



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

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

**Estrategias gerenciales y la toma de decisiones a corto plazo de
una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Administración de Negocios - MBA**

AUTORA:

Huaraca de la Cruz, Grace Alison (orcid.org/0000-0001-6183-3135)

ASESOR:

Mgtr. Baquedano Cabrera, Luis Clemente (orcid.org/0000-0002-3890-0640)

CO-ASESOR:

Dr. Alva Palacios Gómez, Luis Enrique (orcid.org/0000-0003-3224-5363)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y herramientas gerenciales

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA - PERÚ

2023

Dedicatoria:

El presente trabajo de investigación está dedicado en primer lugar a Dios que ha sido mi fortaleza durante todo el proceso, a mis padres quienes siempre me apoyan en cada decisión que tomo y me retroalimentan en perseverancia cuando enfrente alguna dificultad y a mis querido docentes que a lo largo de la maestría me han aportado conocimiento valioso no solo académicamente sino también desde su experiencia, brindándome fortaleza y ampliando mi perspectiva para culminar mi trabajo de investigación

Agradecimiento:

Agradezco a mis amistades quienes desde su enfoque de carrera adicionaron un toque extra en la investigación y finalmente agradezco a todos los que de alguna u otra forma fueron parte de este nuevo reto.

Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA.....	18
3.1 Tipo y diseño de investigación	18
3.2 Variables y operalización.....	19
3.3 Población, muestra y muestreo	21
3.4 Técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	23
3.5. Procedimientos.....	25
3.6 Método de análisis de datos.....	25
3.7 Aspectos éticos	26
IV. RESULTADOS.....	27
V. DISCUSIÓN	41
VI. CONCLUSIONES	46
VII. RECOMENDACIONES	48
REFERENCIAS.....	50
ANEXOS	

Índice de tablas

Tabla 1 Muestra	22
Tabla 2 Validadores del instrumento	24
Tabla 3 Tabla cruzada de Estrategias gerenciales y toma de decisiones a corto plazo.....	27
Tabla 4 Tabla cruzada toma de decisiones a corto plazo y gestión de recursos administrativos.....	29
Tabla 5 Tabla cruzada Toma de decisiones a corto plazo y Planeación estratégica	30
Tabla 6 Tabla cruzada estrategias gerenciales y habilidades gerenciales.....	31
Tabla 7 Rangos por giro o rubro.....	33
Tabla 8 Tabla de contingencia de las dimensiones de la variable 1 estrategias gerenciales y la variable 2 toma de decisiones a corto plazo.....	35
Tabla 9 Matriz de correlación entre las variables estrategias gerenciales y la toma de decisiones a corto plazo	36
Tabla 10 Matriz de correlación entre la variable toma de decisiones a corto plazo y la dimensión gestión de recursos administrativos	37
Tabla 11 Matriz de correlación entre la variable toma de decisiones a corto plazo y la dimensión planeación estratégica	38
Tabla 12 Matriz de correlación entre la variable estrategias gerenciales y la dimensión habilidades gerenciales.....	39
Tabla 13 Ficha técnica del instrumento.....	87
Tabla 14 Estadística de Fiabilidad.....	87

Índice de figuras

Figura 1 Correlación de variables.....	19
--	----

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad determinar la relación entre las estrategias gerenciales con la toma de decisiones a corto plazo de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021. Por ello se presenta la metodología que se aplicó, el tipo de investigación es básico con enfoque cuantitativo, posee diseño no experimental descriptivo correlacional de corte transversal. También, la técnica para recolección de datos que se utilizó es la encuesta y el instrumento respectivo fue el cuestionario. Se concluyó que existe una correlación alta entre las variables estrategias gerenciales y la toma de decisiones a corto plazo. Adicionalmente, el valor de significancia es $0,000 < 0.05$, en consecuencia, se acepta la hipótesis alterna (H1) y se rechaza la hipótesis nula (Ho). Entonces, se logró determinar la relación entre las estrategias gerenciales y la toma de decisiones a corto plazo de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021. Finalmente, se observó que la frecuencia más significativa de aceptación se encontró en la intersección del nivel bajo de la gestión de recursos administrativos y de habilidades gerenciales con 17 respuestas que representaron 32.1% del total y el giro de bazar es el que posee conocimiento alto de ambas variables.

Palabras clave: estrategia, toma de decisiones y corto plazo.

Abstract

The purpose of this research work was to determine the relationship between management strategies with short-term decision-making of a commercial MYPYME in the context of COVID-19, Comas 2021. For this reason, the methodology that was applied, the type of research It is basic with a quantitative approach, it has a non-experimental descriptive correlational cross-sectional design. Also, the technique for data collection that was used is the survey and the respective instrument was the questionnaire. It was concluded that there is a high correlation between the management strategy variables and short-term decision making. Additionally, the significance value is $0.000 < 0.05$, consequently, the alternative hypothesis (H1) is accepted, and the null hypothesis (Ho) is rejected. Then, it was possible to determine the relationship between management strategies and short-term decision-making of a commercial MYPYME in the context of COVID-19, Comas 2021. Finally, it was observed that the most significant frequency of acceptance was found at the intersection of the level low in the management of administrative resources and managerial skills with 17 responses that represented 32.1% of the total and the bazaar business is the one with high knowledge of both variables.

Keywords: strategy, decision making and short term

I. INTRODUCCIÓN

Internacionalmente, la llegada del SARS COVID-19 no solo trajo consigo la crisis sanitaria, sino también una económica, viéndose así alterado el comportamiento del consumidor, el mercado y otros indicadores haciendo que las empresas tomen medidas drásticas para reducir el impacto o simplemente para permanecer en el mercado. Por lo que, el Banco Mundial en el 2021 publicó un artículo donde presentó cifras alarmantes basados en un análisis de aproximadamente 120 000 empresas de 60 países distintos donde la cuarta parte de ellas mostraba una caída en las ventas de un promedio del 50 %; también, el 76% de las empresas realizó ajustes dentro de su nómina, en algunos casos brindando licencias y en otras despidiendo arbitrariamente a sus colaboradores.

