25.0
Regular	23	63.9	88.9
Alto	4	11.1	100.0
Total	36	100.0	

Nota. Aplicación de instrumentos

Según la tabla, el 25% de los encuestados, refieren que la rentabilidad es bajo, el 63,9% es regular y el 11,1% es alto.

INDICADOR: RENTABILIDAD DE LOS ACTIVOS.

Tabla 29

Rentabilidad de los activos.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	16	44.4	44.4
Regular	16	44.5	88.9
Alto	4	11.1	100.0
Total	36	100.0	

Nota. Aplicación de instrumentos

Según la tabla, el 44,4% de los encuestados, refieren que la Rentabilidad de los activos es bajo, el 44,5% es regular y el 11,1% es alto.

INDICADOR: MANTENER LA RENTABILIDAD FINANCIERA.

Tabla 30

Mantener la rentabilidad financiera.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	14	38.9	38.9
Regular	16	44.4	83.3
Alto	6	16.7	100.0
Total	36	100.0	

Nota. Aplicación de instrumentos

Según la tabla, el 38,9% de los encuestados, refieren que Mantener la rentabilidad financiera es bajo, el 44,4% es regular y el 16,7% es alto.

DIMENSIÓN: UTILIDAD.

Tabla 31

Utilidad

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	2	5.6	5.6
Regular	29	80.5	86.1
Alto	5	13.9	100.0
Total	36	100.0	

Nota. Aplicación de instrumentos

Según la tabla, el 5,6% de los encuestados, refieren que la utilidad se encuentra en un nivel bajo, el 80,5% es regular y el 13,9% es alto.

INDICADOR: VENTAS.

Tabla 32

Ventas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	10	27.8	27.8
Regular	21	58.3	86.1
Alto	5	13.9	100.0
Total	36	100.0	

Nota. Aplicación de instrumentos

Según la tabla, el 27,8% de los encuestados, refieren que las ventas se encuentran en un nivel bajo, el 58,3% es regular y el 13,9% es alto.

INDICADOR: EBITDA.

Tabla 33

EBITDA

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	8	22.2	22.2
Regular	23	63.9	86.1
Alto	5	13.9	100.0
Total	36	100.0	

Nota. Aplicación de instrumentos

Según la tabla, el 22,2% de los encuestados, refieren que el EBITDA es bajo, el 63,9% es regular y el 13,9% es alto.

4.1.2.1 Análisis de la variable dependiente: desempeño financiero, según dimensio

Tabla 34

Análisis de la variable dependiente: desempeño financiero, según dimensiones.

Dimensiones	Bajo	Regular	Alto	Total
Rentabilidad	25,0 %	63,9 %	11,1 %	100 %

Utilidad	5,6 %	80,5 %	13,9 %	100 %
----------	-------	--------	--------	-------

Nota: Datos tomados de la aplicación de instrumentos de la variable dependiente

La tabla hace notar que los entes económicos del sector agroindustrial en cuanto a su dimensión rentabilidad se encontraron en los diferentes niveles: bajo (25,0%); regular (63,9%) y alto (11,1 %). Con respecto a la dimensión utilidad fue bajo (5,6 %); regular (80,5 %) y alto (13,9 %). Lo que se deduce que la mayoría de las organizaciones empresariales fueron afectadas de manera notoria.

4.1.2.2 Análisis de la variable dependiente: desempeño financiero, según indicadores

Tabla 35

Análisis de la variable dependiente: desempeño financiero, según indicadores

Indicadores	Bajo	Regular	Alto	Total
Rentabilidad				
Rentabilidad de los activos	44,4 %	44,5 %	11,1 %	100 %
Mantener la rentabilidad financiera	38,9 %	44,4 %	16,7 %	100 %
Utilidad				
Ventas	27,8 %	58,3 %	13,9 %	100 %
EBITDA	22,2 %	63,9 %	13,9 %	100 %

Nota: Datos tomados de la aplicación de instrumentos de la variable dependiente

Los datos de la tabla demuestran que, en cuanto a la dimensión rentabilidad, incluye la rentabilidad de los activos presenta los siguientes niveles: bajo (44,4 %); regular (44,5 %) y alto (11,1 %). El indicador: Mantener la rentabilidad financiera presenta los siguientes niveles: Bajo (38,9 %); regular (44,4 %) y alto (16,7 %). Con respecto a la dimensión utilidad, presenta los indicadores: venta presenta los siguientes niveles: bajo (27,8 %); regular (58,3 %) y alto (13,9 %). Y EBITDA presenta los siguientes niveles: bajo (22,2 %); regular (63,9%) y alto (13,9 %).

4.2 Prueba de Normalidad.

De la variable Estrategias de afrontamiento de crisis

Para efectuar la prueba de normalidad, el planteamiento de la hipótesis es:

Ho: Los datos provienen de una distribución normal

Hi: Los datos no provienen de una distribución normal

SIG o p-valor $> 0,05$: Se acepta Ho

SIG o p-valor $< 0,05$: Se rechaza Ho

Tabla 36

Prueba de normalidad

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
total_vi	,253	36	,000	,800	36	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. Elaboración propia

Interpretación:

Siendo los datos 36 la prueba es de Shapiro-Wilk, el pvalor es 0,00 menor que el p-valor es de 0,000, por lo que se rechazó el Ho. Por lo tanto, se determina que las estrategias de afrontamiento de crisis no provienen de una distribución normal.

De la variable Desempeño financiero

Para efectuar la prueba de normalidad, el planteamiento de la hipótesis es:

Ho: Los datos provienen de una distribución normal

Hi: Los datos no provienen de una distribución normal

SIG o p-valor $> 0,05$: Se acepta Ho

SIG o p-valor $< 0,05$: Se rechaza Ho

Tabla 37

Prueba de normalidad

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
total_vd	,215	36	,000	,830	36	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. Elaboración propia

Interpretación:

Siendo los datos 36 la prueba es de Shapiro-Wilk, el p-valor es de 0,000, lo cual es menor que 0,05 por lo que se rechazó la Ho. Por consiguientes, los datos de la variable Desempeño financiero no provienen de una distribución normal.

4.3 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.

Verificación de la hipótesis general.

a) **Hipótesis Estadística:**

Ho: El uso de estrategias de afrontamiento de crisis no influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021.

H1: El uso de estrategias de afrontamiento de crisis influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021.

b) **Nivel:** 5%=0,05

c) **Zona de rechazo:** > que 0,05 se acepta Ho

d) **Estadístico:** Rho de Spearman

Tabla 38

Uso de estrategias de afrontamiento de crisis y el desempeño financiero.

			Uso de estrategias de afrontamiento de crisis	de	Desempeño Financiero
Rho de Spearman	Uso de estrategias de afrontamiento de crisis	Coefficiente de correlación		1.000	0,766
		Sig. (bilateral)			0,000
		N		36	36
	Desempeño Financiero	Coefficiente de correlación	0,766		1.000
		Sig. (bilateral)	0,000		
		N	36		36

Nota. Tomado del procesamiento de la aplicación de la encuesta

e) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si la Sig es menor a 0,05

No rechazar H_0 si la Sig es mayor a 0,05

f) Interpretación:

Se observa que el pvalor es 0,000 menor que el nivel de significancia que es 0,05; se concluye: El uso de estrategias de afrontamiento de crisis influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021.

VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.

VERIFICACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA.

a) Hipótesis Estadística:

Ho: El uso estrategias de reducción no influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021.

H1: El uso estrategias de reducción influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021.

b) Nivel: $5\%=0,05$

c) Zona de rechazo: $>$ que $0,05$ se acepta Ho

d) Estadístico: Rho de Spearman

Tabla 39

Uso estrategias de reducción y el desempeño financiero

			Uso estrategias de reducción	Desempeño Financiero
Rho de Spearman	Uso estrategias de reducción	Coefficiente de correlación	1.000	0,649*
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	36	36
	Desempeño Financiero	Coefficiente de correlación	0,649*	1.000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	36	36

Nota: Tomado del procesamiento de la aplicación de la encuesta

e) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si la Sig es menor a 0,05

No rechazar H_0 si la Sig es mayor a 0,05

f) Interpretación:

Se observa que el pvalor es 0,000 menor que 0,05 que es el nivel de significancia; se concluye: El uso estrategias de reducción influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021.

VERIFICACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA.

a) Hipótesis Estadística:

Ho: El uso de estrategias de perseverancia no influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021.

H1: El uso de estrategias de perseverancia influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021.

b) **Nivel:** 5%=0,05

c) **Zona de rechazo:** > que 0,05 se acepta Ho

d) **Estadístico:** Rho de Spearman

Tabla 40

Uso de estrategias de perseverancia y el desempeño financiero

			Uso de estrategias de perseverancia	de Desempeño Financiero
Rho de Spearman	Uso de estrategias de perseverancia	Coeficiente de correlación	1.000	0,757*
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	36	36
	Desempeño Financiero	Coeficiente de correlación	0,757*	1.000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	36	36

Nota: Tomado del procesamiento de la aplicación de la encuesta

e) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si la Sig es menor a 0,05

No rechazar H_0 si la Sig es mayor a 0,05

f) Interpretación:

Se nota que la significancia asintótica es 0,000 menor a 0,05; se concluye: El uso de estrategias de perseverancia influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021.

VERIFICACIÓN DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA.

a) **Hipótesis Estadística:**

Ho: El uso de estrategias de innovación no influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021.

H1: El uso de estrategias de innovación influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021.

b) **Nivel:** 5%=0,05

c) **Zona de rechazo:** > que 0,05 se acepta Ho

d) **Estadístico:** Rho de Spearman

Tabla 41

Uso de estrategias de innovación y el desempeño financiero

			Uso de estrategias de innovación	de de Desempeño Financiero
Rho de Spearman	Uso de estrategias de innovación	Coefficiente de correlación	1.000	0,541*
		Sig. (bilateral)		0,001
		N	36	36
	Desempeño Financiero	Coefficiente de correlación	0,541*	1.000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	36	36

Nota: Tomado del procesamiento de la aplicación de la encuesta

e) **Regla de decisión:**

Rechazar H_0 si la Sig es menor a 0,05

No rechazar H_0 si la Sig es mayor a 0,05

f) **Interpretación:**

Se observa que el pvalor es 0,001 menor a 0,05; se concluye: El uso de estrategias de innovación influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021.

DISCUSIONES

En el trabajo se ha planteado, como **primera hipótesis específica** El uso estrategias de reducción influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021. Los datos procesados y recogidos, y presentados en la tabla hace figurar que la dimensión: uso de estrategias de reducción fue bajo (47,2%) y regular (41,7%). De acuerdo a la tabla 11, el indicador: uso de estrategias de reducción de personal fue bajo (30,6%) y regular (52,7%)

De acuerdo a la tabla 12 el indicador: uso de estrategias de reducción de horas de trabajo es ineficaz (44,7 %) y regular (44,4 %). La tabla 13 hace notar que el indicador: uso de estrategias de ofrecimiento de empleos temporales fue bajo (36,1%) y regular (47,2%). Según la tabla 14 el indicador: uso de estrategias de racionalización de gastos fue bajo (36,1%) y regular (58,3%).

Los resultados anotados de manera previa, confirman el planteamiento de la hipótesis, lo que se refuerza con la verificación efectuada. Según el tratamiento estadístico, después de aplicarse la prueba coeficiente de correlación de Spearman, cuyo valor fue 0,649 y el pvalor de 0,000 fue menor que 0,05 (nivel de significancia), se decide rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es decir, se concluye que el uso estrategias de reducción influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021. Los resultados encontrados guardan relación con lo establecido por Altamirano-Freire, Oñate-Miranda, y Sandoval-Vaca, (2020), quienes concluyeron que el covid-19 tuvo impactos negativos en las organizaciones empresariales, es decir, tuvo una crisis sanitaria. Los diferentes países tuvieron medidas económicas y sociales que se consideren para atenuar los efectos de esta situación no deben suponer recortes fiscales que afecten los avances nuevos escenarios

Económicos, razón por la cual, será indispensable que los Estados coordine entre todos los Estados y; se propone medidas económicas que minimicen el impacto de la crisis económica que se avecina. Arce (2020) investigó el estudio “El impacto de la crisis del covid-19 sobre la situación financiera de las empresas no financieras en 2020: evidencia basada en la central de balances”. Director General de Economía y Estadística – Banco de España. La crisis del Covid-19 sobre la actividad de las sociedades no financieras españolas, tuvo un fuerte impacto que causó descensos acusados de los resultados, el empleo, y la rentabilidad, así como un aumento del endeudamiento y la carga financiera. Se deterioró la rentabilidad de las PYMEs en los diferentes sectores de hostelería, restauración y ocio y de vehículos de motor y se notó la presión financiera, tuvo problemas de liquidez, que las empresas soportaron; también su solvencia fue deteriorada. Pero las políticas económicas contribuyeron a que se mitigue los riesgos de liquidez del ente económico, si bien la presión sobre la solvencia empresarial representa uno de los principales retos en el corto y medio plazo.

En el trabajo se ha planteado, como **segunda hipótesis específica**. El uso de estrategias de perseverancia influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021. Los datos procesados y recogidos, y presentados en la Tabla 15 la dimensión: uso de estrategias de perseverancia fue bajo (38,9%) y regular (50,0%). De acuerdo a la tabla 16 el indicador: uso de estrategias de reprogramación de pago de créditos fue bajo (44,4%) y regular (47,3%). En la tabla 17 figura el indicador: uso de estrategias de renegociación de contratos y términos con proveedores fue bajo (38,9%) y regular (47,2%). El indicador: uso de estrategias de trabajo remoto fue bajo (33,3%) y regular (50%).

El uso de estrategias de la capacitación para adquisición de competencias ante situaciones de crisis es ineficaz (22,2%) y regular (58,4%).

Los resultados registrados de manera previa, confirman el planteamiento de la hipótesis, lo que se refuerza con la verificación efectuada. Según el tratamiento estadístico, después de aplicarse la prueba coeficiente de correlación de Spearman,

cuyo valor fue 0,757 y el pvalor fue menor que 0,05 (nivel de significancia); entonces, se decidió rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es decir, se concluye que el uso de estrategias de perseverancia influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021. La hipótesis es aceptada. Los resultados guardan relación con lo abordado con Correa, Quintero, Gómez, y Castro (2020), quienes concluyeron que el gobierno corporativo permite fortalecer el desempeño financiero de los entes económico, pues es una estrategia que atrae a nuevos inversionistas y respalda a los inversionistas minoritarios. Al respecto, por crisis del Covid – 19, deterioró la liquidez y la rentabilidad, que afectó el aspecto interno de la organización, es decir, los grupos de interés los colaboradores, entonces los directivos tomaron decisiones para afrontar esta crisis, con estrategias dinámicas de lo contrario gran parte de las empresas quebrarían.

Los resultados encontrados guardan relación con lo sostenido por Rodríguez-Castellanos, & San-Martin-Albizuri, (2020), quienes concluyeron que el efecto inmediato de la crisis, hay que asumir que el ente económico debe desenvolverse en un entorno cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA, por sus siglas en inglés: volatility, un-certainty, complexity, ambiguity). Los directivos por la crisis tuvieron que tomar decisiones en condiciones de incertidumbre por la crisis que provocó el covid-19, y se perjudicaron los colaboradores y los directivos, y afectó su situación económica y financiera; y no pudieron afrontar las deudas a corto y largo plazo; por ello, de manera perentoria tomaron decisiones ante la posible quiebra de la organización, con responsabilidad social empresarial.

En el trabajo se ha planteado, como **tercera hipótesis específica**: El uso de estrategias de innovación influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021. De acuerdo a la tabla 19 la dimensión: uso de estrategias de crisis de innovación fue bajo (38,9%) y regular (44,4%). Según tabla 21 el indicador uso de estrategias apertura de nuevos canales comerciales fue bajo (25%) y regular (61,1%). En la tabla

22 figura el indicador: uso de estrategias de apertura de nuevos canales de atención fue bajo (44,4%) y eficaz (38,9%).

Asimismo, en la tabla 23 figura el indicador uso de estrategias de ofrecimiento de nuevos productos fue bajo (25 %) y regular (61,1%).

De acuerdo a la tabla 24 el indicador: uso de estrategias de llegar a nuevos clientes fue bajo (38,9%) y regular (50%).

Los resultados registrados de manera previa, confirman la hipótesis planteada, lo que se refuerza con la verificación efectuada. Según el tratamiento estadístico, después de aplicarse la prueba coeficiente de correlación de Spearman, cuyo valor fue 0,541 y el pvalor fue 0,000 menor que 0,05 (nivel de significancia); entonces, se decidió rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es decir, se concluye que el uso de estrategias de innovación influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021. La hipótesis es aceptada. Los resultados encontrados guardan relación con lo establecido por López y Ramos-Murga (2015), quienes concluyeron que existe una relación positiva entre el crédito promedio y el desempeño financiero en las entidades no reguladas. Adicionalmente, al evaluar el tamaño de la institución se identificó que, en el caso de las empresas reguladas, las variables de desempeño financiero tienen relación positiva con el tamaño de la institución. También se tienen indicios de que las organizaciones del indicado sistema han priorizado la consecución de objetivos financieros, donde se muestra un crédito promedio más elevado que el sistema no regulado.

Los resultados encontrados guardan relación con lo establecido por Rodríguez-Castellanos, y San-Martín-Albizuri, (2020), quienes concluyeron que se requiere la flexibilidad organizacional: las empresas exitosas serán aquellas que muestren

Agilidad para que se adecuen a nuevas circunstancias, den respuesta a cambios imprevistos y, que se aproveche de las nuevas oportunidades la consecución del equilibrio entre exploración de nuevas oportunidades y explotación de las ventajas que existen y será necesaria.

Se debe tener la capacidad de aprendizaje organizacional, para que afronte con éxito entornos volátiles e inciertos se necesitan personas y organizaciones con grandes deseos de aprender. Los entes deben tener la capacidad de gestión de riesgos; es que no deben desvincularse de la capacidad para que se detecte oportunidades de negocio. Deben prevenir los riesgos.

La “crisis de la covid-19” se presentó crisis de la globalización o “crisis de la complejidad” que se dieron también en las tres últimas décadas. La gestión empresarial debe orientarse, por una parte, en el corto plazo a atenuar los efectos inmediatos de la crisis, y por otra, con una perspectiva más amplia, a considerar cómo se debe afrontar un mundo de forma progresiva más complejo e incierto. Desde una óptica de corto plazo, la actuación estará en función del lado en que se sitúen los problemas, si desde el lado de los clientes o del lado de las operaciones, o de ambos, teniendo en cuenta cuatro campos de acción estratégicos: comunicación con la clientela, operaciones, flujos de tesorería y gestión del talento humano.

Los resultados encontrados guardan relación con lo abordado por Haro-Sarango (2021), quienes concluyeron que la crisis ha conllevado a la desaparición de bastantes organizaciones empresariales ha provocado la crisis, inclusive cuando tienen menos concentración de capital o no tienen soporte en otras organizaciones; sin embargo, el sector de la construcción es un ámbito con un alto nivel de desarrollo integral, pero de todas maneras ha tenido riesgos, como de liquidez e insolvencia, ante diferentes escollos estas empresas demostraron un mayor criterio de adaptabilidad a los cambios.

Finalmente, se planteó como **hipótesis general**: El uso de estrategias de afrontamiento de crisis influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021.

La información procesada y referenciada sobre cada hipótesis específica, así como las verificaciones estadísticas que se realizaron consolidan la hipótesis general: El uso de estrategias de afrontamiento de crisis influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021. Los resultados encontrados guardan relación con lo establecido por Roa (2020), quien concluyó que la responsabilidad social corporativa no es priorizada por las organizaciones, por ello tal aspecto hace que no sea competitiva, lo que influye en el desempeño financiero, con respecto a la liquidez y rentabilidad, lo que posiblemente hará que la empresa ya no estaría en marcha. Asimismo, los entes económicos deben estar preparados ante cualquier situación de incertidumbre como la crisis del Covid-19, y algo preponderante es que deben saber desarrollar una buena gestión de riesgos y prevenir los riesgos financieros.

Los resultados encontrados guardan relación con lo sostenido por Pérez-Calderón, y Pache-Durán, y Milanés-Montero, (2021), quienes concluyeron que existe una relación positiva entre los niveles de ecoeficiencia y el desempeño económico-financiero. Se mejoró el desempeño financiero ya que mejoraron sus resultados, probablemente aplicaron diversas estrategias para afrontar las crisis. Los entes económicos deben saber manejar los riesgos y deben estar preparados para tomar decisiones y aplicar estrategias para afrontar situaciones como el covid-19.