En el Perú, de acuerdo con la estadística presentada por el Ministerio de la producción respecto al número de MYPYMES del 2021, estas representan el 99.9% del total de empresas que operan en el país (2022), por ello la importancia de analizar este sector, además según el COMEXPERU presenta que el 47% de empresas comerciales han sufrido un descenso de crecimiento (2021), estos indicadores reflejan cuan duro ha sido el golpe del COVID-19 hacia las MYPYMES.

A nivel local, de acuerdo con un estudio realizado por el INEI en el 2022 respecto al número de MYPYMES que se liquidaron en el 2021, el distrito de Comas lidera este estudio con 19.7% haciendo referencia a 214 MYPYMES comerciales. Las MYPYMES comerciales que liquidaron sostienen que no lograron adaptar su modelo de negocio al nuevo escenario que se generó con la llegada del COVID-19, también, se expone que hubo resistencia hacia la implementación de tecnología en sus negocios porque aún existía una esperanza por volver al entorno presencial, además las MYPYMES mantuvieron la especialización del giro de sus negocios ya que por muchos años les ha venido funcionando y no evaluaron crear un rubro relacionado al contexto COVID-19.

Cuando se habla de adaptación tecnológica, creación alterna de un giro de negocio y flexibilización se habla de estrategias gerenciales por lo que la significancia del trabajo de investigación en cuestión descansa sobre cuan eficiente

y eficaces estas puedan ser aplicadas por las MYPYMES. De lo mencionado anteriormente se cuestiona a) ¿de qué manera se relacionan las estrategias gerenciales con la toma de decisiones a corto plazo de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021?. También como problemas específicos, se cuestiona b) ¿de qué manera se relaciona la toma de decisiones a corto plazo y la gestión de recursos administrativos de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021?, c) ¿de qué manera se relaciona la toma de decisiones a corto plazo con la planeación estratégica de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021? y d) ¿de qué manera se relacionan las estrategias gerenciales con las habilidades gerenciales de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021?

Las estrategias gerenciales y la toma de decisiones son conceptos utilizados por todo tipo de organización. Ahora con incidencia mayor por la llegada de la pandemia ya que las organizaciones se han tenido que adaptar al nuevo contexto económico de manera rápida y eficaz, además de innovar en los modelos de negocio con los cuales venían trabajando por lo tanto la presente investigación tiene su justificación teórica que de acuerdo con Hernández et al. descansa en ampliar los conocimientos, comportamientos y relacionamientos de las variables con las que se trabajan (2014). Por lo tanto, la investigación servirá como material de consulta brindando un enfoque novedoso tanto en la aplicación de estrategias gerenciales y teorías relacionadas a la toma de decisiones a corto plazo que con el contexto en el cual se presenta la investigación, mostrará la adaptación de los conceptos a esta nueva realidad.

También, posee justificación económica que según Fernández sostiene que debe recaer sobre la generación de riqueza financiera, por lo tanto, el trabajo de investigación actual busca que las MYPYMES identifiquen y adapten las herramientas que se presentan en la investigación a sus modelos de negocio con la finalidad de que puedan adaptarse a la nueva dinámica de consumo de sus clientes además de tomar mejores decisiones en el corto plazo y así lidiar con el entorno BANI, los resultados se verán reflejados en la permanencia y posicionamiento en el mercado que en consecuencia incrementarán sus ingresos (2020).

Adicionalmente, la justificación social que de acuerdo a Hernández et al. descansa en la trascendencia del presente trabajo en la sociedad se sostiene en que las organizaciones que generan más puestos de trabajo no solo a la población nacional, sino que también a la población extranjera son las MYPIMES por ende si estas se crean, permanecen en el mercado o logran adaptar su modelo de negocio a la dinámica actual de consumo podrán brindar muchos puestos de trabajos que se han visto en caída con la llegada de la pandemia (2017).

La presente investigación presenta como hipótesis general que a) existe relación entre las estrategias gerenciales y la toma de decisiones a corto plazo de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021. Además, como hipótesis específicas se tienen que b) existe relación entre la toma de decisiones a corto plazo y la gestión de recursos administrativos de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021, c) existe relación entre la toma de decisiones y la planeación estratégica de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021 y d) existe relación entre las estrategias gerenciales y las habilidades gerenciales de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021.

Finalmente, el objetivo general es a) determinar la relación de las estrategias gerenciales con la toma de decisiones a corto plazo de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021 y los objetivos específicos son b) determinar la relación de la toma de decisiones a corto plazo con la gestión de recursos administrativos de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021, c) determinar la relación de la toma de decisiones con la planeación estratégica de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021 y d) determinar la relación de las estrategias gerenciales con las habilidades gerenciales de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021.

II. MARCO TEÓRICO

Las investigaciones nacionales que sostienen la presente investigación, tenemos a Najarro quien en su estudio cuyo nivel es descriptivo y correlacional , de enfoque cuantitativo, no experimental, de corte transversal, aplicada, la población y muestra corresponden a 70 empleados de la compañía en estudio y la técnica e instrumento son cuestionario y encuesta respectivamente donde el objetivo es encontrar como se relacionan las variables presentadas como estrategias gerenciales y toma de decisiones. El actual trabajo de investigación concluyo en que ambas variables se encuentran relacionadas ya la investigación presento un RHO Spearman de un valor de significancia menor a 0.05 y posee una correlación de 0.830. Además, el autor sostiene que las estrategias de la comunicación efectiva, motivación para el personal y capacitación constante permiten que los colaboradores desarrollen la capacidad de tomar decisiones (2019).