Los resultados encontrados guardan relación con lo establecido por Lagos, y Roncancio, (2021), quienes concluyeron que existe la relación entre la independencia de la junta directiva y el desempeño financiero (variables ROA, ROE y Q de Tobin). El desempeño financiero, debido a que tomaron adecuadas decisiones por el comportamiento del mercado financiero. Los entes económicos actualmente de manera gradual están recuperándose por la crisis que ocasionó la pandemia Covid-19, por ello es fundamental es que se maneje una buena gestión de riesgos y prevenir los riesgos, para ello deben comprender el manejo de crisis mediante estrategias acertadas.

Además, los resultados encontrados guardan relación con lo establecido por Rivera-Godo (2019), quien concluyó que el comportamiento de la eficacia en el

Control de erogaciones, aumentada por el uso de un apalancamiento financiero positivo. El desempeño financiero se mostró de manera adecuada, debido a que aplicaron enfoques de estrategia de gestión, y también desarrollaron innovaciones en su gestión. Por ello, es fundamental que los entes económicos sepan actuar cuando se suscite una crisis en este caso a nivel global.

Los resultados encontrados guardan relación con lo establecido por López y Ramos-Murga (2015), quien concluyó que existe una relación positiva entre el crédito promedio y el desempeño financiero en las entidades no reguladas. Adicionalmente, al evaluar el tamaño de la institución se identificó que, en el caso de las empresas reguladas, las variables de desempeño financiero tienen relación positiva con el tamaño de la institución. También se tienen indicios de que las organizaciones del indicado sistema han priorizado la consecución de objetivos financieros, donde se muestra un crédito promedio más elevado que el sistema no regulado.

Al respecto, la variable independiente: estrategias de afrontamiento de crisis es ineficaz (38,9%) y regular (47,2%). y la variable dependiente en la figura en la tabla 42 el desempeño financiero es bajo (38,9 %) y regular (50 %) que incluye la dimensión: rentabilidad de acuerdo a la tabla 26 es bajo (25 %) y regular (63,9 %). La tabla 27 hace notar que el indicador: rentabilidad de los activos, el (44,4 %) y es bajo y regular (44,5%). según la tabla 28 el indicador: mantener la rentabilidad financiera es bajo (38,9%) y regular (44,4%). Según la tabla 29 la dimensión: utilidad es regular (80,5%). De acuerdo a la tabla 30 el indicador: ventas es bajo (27,8 %) y regular (58,3%). y la tabla 31 el indicador: ebitda es bajo (22,2 %) y es regular (63,9%).

Los resultados encontrados guardan relación con lo establecido por Rojas (2018), quien concluyó que las organizaciones empresariales deben desarrollar un buen desempeño financiero, es decir, que generen rentabilidad y liquidez, de acuerdo a normas, para que no se perjudique la situación financiera y; por ello, se redujo el riesgo de interés con inversión en bonos de corto y mediano plazo a la mejora de los indicadores ROA y ROE y mediano plazo de vencimiento y de baja volatilidad.

Los resultados encontrados guardan relación con lo establecido por Vásquez (2016), quien concluyó que las prácticas de responsabilidad social influyen de forma significativa en el desempeño financiero de las empresas industriales según el coeficiente de correlación de Spearman. El desempeño financiero es regular debido a que no desarrolla una correcta planificación, ejecución y control financiero con relación a clientes, entidades financieras y proveedores.

CONCLUSIONES

PRIMERA

Se ha establecido que el uso de estrategias de afrontamiento de crisis influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021, según la prueba de coeficiente de correlación de Spearman, cuyo valor es 0,766 que significa

Al respecto, las empresas del sector agroindustrial para afrontar la crisis sanitaria por Covid-19 usaron las estrategias de: reducción en un nivel bajo (47,2 %) y regular (41,7 %); perseverancia en un nivel bajo (38,9 %) y regular (50,0 %). Y de innovación en un nivel bajo (38,9 %) y regular (44,4 %).

SEGUNDA

Se ha comprobado el uso estrategias de reducción influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021, según la prueba de coeficiente de correlación de Spearman, cuyo valor es 0,649 que significa

Las estrategias reducción fueron bajo (47,2 %) y regular (41,7 %). Asimismo, el uso de estrategia de reducción los mayores porcentajes se encuentran en la categoría regular, como: uso de estrategias de reducción de personal (52,7 %); uso de estrategias de reducción de horas de trabajo (44,4 %); uso de estrategias de ofrecimiento de

Empleos temporales (47,2 %) y uso de estrategias de racionalización de gastos (58,3 %).

TERCERA

Se ha demostrado que el uso de estrategias de perseverancia influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021, según la prueba de coeficiente de correlación de Spearman, cuyo valor es 0,757.

Al respecto, las estrategias de perseverancia se encontraron en un nivel bajo (38,9 %) y regular (50,0 %). Asimismo, y tales estrategias incluyen indicadores que se encuentran los más altos porcentajes en la categoría regular, como: uso de estrategias de reprogramación de pago de créditos (47,3 %); uso de estrategias de renegociación de contratos y términos con proveedores (47,2 %); uso de estrategias de Trabajo remoto (50,0 %) y uso de estrategias de capacitación para adquisición de competencias ante situaciones de crisis (58,4 %).

CUARTA

Se ha comprobado que el uso de estrategias de innovación influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021, según la prueba de coeficiente de correlación de Spearman, cuyo valor es 0,541.

Al respecto, el uso de estrategias de innovación fue bajo (38,9 %) y regular (44,4 %). El uso de estrategias de innovación presenta en sus indicadores los mayores porcentajes en la categoría regular, como: uso de estrategias de apertura de nuevos canales comerciales (61,1 %); uso de estrategias de apertura de nuevos canales de atención (38,9 %); uso de estrategias de ofrecimiento de nuevos productos (61,1 %) y uso de estrategias de Llegar a nuevos clientes (50,0 %).

RECOMENDACIONES

PRIMERA

Se sugiere que los dueños o gerentes de las empresas del sector agroindustrial desarrollen un manual de uso de estrategias de afrontamiento de crisis para elevar el desempeño financiero.

SEGUNDA

Se sugiere que los dueños o gerentes de las empresas del sector agroindustrial tomen decisiones adecuadas sobre el uso de estrategias de reducción que permita que en tiempo de crisis se mantenga el desempeño financiero.

TERCERA

Se sugiere que los dueños o gerentes de las empresas del sector agroindustrial usen de estrategias de perseverancia que garantice el desempeño financiero.

CUARTA

Se sugiere que los dueños o gerentes de las empresas del sector agroindustrial usen de manera adecuada las estrategias de innovación que permite asegure un buen desempeño financiero.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguila, S., Bagur, L., & Boned, J. (2010). Reducción de costes: una perspectiva histórica. *Revista de contabilidad y dirección*, 117-143.
- Baca, M.; Condori, M.; Iparraguirre, M. Huarac, K. y Lizardo, Y. (2021) *El impacto de las estrategias de crisis en el desempeño financiero de las PYMES en entornos turbulentos tomando como rol moderador la resiliencia organizacional. (Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Universidad ESAN)*.
https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/2896/2021_AD_YFI_21-2_01_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bourletidis, K. & Triantafyllopoulos, Y. (2014). SMEs Survival in time of Crisis: Strategies, Tactics and Commercial Success Stories. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148(25), (639-644).
- Canós, L., Pons, C., & Santandreu, C. (2010). Estrategias de innovación. Escuela Politécnica Superior de Gandia.
- Coca, J. (2020). *Manual de Dirección Financiera, Gestión de carteras de inversión*. Editorial Delta publicaciones.
- ComexPerú (2021). Semanario 1079 - Hechos de Importancia <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-numero-de-mypes-peruanas-se-redujo-un-488-en-2020-y-la-informalidad-paso-al-85-como-consecuencia-de-la-pandemia>
- Córdoba, M. (2012). *Gestión financiera*. ECOE EDICIONES
- Eudmet (2021). Enfoques teóricos sobre la formación de estrategias. <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/igs/1.pdf>
- Haro-Sarango, A. (2021). Análisis del desempeño financiero y su incidencia en la generación de valor: una evaluación a la industria de la construcción.

Universidad Técnica de Ambato - Ecuador 593 Digital Publisher CEIT, 6(6), -.
<https://doi.org/10.33386/593dp.2021.5.511>.

- Instituto Nacional de Estadística e informática (2020). Nivel de ventas de las empresas de Lima Metropolitana. 2020 http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/resultados-encuesta-covid-lima_metropolitana-2020.pdf.
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 1067-1092.
- Lagos, D. y Roncancio, R. (2021). Independencia de la junta directiva y desempeño Finanzas educado economía vol.13 no.1 Bogotá ene./junio 2021 Epub julio 08, 2021 http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2248-60462021000100171
- López, L. y Ramos-Murga, R. (2015). *Relación entre desempeño financiero y social en el sistema microfinanciero peruano regulado y no regulado*. (Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Finanzas).
https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1020/Laura_Tesis_maestr ia_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
<https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1020>
- Michael Porter. “Corporate Strategy: The State of Strategic Thinking”, *The Economist*, Mayo 23 de 1987, p. 27.
- Nnamesh, M. & Akpan, S. (2015). Revitalising Small Business Growth Strategies: Exploring the Risk-Benefit of Strategic Management Approaches. *Canadian Center of Science and Education*, 8(7), 87-101.
- Ortiz. (2013). *Gestión financiera*. Editorial EDITEX S.A.
- Pacheco, C. (2013). Estrategias empresariales más utilizadas por las PYMEs en Sincelejo. *Revista Económicas CUC*, 183-202.

- Pearce, J. y Robbins, K. (1993). Hacia una teoría y una investigación mejoradas sobre el giro empresarial Volumen 19, número 3 , otoño de 1993, páginas 613-636.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/014920639390007A>
- Pérez-Calderón, E. y Pache-Durán, M. y b, Patricia Milanés-Montero, M. (2021). Inversión ecoeficiente: efectos sobre el desempeño económico y financiero. *Revista de Contabilidad Spanish Accounting Review* 24 (2) (2021) 220-230
<https://revistas.um.es/rcsar/article/view/403061/307321>
- Rivera-Godo, J. (2019). Desempeño financiero del sector de elaboración de productos lácteos en Colombia (2014-2019). Profesor titular, Universidad del Valle, Cali - Colombia Dialnet-DesempenoFinancieroDelSectorDeElaboracionDeProduct-8055080.pdf jorge.rivera@correounivalle.edu.co <http://orcid.org/0000-0003-2319-1674> Luis Miguel Samboní-Chilito Universidad del Valle, Cali - Colombia. luis.samboni@correounivalle.edu.co <http://orcid.org/0000-0002-3258-7665>
- Rojas, A. (2018). *Selección de un portafolio de inversión óptimo y su incidencia en el desempeño financiero de las empresas Bancarias del Perú 2013-2017*. (Tesis para optar el grado académico de maestro en contabilidad y finanzas con mención en dirección financiera, Lima).
https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4360/rojas_pa.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rojas, R (2020). Análisis del impacto generado por el covid-19 en la estrategia empresarial de las PYMEs en el Perú en el año 2020
- Saavedra, M. y Saavedra, M. IIESCA (2007). Evolución y aportes de la teoría financiera y un panorama de su investigación en México: 2003-2007 <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/05CA201202.pdf>
- Sanchis, J., Campos V. (2020). La Dirección Estratégica en la Economía Social: utilización de herramientas de análisis estratégico en las Cooperativas. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 59, octubre, 2007, pp. 237-258
- Savastino, D. (2021). The 2021 Asia-Pacific INK Report.

Sun, Y., Zeng, X., Zhao, H., Simkins, B. & Cui, X. (2021). The impact of COVID-19 on SMEs in China: Textual analysis and empirical evidence. *Research in International Business and Finance*.

Vásquez, L. (2016). *Prácticas de responsabilidad social y su influencia en el desempeño financieros en las empresas industriales de Tacna, 2014*. (Tesis de doctorado en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna).

http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/3532/28_2016_vasquez_cohaila_ly_espg_doctorado_administracion.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vergara, J., & Gerardo, V. (2017). Estrategias para reducción de costos en Latinoamérica. *Revista del Instituto Internacional de Costos*.

Wenzel, M. (2015). Path dependence and the stabilization of strategic premises: How the funeral industry buries itself. *Business Research*, 265-299.

Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. (2020). *Strategic responses to crisis*. Wiley

ANEXOS

Anexo 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

USO ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO DE CRISIS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL EN EL CONTEXTO DE PANDEMIA COVID – 19, TACNA, PERIODO 2020-2021

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	MÉTODO	INSTRUMENTOS
<p>general ¿De qué manera el uso de estrategias de afrontamiento influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021?</p>	<p>Objetivo general Determinar de qué manera el uso de estrategias de afrontamiento de crisis influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, Periodo 2020-2021.</p>	<p>Hipótesis general El uso de estrategias de afrontamiento de crisis influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, Periodo 2020-2021.</p>	<p>Variable independiente: Uso de estrategias de afrontamiento de crisis</p>	<p>Tipo de investigación Básica</p> <p>Nivel de Investigación El nivel de investigación es relacional.</p> <p>Diseño de investigación No experimental</p>	CUESTIONARIO
<p>específicos ¿De qué manera el uso de estrategias de afrontamiento influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021?</p>	<p>Objetivos específicos a) Evaluar cómo el uso de estrategias de afrontamiento influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021. b) Analizar de qué forma el uso de estrategias de afrontamiento influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial</p>	<p>Hipótesis específicas a) El uso de estrategias de afrontamiento influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021. b) El uso de estrategias de afrontamiento influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el</p>	<p>Variable dependiente: Desempeño financiero</p>	<p>Población La población estará conformada por el personal de las áreas Operativas de las empresas del sector agroindustrial, siendo un total de 36.</p> <p>Muestra En el presente estudio se considerará un muestreo no</p>	CUESTIONARIO

<p>COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021?</p> <p>¿Cómo influye el uso de estrategias de innovación en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021?</p>	<p>en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021.</p> <p>c) Establecer cómo el uso de estrategias de innovación influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021.</p>	<p>contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021.</p> <p>c) El uso de estrategias de innovación influye en el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia COVID – 19, Tacna, periodo 2020-2021.</p>		<p>probabilístico intencional siendo un total de 18.</p> <p>Técnicas Encuesta</p> <p>Instrumentos Cuestionario</p>	
---	---	---	--	--	--

Anexo 2: Instrumentos

USO ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO DE CRISIS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL EN EL CONTEXTO DE PANDEMIA COVID – 19, TACNA, PERIODO 2020-2021

Sr. Sra. Srta.