Adicionalmente, Benites y Villalobos en su trabajo de investigación realizado bajo la siguiente metodología , tipo aplicado , de diseño no experimental, de corte transversal, correlacional cuya población toma para el estudio representa a 40 empresas del rubro de 90 colaboradores con las características que se necesita para el presente estudio como gerentes , administradores y supervisores y se utilizó la encuestas y el cuestionario como instrumento y técnica para la recolección de datos respectivamente. El objetivo del presente trabajo de investigación es determinar de qué manera incide el apalancamiento financiero en la gestión gerencial de las pequeñas empresas de calzado, El Porvenir 2020 por lo que se presenta que la conclusión del presente trabajo de investigación es que la estrategia del análisis del apalancamiento financiero incide significativamente en la gestión gerencial, a su vez se determinó que la variable de gestión gerencial sufre un impacto negativo ya que en las organizaciones no existe una correcta distribución de funciones y cargos de acorde a las habilidades que presentan los directivos por lo que la toma de decisiones en estas empresas carecen de eficacia (2020).

También, Quispe en su estudio cuya metodología involucra que sea de tipo correlacional , aplicada , cuantitativa , con muestra de 32 colaboradores de la municipalidad en estudio y se utilizó la encuestas y cuestionario para recolectar los datos, tiene como objetivo determinar la relación entre la gestión estratégica y la toma de decisiones en la municipalidad en estudio se llegó a la conclusión de que ambas variables presentan correlación alta y directa ya que el coeficiente de Spearman resultó 0.872. Por lo que el autor propone que se deben realizar capacitaciones constantes del personal para que estos eleven su potencial en la toma de decisiones al ejercer sus funciones en favor de los pobladores que acuden por la prestación de sus servicios en el distrito de Saylla en el Cuzco (2021).

Adicionalmente, Poma en su trabajo de investigación tiene como objetivo describir como la implementación del sistema de control interno incide en la toma de decisiones de las pymes del distrito de Lima, 2018 por lo que la presente investigación es de tipo cualitativa, las técnicas e instrumentos respectivamente fueron la encuesta y el cuestionario concluyendo en que la estrategia de implementar el sistema de control interno incide en la toma de decisiones ya que un adecuado control interno permite identificar las falencias que la organización tiene y permite potenciarlas. También se sugiere implementar políticas y procedimientos ya que estos ayudan generar planes de contingencia para mitigar riesgo y así alcanzar el logro de los objetivos trazados por las organizaciones (2020).

Además, Ortega quien, en su trabajo de tipo aplicada, de nivel descriptivo – explicativo - correlacional, de diseño no experimental, la población está conformada por 52215 pymes retail de Lima Metropolitana de la cual por formula se trabaja con 381 pymes y la técnica e instrumento respectivamente son encuesta y cuestionario. La presente investigación tiene como objetivo determinar cuan necesario es la aplicación de la estrategia de la implementación de un modelo de negocio para la mejora de eficiencia de la toma de decisiones en las empresas pymes del sector retail de lima Metropolitana del cual concluyo que la implementación de esta estrategia es necesaria para potenciar la toma de decisiones en este modelo de negocio, también cabe resaltar que la aplicación y creación de esta estrategia de la implementación de un modelo de negocio es costoso por lo que la gran mayoría de

retail vienen aplicando estrategias gerenciales empíricas, por lo que la eficiencia en el desarrollo de esta estrategia determinará que pueda ser aplicada para potenciar la toma de decisiones en las organizaciones (2018).

También, Chavez y Cueva en su investigación cuyo nivel es descriptivo, de tipo aplicado, diseño explicativo y se consideró como muestra 10 pymes localizadas en la ciudad de Huánuco tiene como objetivo establecer la relación del análisis financiero y la toma de decisiones en las pymes de Huánuco. Las conclusiones fueron que la estrategia de análisis financieros es indispensable para la toma de decisiones ya que este permitirá conocer la situación actual en la que se encuentra la organización y permitirá que esta crezca. También es importante que los responsables de la toma de decisiones conozcan del tema ya que una omisión o mal interpretación de estas podría ser contraproducente para la organización convirtiendo la estrategia en un riesgo. Finalmente se determina que el análisis financiero es un común denominador de las pymes de Huánuco y se recomienda que puedan aplicar un conjunto de estrategias para hacer frente a diferentes escenarios que se puedan presentar (2017).

Respecto a las investigaciones internacionales, Ibáñez, Preciado y Cruz en su trabajo de investigación el cual tiene como objetivo el diseño de un manual de decisiones estratégicas en función de la contabilidad administrativa para comerciantes de las PYMES de comercio de relojes del sector de San Victorino en la ciudad de Bogotá es de diseño tipo no experimental, tipo descriptivo, longitud transversal ya que la investigación se realizó en el mes de Octubre del año 2020 y la técnica e instrumento son recolección de datos e información económica financiera de la empresas en estudio. Concluye que la aplicación de estrategias influye en las decisiones que los gerentes deben aplicar frente a un problema que surge en la organización ya que la mayoría de las estrategias se crean en base al empirismo de los gerentes (2020).

También, Suárez en el 2021 en su investigación cuyo enfoque es mixto con alcance exploratorio y descriptivo, la técnica y el instrumento son documental y de campo, tipo no experimental y aplicado, y la población de estudio corresponde a pymes localizadas en la ciudad de Guayaquil. La conclusión del estudio realizado fue que la implementación de estrategias gerenciales tales como el outsourcing

optimizan los recursos de las pymes ya que permite que la organización aplique los conocimientos adquiridos por parte del personal en planilla de parte del outsourcing contratado y posteriormente pueda ser utilizada sin requerir nuevamente la contratación del outsourcing (2021).