El presente instrumento tiene por finalidad evaluar el uso estrategias de afrontamiento de crisis de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia Covid – 19, Tacna, periodo 2020-2021. El presente documento tiene fines estrictamente académicos. Por consiguiente, mucho agradeceré a usted responder los ítems, marcando con una (X), de acuerdo a las alternativas que, a continuación, se presenta:

1	2	3	4	5
Muy desacuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

Nro.	Ítem	1	2	3	4	5
	USO DE ESTRATEGIAS DE REDUCCIÓN					
	Uso de estrategias de reducción de personal					
1	La empresa en tiempos de crisis ha tomado la decisión de reducir su personal oportunamente.					
2	La empresa en tiempos de crisis ha tomado la decisión de reducir su personal eficazmente.					
	Uso de estrategias de reducción de horas de trabajo					
3	La empresa en tiempos de crisis ha tomado la decisión de reducir horas de trabajo oportunamente.					
4	La empresa en tiempos de crisis ha tomado la decisión de reducir horas de trabajo eficazmente.					
	Uso de estrategias de ofrecimiento de empleos temporales					
5	La empresa en tiempos de crisis ha ofrecido empleos temporales oportunamente.					
6	La empresa en tiempos de crisis ha ofrecido empleos temporales eficazmente.					
	Uso de estrategias de Racionalización de gastos					
7	La empresa en tiempos de crisis ha racionalización gastos oportunamente.					
8	La empresa en tiempos de crisis ha racionalización gastos eficazmente.					

	USO DE ESTRATEGIAS DE PERSEVERANCIA					
	Uso de estrategias de reprogramación de pago de créditos					
9	La empresa en tiempos de crisis ha reprogramado pago de crédito oportunamente.					
10	La empresa en tiempos de crisis ha reprogramado pago de crédito eficazmente.					
	Uso de estrategias de renegociación de contratos y términos con proveedores					
11	La empresa en tiempos de crisis ha renegociado pago de crédito oportunamente,					
12	La empresa en tiempos de crisis ha renegociado pago de crédito eficazmente.					
	Uso de estrategias de trabajo remoto					
13	La empresa en tiempos de crisis ha decidido que se desarrolle el trabajo remoto oportunamente.					
14	La empresa en tiempos de crisis ha decidido que se desarrolle el trabajo remoto eficazmente.					
	Uso de estrategias de capacitación para adquisición de competencias ante situaciones de crisis					
15	La empresa en tiempos de crisis ha desarrollado capacitación para adquisición de competencias ante situaciones de crisis oportunamente.					
16	La empresa en tiempos de crisis ha desarrollado capacitación para adquisición de competencias ante situaciones de crisis eficazmente.					
	Uso de estrategias de apertura de nuevos canales comerciales					
17	La empresa en tiempos de crisis ha aperturado nuevos canales comerciales oportunamente.					
18	La empresa en tiempos de crisis ha aperturado nuevos canales comerciales eficazmente.					
	USO DE ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN					
	Uso de estrategias de Apertura de nuevos canales de atención					
19	La empresa en tiempos de crisis ha aperturado nuevos canales de atención oportunamente.					
20	La empresa en tiempos de crisis ha aperturado nuevos canales de atención eficazmente.					
	Uso de estrategias de ofrecimiento de nuevos productos					
21	La empresa en tiempos de crisis ha ofrecido nuevos canales de atención oportunamente.					

22	La empresa en tiempos de crisis ha ofrecido nuevos canales de atención eficazmente.					
	Uso de estrategias de llegar a nuevos clientes					
23	La empresa en tiempos de crisis ha conseguido llegar a nuevos canales de atención oportunamente.					
24	La empresa en tiempos de crisis ha conseguido llegar a nuevos canales de atención eficazmente.					

**DESEMPEÑO FINANCIERO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR
AGROINDUSTRIAL EN EL CONTEXTO DE PANDEMIA COVID – 19,
TACNA, PERIODO 2020-2021**

Sr. Sra. Srta.

El presente instrumento tiene por finalidad evaluar el desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial en el contexto de pandemia Covid – 19, Tacna, periodo 2020-2021. El presente documento tiene fines estrictamente académicos. Por consiguiente, mucho agradeceré a usted responder los ítems, marcando con una (X), de acuerdo a las alternativas que, a continuación, se presenta:

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

Nro.	Ítems	1	2	3	4	5
	RENTABILIDAD					
	Rentabilidad de los activos					
1	En la empresa, la rentabilidad de los activos muestra una tendencia creciente.					
2	En la empresa, la rentabilidad de los activos muestra una tendencia presenta una variación positiva.					
3	En la empresa, la rentabilidad de los activos mantiene su comportamiento positivo.					
	Rentabilidad financiera					
4	En la empresa, la rentabilidad financiera muestra una tendencia creciente.					
5	En la empresa, la rentabilidad financiera muestra una variación positiva.					
6	En la empresa, la rentabilidad financiera presentas un comportamiento positivo.					
	UTILIDAD					
	Ventas					
7	En la empresa, las ventas muestran una tendencia creciente.					
8	En la empresa, las ventas muestran una variación positiva.					
9	En la empresa, las ventas mantienen su comportamiento positivo.					
	EBITDA					
10	En la empresa, la EBITDA muestra una tendencia creciente.					

11	En la empresa, la EBITDA muestra una tendencia presenta una tendencia positiva.					
12	En la empresa, la EBITDA mantiene su comportamiento positivo.					

Anexo 3: confiabilidad de los instrumentos

CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS.

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos aplicados se utilizó el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuya valoración fluctúa entre 0 y 1.

TABLA 1
ESCALA DE ALPHA DE CRONBACH

Escala	Significado
-1 a 0	No es confiable
0.01 - 0.49	Baja confiabilidad
0.50 - 0.69	Moderada confiabilidad
0.70 - 0.89	Fuerte confiabilidad
0.90 - 1.00	Alta confiabilidad

APLICACIÓN DE COEFICIENTE DE ALPHA DE CRHOMBACH.

TABLA 2.
ALPHA DE CRONBACH: ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO DE CRISIS

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,817	24

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,817 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Estrategias de afrontamiento de crisis” es de fuerte confiabilidad.

TABLA 3
ALPHA DE CRONBACH: DESEMPEÑO FINANCIERO

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,835	12

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,835 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Desempeño Financiero” es de fuerte confiabilidad.

Anexo 4: validez de instrumentos

INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

USO ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO DE CRISIS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL EN EL CONTEXTO DE PANDEMIA COVID – 19, TACNA, PERIODO 2020-2021

1. DATOS GENERALES

1. Apellidos y nombres de informante (Experto): ABOG. FLORES CONDORI, Juan Jesús
2. Grado académico: MAGISTER
3. Profesión: ABOGADO
4. Institución donde labora: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL JORGE BASADRE
5. Cargo que desempeña: PROCURADOR PÚBLICO
6. Autor de los instrumentos: ANSELMO BAYLÓN GUTIÉRREZ

2. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIAS	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL						
SUMATORIA TOTAL						

3. RESULTADO DE VALIDACIÓN

3.1 Opinión: **FAVORABLE**.....X..... **DEBE MEJORAR**.....

NO FAVORABLE.....

3.2 Observación:.....
.....



.....
Firma

INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

USO ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO DE CRISIS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL EN EL CONTEXTO DE PANDEMIA COVID – 19, TACNA, PERIODO 2020-2021

1. DATOS GENERALES

1. Apellidos y nombres de informante (Experto): ECHEGARAY MUNENAKA, Víctor Carmen
2. Grado académico: DOCTOR
3. Profesión: ESTADISTICA
4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
5. Cargo que desempeña: DOCENTE
6. Autor de los instrumentos: ANSELMO BAYLÓN GUTIÉRREZ

2. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento					
		Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIAS	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL						
SUMATORIA TOTAL						

3. RESULTADO DE VALIDACIÓN

3.1 Opinión: **FAVORABLE**.....X..... **DEBE MEJORAR**.....

NO FAVORABLE.....

3.2 Observación:.....
.....

JEM

.....
Firma

PORTAFOLIO DE PLANES Y ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO DE CRISIS PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, en ocasiones los diferentes entes económicos son afectados por diferentes riesgos empresariales, es decir, que en algún momento se les presenta crisis por diferentes factores, como, por ejemplo, cuando se presentó la pandemia del COVID-19, que hizo reflexionar a las empresas sobre la necesidad de prevenir o estar preparados para afrontar las crisis que afectan en alguna medida el desempeño financiero. Todo ello configura que no poseen una cultura de prevención o de afrontamiento de crisis, que impide que puedan cumplir su misión y alcanzar la visión. También se nota que aún falta una cultura de gestión estratégica para que se proporcione conocimiento e información sobre lo que podría suceder en el negocio en el futuro (Burns, 2016).

Los entes económicos toman poco interés en la creación de planes de contingencia por lo que tal vez tal situación podría afectar en parte su situación económica y financiera y afectará a los grupos de interés, entonces, es tan preponderante que se diseñe un portafolio de planes o estrategias empresariales efectivas con la finalidad de que sean aplicadas por los entes económicos para asegurar en alguna medida la continuidad del negocio.

Ante, ello los gestores empresariales deben asumir una postura de liderazgo efectivo con la adopción de la gestión estratégica; para ello deben basarse en la aplicación de enfoques de gestión estratégicas y tienen que conocer cuál de las estrategias existentes tendrán un impacto positivo en el desarrollo de las organizaciones (Nnamesh, 2009).

Entonces, la plana directiva de los entes económicos debe tener bien claro que una exitosa gestión estratégica generará un impacto positivo ante un entorno cambiante. Entonces, se asume que la crisis se puede percibir como una oportunidad o amenaza.

1. OBJETIVOS.

1.1 Objetivo General.

Elaborar el diseño del portafolio de planes de afrontamiento de crisis para la optimización del desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial.

1.2 Objetivos Específicos.

a) Elaborar el portafolio de planes de reducción para el afrontamiento de crisis en las empresas del sector agroindustrial.

a) Elaborar el portafolio de planes de perseverancia para el afrontamiento de crisis en las empresas del sector agroindustrial.

a) Elaborar el portafolio de estrategias de innovación para el afrontamiento de crisis para la optimización del desempeño financiero de las empresas del sector agroindustrial.

1.3 Desarrollo del portafolio de planes y estrategias de afrontamiento de crisis para las empresas del sector agroindustrial.

2. JUSTIFICACION.

La presente propuesta se justifica, debido a que coadyuvará que las organizaciones puedan reflexionar sobre la relevancia de que sepan afrontar las crisis que pueda afectar la situación económica y financiera de la empresa. Así como también si se implementa este portafolio de planes y estrategia para el afrontamiento de crisis, mejorará el desempeño financiero, que permitirá optimizar su rentabilidad.

3. FUNDAMENTOS DE LA PROPUESTA.

Estrategias de reducción:

Hace referencia cuando las organizaciones empresariales toman medidas para que se reduzca sus costos y hacer que no se sienta mucho el impacto negativo de la caída de la demanda en el nivel de beneficio (Pacheco, 2013 citado en Baca, Córdor, Iparraguirre, Huarac y Lizardo, 2021).

La reducción de costos es un medio para conseguir los objetivos de la empresa. Las estrategias de reducción deben estar en concordancia con la situación actual de la organización y el contexto en el que esta se encuentra, con el fin de que se evite la generación de desequilibrios que al final generan mayores escollos para las organizaciones empresariales. De acuerdo a Vergara y Gerardo (2017), los entes económicos se enfrentan a presiones permanentes para que se reduzca de costos, en economías en desarrollo y más aún en entornos turbulentos, esto se evidencia en las empresas de Latinoamérica, que son adoptadas por muchas empresas, quienes parte de ellas no asumen con responsabilidad los problemas que se originan por entornos turbulentos.

Reducir costos puede generar un menor alcance al negocio. Vergara y Gerardo (2017) sostiene que la reducción de costos debe ser considerada un medio para lograr los objetivos de la empresa. Las estrategias por ejemplo de reducción de costos deben estar acorde con la situación actual del ente económico y el contexto en el que esta se encuentra, a fin de evitar generar desequilibrios que, posteriormente, implicará que tengan mayores problemas para las empresas.

d) Estrategias de perseverancia:

Trata cuando se mantenga las operaciones de la organización empresariales en curso, las empresas se ponen a reflexionar y hacer las revisiones de estrategias cuando los efectos producto de un entorno de crisis o turbulento, retan el statu quo del ente económico (Wenzel, 2015). Las estrategias de perseverancia se presentan cuando se busca un funcionamiento más estable y predecible, lo que es útil en un contexto de crisis.

Se aplica medidas para que se preserve el statu quo del ente económico y se aminore el impacto de la crisis. Cabe resaltar que las organizaciones empresariales que aplican las estrategias de perseverancia presentan exposición débil frente al fracaso o riesgo. Por consiguiente, es probable que se sobrepongan ante contingencias y hagan notar resultados positivos. Las estrategias de perseverancia tienen una influencia favorable en el desempeño financiero de las organizaciones empresariales (Krammer, 2021).

e) Estrategias de innovación:

Se presenta cuando demuestran la capacidad, las empresas innovadoras, de reaccionar de diferentes formas ante escenarios negativos; además, que ser innovadoras las ayuda a adaptar sus productos y procesos para que se pueda satisfacer las necesidades de los consumidores; ya que pueden diferenciar sus productos, mejorar sus procesos o reducir sus costos (Gupta, 2020). Al respecto, es parte crucial del ente económico la innovación y además soporta el cumplimiento de los objetivos de la organización empresarial.