Adicionalmente, Bermudez en su investigación concluye que la no aplicación de estrategias como un común denominador de las pymes por muchos años queda obsoleta ya que debido a la nueva tendencia que se presenta estas han visto necesarias crear e implementar nuevas estrategias gerenciales que le va a permitir el acceso a capitales, permanecer en el mercado y poseer una ventaja competitiva para la subsistencia en el mercado actual. También, el autor recomienda que para esta estrategia sea eficaz, esta debe realizarse tomando en cuenta la realidad actual, apunta que las estrategias más eficaces son la que surgen del empirismo (2019).

La pandemia trajo inestabilidad económica, emocional, caos, ansiedad, cambios repentinos y más. Estos puntos nos hablan de un escenario incierto por lo que trae a análisis las estructuras BANI Y VUCA aplicado a las organizaciones González sostiene que el termino VUCA tiene su aparición en las fuerzas militares estadounidenses en los años 80 y se ha venido aplicando ello en las organizaciones hasta el año 2000 porque le daba una definición al entorno de incertidumbre describiéndolo como volátil, incierto, complejo y ambiguo, términos que en la época eran novedosos (2022). A partir del año 2000 las estrategias y la toma de decisiones ya incorporaba el termino VUCA como algo cotidiano por lo que su significado pasó a ser parte ya del entorno mismo y su aporte ya no era tan relevante. A partir de este año se empieza a evaluar el entorno de incertidumbre y caos desde otra mirada dándole paso a la herramienta BANI.

Cascio presenta la estructura BANI, en donde explica el nuevo escenario al cual hace frente el mundo con la llegada de la pandemia y que se debe tomar en cuenta para sobrellevar el nuevo escenario. BANI hace referencia a la fragilidad de los sistemas que se iban implementando en toda las organizaciones , la de solo especializarse en lo que es bueno o lo que genera mayor rentabilidad, pues este postulado invita a que las organizaciones sean resilientes y adicionalmente no dependan de una sola fuente de ingresos ya que puede presentarse, por tomar un

ejemplo la pandemia y simplemente su negocio fracase porque en el mercado lo que se prioriza ya no es su producto sino en este caso la salud y los bienes básicos de alimentación. También, debido a este panorama de incertidumbre, la falta de conocimiento respecto a lo que pueda ocurrir, a lo que nos estamos enfrentando genera ansiedad, esto podría generar 2 estados en la persona la primera es la pasividad ya que se intenta no asumir la responsabilidad frente a las decisiones bajo este nuevo entorno pero también se puede abordar esta problemática con la empatía y concentración para poder direccionar la organización a alguna necesidad nueva que generó este nuevo escenario, además, el autor presenta la no linealidad, este punto se enfoca en entender que hay una brecha inmensa en temporalidad referido a los términos causa y efecto, un esfuerzo grande no necesariamente te traerá una recompensa grande o una pérdida grande, se debe entender que hay contextos que no manejamos y que el inicio de un contexto pudo tener su inicio en la década pasada pero recién están saliendo a flote las consecuencias, pues para afrontar ello debemos definir en que contexto estamos y ser flexibles, finalmente, todo esto lleva a la incomprendibilidad, debemos recordar que el ahora no es incomprendible para siempre por ello para lidiar con la incomprendibilidad debemos utilizar nuestra intuición (2020).

Pues bien, sabemos que el contexto BANI se encuentra inmerso en todo ya que actualmente estamos haciendo frente a este nuevo contexto, teniendo en cuenta ello, las estrategias gerenciales también se han adaptado al nuevo contexto, pero antes debemos conocer su origen, por ello

Castañeda en el 2021 en su trabajo de investigación sostiene que la definición de Estrategia tiene su origen aproximadamente en el año 544 a. C. con la experiencia del general Sun Tzu quién plasmo los primeros vestigios del concepto en el libro más destacado de la historia titulado “El arte de la guerra” donde el éxito del estratega descansa en la eficacia de la evaluación, flexibilidad, rapidez y prudencia en la toma de decisiones, en la visión que va de lo general a lo particular, brindarle una motivación a los colaboradores, aplicar la creatividad en la innovación de procesos, ser ordenados, calmados y disciplinados (p.13).

La teoría de estrategia que presentó el militar hace más de una década sigue vigente pero actualmente no solo lo aplican militares, sino que también se vienen

aplicando estas estrategias en organizaciones que en sus inicios solo se enfocaban en vender más y en temas relacionados con el marketing. Pero también conocemos que la importancia de las organizaciones ya no es solo vender de manera masiva, sino que buscan un enfoque de buen gobierno corporativo por lo que las estrategias ya van enfocadas en competitividad, planeación estratégica y el enfoque que prima hoy en día va dirigido hacia aspectos sociales e institucionales. Por lo que Robledo, Del Río y Rodríguez en el 2020 sostienen que

La evolución de la definición de la estrategia va cambiando ya que en los años 1976 los aspectos económicos tenía un enfoque en el marketing, después desde 1986 hasta el 2005 aproximadamente el concepto cambia de enfoque y se toman en cuenta las premisa de competición económica, industria, toma de decisiones , técnicas de planeación , innovación organizacional, finalmente a partir del 2006 cambia el enfoque de las estrategias gerenciales , que buscaba todo a favor de la organización a también tener una mirada a los aspectos sociales , sociedades e instituciones, a la generación de alianzas estratégicas que se suma como estrategia de joint venture y sobre todo se le da más importancia a la gestión del capital humano (p.117).

Con el nuevo enfoque de las estrategias gerenciales, estas no solo presentan estrategias para incrementar la productividad, sino que también van a involucrar aspectos sociales tales como las habilidades blandas. Por lo que Tito y Geraldo en el 2022 sostiene que “las estrategias gerenciales son un curso de acción que involucran la personalidad del gerente y la gestión eficaz y eficiente de recursos materiales y humanos a fin del logro de los objetivos organizacionales” (p.26).

También, para determinar qué tipo de estrategia se debe utilizar primero se debe conocer cuál es el enfoque de la organización, cuál es su visión, cuáles son sus objetivos, cuál es el modelo de negocio que viene implementando adicionalmente , se debe conocer el entorno externo al cual se está enfrentando la organización, la cultura del país donde se asienta la compañía, el aspecto político , social y situación tecnológica en el que se encuentra el país para así poder alinear las estrategias de manera personalizada de acuerdo a la necesidad de la organización. Por lo que Cedeño et al en el 2019 sostiene que “las estrategias gerenciales son un sistema de principios gerenciales porque establecen un punto

de equilibrio entre lo interno de los negocios y lo externo del mercado, además, se aplica las estrategias estándar a las PYMES” (p.193).

Para la creación y aplicación de estrategias se debe conocer cuál es la ruta y esta guía nos lo da el planeamiento estratégico que tomamos como segunda dimensión. Moreno en el 2017 sostiene que “la estrategia gerencial es la respuesta de las empresas a las fuerzas influyentes del exterior que tiene el concepto de planeación administrativa inherente” (p.13).

Las estrategias gerenciales son el resultado de la planificación estratégica, gestión eficiente y eficaz de los recursos que posee la organización y deben ser elaborados evaluando la dinámica interna que tiene la organización y la dinámica externa tal como la política y cultura del país donde se asienta la organización. Adicionalmente a ello, el criterio y las habilidades gerenciales obtenidas a lo largo de la carrera del administrador será una característica decisiva para el desarrollo, implementación y éxito de la estrategia. En el contexto actual, con la llegada del Covid-19, las Pymes se vieron forzadas a aplicar estrategias tácticas, estas consistían en el cambio total del giro del negocio, estos negocios ahora se enfocaban en la venta de primera necesidad, productos de limpieza, suministros médicos, mascarillas , faceshields, medicamentos, tecnología, la siguiente estrategia que aplicaron fue la creación de una línea propia de distribución local o tercerización de la misma, con las restricción impuestas por el Estado, muchas de las Pymes crearon la línea de distribución local que se enfocaba en la entrega a domicilio de sus productos, si esta resultaba muy costosa optaban por afiliarse a los servicios de una de estas plataformas vigentes tales como “pedidos ya” y “Rappi” así como también los servicios de reparto que brindan los aplicativos de taxi tales como Uber , Beat e Indriver. La siguiente estrategia que se viene implementando es la de la digitalización, antes de la pandemia en el Perú la gran mayoría de Pymes tenía una tienda física por lo que las ventas se realizaban mediante la interacción mutua entre cliente y colaborador face to face pero con la llegada de la pandemia el distanciamiento social ha hecho que estas Pymes encuentren una nueva forma de interactuar y fidelizar a sus clientes, siendo esta a través de las redes sociales, páginas web y tanto es el impacto de esta realidad que muchas de ellas cerraron sus tiendas físicas de manera permanente ya que

resulta ser más rentable la venta en online o también conocida como ECommerce para ello, CAPECE sostiene que el crecimiento de ECommerce bordea el 55% a comparación del año 2021 y que actualmente se está dinamizando un promedio de 9 millones de dólares, por lo que actualmente presenta el nuevo modelo de fullecommerce donde muestra que toda la cadena de valor de la organización de debe digitalizar, además también sostiene que un 41.8% de la población peruana compra por internet y presenta que el sector Retail representa el 52% del total de ventas online dentro de las cuales destaca el rubro de moda y tecnología (2022).

Adicionalmente a ello, se habla del proceso administrativo que es la segunda dimensión, que es una guía que acompaña la creación y ejecución de estrategias por lo que para entender lo que comprende se tiene a los siguientes autores quienes definen los procesos desde su experiencia. Respecto a la planificación, Mero en el 2018 sostiene que “la planificación es la revisión del estado de la organización a través de un diagnóstico para determinar objetivos concretos y realizables para posteriormente elaborar estrategias que posibilitarán el cumplimiento de estos” (p.91). El autor presenta a la planificación como la guía para entender la situación actual de la organización, también para que las estrategias sean efectivas estas deben adaptarse a la cultura organizacional de la compañía; También , respecto a la organización , este proceso se encarga de diseñar y determinar estructuras, procesos, funciones y asignación de responsabilidades a través de métodos y técnicas que simplifican el trabajo; además , el proceso de dirección, Hernández y Hernández en el 2019 lo define como “ la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la delegación y coordinación de actividades de manera eficaz ejerciendo el liderazgo colaborativo a fin del logro de los objetivos en los plazos establecidos para ello” (p.67). El autor hace referencia a la asignación de tareas de acuerdo con la especialización que el colaborador ya posee para poder maximizar la eficiencia y la eficacia en los procesos. Finalmente y transversal a todo el proceso administrativo es el control, es necesario que siempre exista el control para saber si existen cuellos de botellas o alguna falencia en al algún punto de la aplicación del proceso administrativo a fin de poder proyectar algún plan de contingencia por lo que Cortés en el 2019 sostiene que “el control son técnicas y procedimientos aplicados durante todo el proceso administrativo que buscan el

resguardo y el uso adecuado de los recursos que posee la organización a fin de lograr los objetivos” (p.23).

Además, la estrategia gerencial implica la gestión adecuada de recursos que posee una organización, comenzando por la gestión del capital humano que es el primer indicador, que es el pilar fundamental de toda la organización, frente a ello Parry y Ng sostienen que la gestión del talento humano busca la atracción, retención y desarrollo de todos los colaboradores con la finalidad de lograr el compromiso y alto rendimiento de estos (2017). Teniendo colaboradores, motivados y comprometidos con la organización se llega al logro de los objetivos, en toda organización se debe optar por la retención de los buenos colaboradores ya que el cambio de uno de ellos hará que la organización incurra en más gastos tanto de capacitación y costos en errores que estos puedan cometer al iniciar su etapa de aprendizaje, no se debe confiar en la comodidad que un colaborador tiene en el puesto laboral en el que se encuentra ya que este siempre buscará superarse por lo que se recomienda el monitoreo del personal. También se debe ser eficiente en la gestión de materiales que es el segundo indicador por lo que Shiridharabhat sostiene que la gestión de materiales se define como administración de recursos tangible e intangibles que posee la organización (2009). Finalmente, la gestión financiera que es el tercer indicador que es otro de los pilares ya que nos ayuda a determinar cuál es la situación económica y financiera en la que la compañía se encuentra además a través de la aplicación de ratios se determina el valor que ha generado la organización y también se pueden determinar problemas que existen en la organización, la correcta elaboración e interpretación de Estados financieros genera que los funcionarios puedan tomar decisiones con más precisión por lo que Petty et al. sostienen que la gestión financiera es la evaluación y formulación de decisiones sobre alternativas que permitan mejorar el futuro financiero de la empresa utilizando herramientas financieras tales como las ratios y los Estados financieros (2012).