Es preponderante que los entes económicos reformulen, por la difícil situación económica, sus procesos internos y deben desarrollar en el mercado pronósticos de los cambios que se suscitan (Sánchez y Nava, 2020). Krammer (2021) indica que en este contexto de la pandemia la innovación cumple una función preponderante, que le permite al ente económico de manera probable hacer frente a los desafíos del Covid-19. También garantiza que obtengan un buen conocimiento de gestión y ponen mucha atención a las condiciones ambientales (Canós, Morera y Santandreu, 2010 citado en Baca, Córdor, Iparraguirre, Huarac y Lizardo, 2021).

4. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA:

PORTAFOLIO DE PLANES Y ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO DE CRISIS PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL

Elementos operadores				
Línea de acción	Acciones	Actores	Actividades	Productos
Coordinación a nivel empresarial para desarrollar estrategias de reducción	Elaborar el Plan de reducción de personal	Gerente de planificación Jefe del área de personal	Citar a reunión en el marco del Comité de Manejo de Crisis empresarial	Plan de reducción de personal elaborado.
			Realizar evaluación de riesgos empresariales	
	Elaborar el Plan de reducción de horas de trabajo	Gerente de planificación Jefe del área de personal	Realizar un análisis sistematizado de las normas legales sobre reducción de personal	
			Realizar monitoreo y seguimiento, evaluación y toma de decisiones según el riesgo Relacionado.	
			Citar a reunión para la designación de los responsables para elaborar el plan de reducción de horas de trabajo	
			Elaborar la emisión de la resolución de los responsables plan de reducción de horas de trabajo	
			Definición de objetivos del plan de reducción de horas de trabajo	
			Elaboración de procesos del plan de reducción de horas de trabajo	
			Implementación del plan de reducción de horas de trabajo	
			Medición y análisis de los resultados de la ejecución del plan	

			Realizar monitoreo y seguimiento, evaluación y toma de decisiones según el riesgo Relacionado.	
	Elaborar el Plan de reducción de gastos de la empresa	Gerente de planificación Jefe del área de finanzas	Citar a reunión para la designación de los responsables para elaborar el plan de reducción de gastos de la empresa	Plan de reducción de gastos de la empresa elaborado
			Elaborar la emisión de la resolución de los responsables del Plan de reducción de gastos de la empresa	
			Definición de objetivos del Plan de reducción de gastos de la empresa	
			Elaboración de procesos del Plan de reducción de gastos de la empresa	
			Implementación del Plan de reducción de gastos de la empresa	
			Medición y análisis de los resultados del Plan de reducción de gastos de la empresa	
			Realizar monitoreo y seguimiento, evaluación y toma de decisiones según el riesgo Relacionado.	
Estrategias de perseverancia	Elaborar el Plan de programación del pago de crédito	Gerente de planificación Jefe del área de finanzas	Citar a reunión para la designación de los responsables para elaborar el plan de programación del pago de crédito Elaborar la emisión de la resolución de los responsables del plan de	Plan de programación del pago de crédito elaborado

			<p>programación del pago de crédito</p> <p>Definición de objetivos del plan de programación del pago de crédito</p> <p>Elaboración de procesos del plan de programación del pago de crédito</p> <p>Implementación del plan de programación del pago de crédito</p> <p>Medición y análisis de los resultados de la implementación del plan de programación del pago de crédito</p> <p>Realizar monitoreo y seguimiento, evaluación y toma de decisiones según el riesgo Relacionado.</p>	
	Elaborar el Plan de renegociación de contratos y términos con proveedores	Gerente de planificación Jefe del área de finanzas Jefe de Compras	<p>Citar a reunión para la designación de los responsables para elaborar el plan de renegociación de contratos y términos con proveedores</p> <p>Elaborar la emisión de la resolución de los responsables del plan de renegociación de contratos y términos con proveedores</p> <p>Definición de objetivos del plan de renegociación de contratos y términos con proveedores</p> <p>Elaboración de procesos del plan de renegociación de contratos y términos con proveedores</p>	Plan de renegociación de contratos y términos con proveedores elaborado

			<p>Implementación del plan de renegociación de contratos y términos con proveedores</p> <p>Medición y análisis de los resultados de la implementación del del plan de renegociación de contratos y términos con proveedores</p> <p>Realizar monitoreo y seguimiento, evaluación y toma de decisiones según el riesgo Relacionado.</p>	
	Elaborar el Plan de formación y competencias para afrontar crisis	Gerente Jefe de planificación Jefe del área de finanzas Jefe de Personal	<p>Citar a reunión para la designación de los responsables para elaborar el Plan de formación y competencias para afrontar crisis</p> <p>Elaborar la emisión de la resolución de los responsables del Plan de formación y competencias para afrontar crisis</p> <p>Definición de objetivos del Plan de formación y competencias para afrontar crisis</p> <p>Elaboración de procesos del Plan de formación y competencias para afrontar crisis</p> <p>Implementación del Plan de formación y competencias para afrontar crisis</p> <p>Medición y análisis de los resultados del Plan de formación y competencias para afrontar crisis</p>	Plan de formación y competencias para afrontar crisis elaborado

			Realizar monitoreo y seguimiento, evaluación y toma de decisiones según el riesgo Relacionado.	
Estrategias de innovación	Elaborar un manual de estrategias de innovación	Gerente de planificación Jefe del área comercial	Citar a reunión para la designación de los responsables para elaborar el manual de estrategias de innovación	Manual de estrategias de innovación elaborada
			Elaborar la emisión de la resolución de los responsables para elaborar el manual de Estrategias de innovación	
			Definición de objetivos de elaboración del manual de Estrategias de innovación	
			Elaboración de procesos para elaborar el manual de Estrategias de innovación	
			Implementación del manual de estrategias de innovación	
			Medición y análisis de los resultados de la implementación del manual de estrategias de innovación	
			Realizar monitoreo y seguimiento, evaluación y toma de decisiones según el riesgo Relacionado.	
			Plan de apertura de nuevos canales de atención	

		Jefe del área de finanzas Jefe del área comercial	para elaborar el Plan de apertura de nuevos canales de atención	de atención elaborado
			Elaborar la emisión de la resolución de los responsables del Plan de apertura de nuevos canales de atención	
			Definición de objetivos del Plan de apertura de nuevos canales de atención	
			Elaboración de procesos del Plan de apertura de nuevos canales de atención	
			Medición y análisis de los resultados del Plan de apertura de nuevos canales de atención	
			Realizar monitoreo y seguimiento, evaluación y toma de decisiones según el riesgo relacionado.	