Ahora nos enfocaremos en la segunda variable, la toma de decisiones es un proceso el cual lo aplicamos a diario, desde la hora en la cual nos despertamos hasta la hora en la ya no formemos parte de esta realidad involucrando un riesgo ya que existen aspectos que no se pueden controlar. Por lo que, a lo largo del

tiempo, algunos especialistas se han enfocado en buscar aproximaciones para tomar una decisión fundamentada por la razón más que por la subjetividad por lo que Peñaloza en el 2010 define los tipos de decisiones como decisiones con certeza, estas presentan claridad, exactitud y la información es completa por lo que considera que presenta riesgo es bajo, también está la decisión bajo condición de riesgo cuya data presenta probabilidades de ocurrencia y por ende riesgo medio y las decisiones bajo condición de incertidumbre que es la moda hoy en día debido al contexto actual, estas poseen información escasa o nula por ende resultará muy riesgoso (p.228)

De los tipos de decisión presentados por el autor nos enfocaremos en los modelos en condición de incertidumbre, por lo que se presentaran 2 modelos los cuales se adaptan fácilmente para aplicación de las PYMES, Peñaloza en el 2010 presenta el primer modelo contemplan el MAXIMAX y MAXIMIN, este método se basa en la personalidad del decisor ya que cuando adopte una posición optimista se inclinará por la opción que genere mayores ganancias o por lo contrario si su posición es pesimista optará por la mejor opción de las peores, y el segundo modelo es SAVAGE, más conocido como el modelo del arrepentimiento o de costos de oportunidad, este modelo se adapta a la culpabilidad por elegir una opción y no la otra por lo que crea un tabla donde se elegirá la opción que genere menores pérdidas (P.236)

Si bien es cierto que la teoría de decisiones implica modelos matemáticos por lo que Blanco et al. en el 2020 sostiene que la toma de decisiones se debe realizar netamente mediante factores matemáticos (p.92). También, Crasselt y Lohmann concluyen en su artículo de investigación que la toma de decisión operativa aplica la regla miope tradicional que secunda la postura de blanco en tomar de referencia los márgenes de contribución actuales de la organización pero adicionalmente a ello presenta la postura de la regla de decisión completamente racional donde en esta postura involucra cálculos adicionales para medir la repercusión de las decisiones operacionales, esto ayudará a que las organizaciones realicen una evaluación de costo de oportunidad si se desea implementar una decisión operativa ya que este cálculo permitirá conocer cuanto afecta esta decisión a corto plazo a la

organización ya que recordemos que toda decisión conlleva a una reacción en cadena (2016).

Sin embargo, cuando se habla de un entorno de incertidumbre el poder de decisión e intuición del gerente toma importancia ya que bajo este escenario se carece de información, entonces ya no se habla de solo probabilidades sino que actualmente se considera como una posibilidad, esta involucra factores cognitivos ya que siempre se van a incurrir en riesgos porque las decisiones las toman seres humanos que por su concepción contienen emociones y esto genera infinitas posibilidades frente a la toma de decisiones por lo que Hernández et al. en el 2022 sostiene que es el motor de toda la organización y este siempre conlleva riesgos por ello tiene fases en las cuales descansa el previo análisis que se realiza a las situaciones para posteriormente tomar una decisión eficaz (p.54). También de acuerdo con Vega et al. en el 2021 quien sostiene que la toma de decisiones involucra competencias conductuales que se divide en 2 estilos, la primera es la toma de decisiones proactiva y la segunda es la toma de decisiones reactiva (p.149). Las estrategias se dividen en 2, estas son las operativas o más conocidas como reactiva ya que se trabaja a un largo plazo y las tácticas también conocida como proactivas, que responden frente a las tomas de decisiones que se deben realizar en un corto plazo.

Por la característica de la pandemia el estilo por el cual que las Pymes optaron fue por las proactivas ya que la pandemia llegó de manera oportuna y las organizaciones tuvieron que adaptarse a la nueva realidad en tan solo un par de meses si estas querían subsistir y seguir dándole continuidad a sus negocios. Para ello se habla de la resiliencia con la cual estos empresarios tuvieron que optar y ello implica la inteligencia emocional para hacerle frente a esta situación de manera estratégica.

La toma de decisiones va alineado con las estrategias gerenciales ya que ambas siempre están en la búsqueda de la consecución de los objetivos no solo económicos, sino que también en la construcción de valor de las organización y esto implica el buen gobierno corporativo por ello para lograrlo, se busca que los colaboradores que tengan a su cargo personal desarrollen sus habilidades

gerenciales y dentro de ella la inteligencia emocional que se ha vuelto pilar para lograr una ventaja competitiva sobre las demás.

Para entender estos conceptos ahora presentamos las teorías relacionadas a la primera dimensión, tenemos a Maldonado que en el 2018 define las habilidades gerenciales como “aquellas capacidades adquiridas por un individuo para razonar, planificar, organizar, coordinar, gestionar, innovar, ajustar y tomar decisiones acertadas en la administración de una organización” (p.145).

También respecto a la segunda dimensión, que es la inteligencia emocional, analicemos la definición que considera uno de los autores más destacado en la investigación de esta materia, por lo que el diario gestión quien menciona a Goleman quien define “la inteligencia emocional como la Capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las emociones” (2022, P.1).

Lo que Goleman presenta, es la definición primaria que le dio a la inteligencia emocional desde hace más de una década, pero actualmente, este concepto se viene aplicando no solo al ámbito personal, sino que también con el pasar de los años se ha identificado cuan necesario es el dominio y control de las emociones a nivel empresarial por lo que Goleman y Boyatzis en el 2017 en el marco de poder concretizar el concepto, lo sistematizaron en que la inteligencia emocional se define como el balance de 12 competencias las cuales son la autoconciencia emocional, autocontrol emocional, adaptabilidad, orientación al logro, panorama positivo, empatía, conciencia organizacional, influencia, entrenador y mentor, manejo de conflictos, trabajo en equipo y liderazgo inspirador (p.3).

En la investigación de Goleman y Boyatzis no solo interviene en concepto inicial con el cuál Goleman define la inteligencia emocional, sino que ambos autores definen las habilidades blandas adicionales que deben ser dominadas para el logro de la comprensión de la inteligencia emocional ya que en el mundo empresarial si no existe un balance de las 12 competencias las cuales los autores sostienen, el líder no tendrá la capacidad de gestionar un equipo de trabajo y en consecuencia las decisiones que tome para el logro del objetivo serán ineficaces. Los autores proponen que el líder debe conocer sus emociones, si este no conoce sus

emociones, entonces tampoco está en la capacidad de entender a algún otro miembro del equipo, También, los autores hablan mucho del dominio del carácter, en américa latina se considera que la persona que tiene carácter es el más rudo por otro lado, en la cultura asiática la persona con carácter es quién tiene el control de sus emociones, Finalmente, Los autores buscan que los nuevos lideres proyecten un panorama positivo frente a cualquier circunstancia que pudiese surgir, debe estar en la capacidad de inspirar al equipo para poder influir en ellos hacia el logro de los objetivos, debe trabajar de la mano con todo el equipo para solucionar conflictos y sobre todo ser empático para entender la postura de cada integrante del equipo; por lo que, actualmente, se considera como ventaja competitiva en el ámbito empresarial que los gerentes desarrollen la inteligencia emocional ya que este tipo de lideres posicionaran la empresa en los colaboradores a su cargo y estos a su vez lo replicarán en nuestro clientes, posicionando en su mente nuestra marca , producto o servicio haciendo que la organización permanezca en el mercado con el transcurrir de los años.

Como soporte adicional tenemos a García que en el 2019 sostiene que la inteligencia emocional se basa en 4 habilidades siendo la primera la habilidad de percepción emocional, esta habilidad se enfoca en cuan eficaces somos para entender y expresar las emociones propias y la de los demás; la segunda es la asimilación emocional, esta habilidad se enfoca en que el grado de afectación frente a una mala experiencia no repercuta en el individuo que escucha, hace referencia en no asimilar la mala noticia al grado de cargarnos con la situación; la tercera es la comprensión emocional , esta habilidad se enfoca en cuanto el líder empatiza con las personas de su entorno; finalmente la cuarta habilidad hace referencia a la regulación emocional, esta habilidad se enfoca en el control del carácter frente a estímulos positivos y negativos (p.5).

De lo mencionado por los autores se define la inteligencia emocional como el autoconocimiento y auto regulación de nuestras habilidades y emociones a fin de mantener un equilibrio en nuestra vida personal y profesional. Además, la importancia yace en que las organizaciones son operadas por seres humanos por ende la calidad en el clima laboral debe ser el más adecuado. También, el contexto actual ha permitido valorar la inteligencia emocional ya que la virtualidad amerita

que el colaborador ejecute sus funciones considerando su propio criterio de responsabilidad, puntualidad, eficiencia y eficacia.

Finalmente, el escenario de incertidumbre con la llegada de la pandemia permite hablar del liderazgo disruptivo que es un indicador que forma parte también de las habilidades gerenciales y es parte de la moda por lo que para comprender que implica este nuevo tipo de liderazgo Abadía en el 2017 sostiene que “el liderazgo disruptivo implica que los líderes sean curiosos, de mente abierta, con capacidad para guiar a sus equipos a través de la incertidumbre y que salgan del confort de las normativas” (p.41).

La propuesta del autor respecto al liderazgo disruptivo propone que el líder desarrolle un modelo socrático el cual permita la innovación, la creatividad, el empoderamiento, genere resiliencia no solo con los trabajadores, sino que también por parte del sistema de toda la organización. También, recordemos que el líder que requieren la organización hoy en día debe poder el equilibrio entre sus emociones a fin de que este puede transmitir seguridad y confianza hacia la organización, además de fluir en circunstancias de incertidumbre ya que es el nuevo escenario que con la llegada de la pandemia se ha posicionado.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

3.1.1 Tipo de investigación

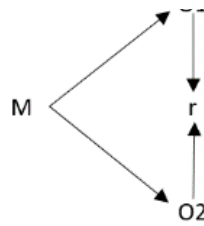
El presente trabajo de investigación posee **enfoque cuantitativo** es de **tipo básico** ya que a través del análisis de teorías y recolección de datos se busca conocer la relación entre las variables probando su hipótesis con diseños no experimentales y análisis estadístico, por lo que Nicomedes sostiene que “las investigaciones básicas buscan el origen de todos los fenómenos de la naturaleza, la sociedad el pensamiento, tienen objetivos monetarios y es esencial para el desarrollo de la ciencia” (2018, p.1). Adicionalmente, Hernández et al. sostiene que “el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (2014, p.4).

3.1.2. Diseño de investigación

El trabajo de investigación es de **diseño no experimental** por lo que no se van a manipular las variables, de **corte transversal (transeccional)** por que se trabaja en un momento específico en el tiempo, en esta situación se analiza el 2021, finalmente **correlacional** ya que se intenta probar si las variables se relacionan de manera positiva o negativa o simplemente no se relacionan.

Entonces Hernández et al. en el 2014 sostiene que “los diseños transeccionales correlacionales describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado ya sea en términos correlacionales o en función de la relación causa-efecto” (p.158).

Figura 1 Correlación de variables



Dónde:

M = Muestra

O1 = Observación de la V1

O2 = Observación de la V2

r = Correlación entre dichas variables

Fuente: Elaboración propia

3.2 Variables y operalización

3.2.1. Definición operacional de la Variable 1: Estrategias gerenciales

Cedeño et al en el 2019 sostiene que las estrategias gerenciales son un sistema de principios que implica gestión de recursos administrativos con el nuevo enfoque social, planificación estratégica, habilidades gerenciales y equilibrio entre lo interno de los negocios y lo externo del mercado, además, se aplica las estrategias estándar a las PYMES (p.193).

Dimensiones

Planeación estratégica

Gestión de recursos empresariales

Indicadores

- Gestión del talento humano
- Gestión de materiales
- Gestión financiera
- Análisis AMOFITH

- Análisis PESTEC
- Visión y Misión
- Estructura organizacional
- Cultura Organizacional

Escala de medición:

Ordinal:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

3.2.2 Definición operacional de la Variable 2: Toma de decisiones

Vega et al. en el 2021 sostiene que la toma de decisiones involucra competencias conductuales que se divide en 2 estilos, la primera es la toma de decisiones proactiva y la segunda es la toma de decisiones reactiva (p.149) Dimensiones

Fases

Proceso cognitivo

Indicadores

- a) Identificación y diagnóstico
- b) Criterios
- c) Evaluación de alternativas
- d) Selección
- e) Implementación
- f) Retroalimentación
- g) Habilidades blandas
- h) Incertidumbre

Escala de medición:

Ordinal:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

3.3 Población, muestra y muestreo

3.3.1 Población

Nicaragua en el 2018 define que “la población es el conjunto de objetos, sujetos o unidades que comparten la característica que se estudia y a la que se pueden generalizar los hallazgos encontrados en la muestra para ser sometidos a la observación” (p.62).

De acuerdo con la base de datos proporcionada por la gerencia de desarrollo económico de la municipalidad de Comas, tiene mapeadas 482 MYPYMES comerciales activas las cuales comprenden a las comercializadoras de equipos y accesorios tecnológicos, regalos, productos de belleza, ropa, calzado, ferreteras, repuestos automovilísticos, vehículos, motocicletas y productos veterinarios.

- Criterios de inclusión:
Representante de mayor rango y que conozca del tema.
- Criterios de exclusión:
Domicilio fiscal distinto al distrito en el que se está ejecutando el presente trabajo de investigación, empresas que poseen características similares, empresas que presenten como domicilio anexo Comas pero que sea de almacenaje, estado de empresas que estén como no habido y no hallado, personas naturales ya que la dirección mostraba la de su domicilio y no la del negocio.

3.3.2 Muestra

Hernández y Carpio sostienen que “la muestra es el subconjunto del universo o una parte representativa de la población” (2019, p.76).

Se trabajará con 53 MYPYMES donde se entrevistará al representante de mayor rango y que conozca del tema.

Tabla 1

Muestra

RUC	RAZÓN SOCIAL	RUBRO	SELECCIONADO
20603402597	CORPORACION MULTIFERIAS E.I.R.L.	BAZAR Y REGALOS (S.O.V.P).	1
20607858382	INVERSIONES YURSAN E.I.R.L.	BAZAR Y REGALOS (S.O.V.P).	1
20608202391	IMPORT. COMERCIAL EL CHINO S.A.C.	BAZAR Y REGALOS (S.O.V.P).	1
20606244089	LUVALFARMA S.A.C.	BAZAR Y REGALOS (S.O.V.P).	1
20607743445	SERVICIOS MULTIPLES JN E.I.R.L.	BAZAR Y REGALOS (S.O.V.P).	1
20607439754	GRUPO XIROS S.A.C.	BAZAR Y REGALOS (S.O.V.P).	1
20606645130	COMERCIAL LOS RUSOS E.I.R.L.	BODEGA - BAZAR Y REGALOS	1
20606432888	INVERSIONES VILLA WOLF S.A.C.	BODEGA - BAZAR Y REGALOS (S.O.V.P).	1
20605648917	C & S SOLPLASTIC E.I.R.L.	BODEGA - BAZAR Y REGALOS (S.O.V.P).	1
20607748633	MICKY HOUSE E.I.R.L.	BODEGA - BAZAR Y REGALOS (S.O.V.P).	1
20605282611	INTERNATIONAL PRODUCTS M3 E.I.R.L.	BOUTIQUE (S.O.V.P).	1
20608198408	ANTO GROUP SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	FERRETERIA	1
20603313471	INVERSION Y DISTRIBUCION EN GENERAL J & P S.A.C.	FERRETERIA	1
20510657862	FERRETERIA COMERCIAL J&P HUASCARAN S.R.L.	FERRETERIA	1
20604179930	INVERSIONES LIBER ESPACIO E.I.R.L.	LIBRERIA - BAZAR (S.O.V.P).	1
20605870521	ECOSISTEMAS & MIKAELA E.I.R.L.	LIBRERIA - BAZAR (S.O.V.P).	1
20600544251	COMERCIAL MENDOCITA E.I.R.L.	LIBRERIA - BAZAR (S.O.V.P).	1
20302830828	INDUSTRIAS METALICAS ALYER SRL	VENTA DE ACCESORIOS VEHICULOS	1
20514708267	DAMOA COMPANY SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	VENTA DE ACCESORIOS VEHICULOS	1
20555084961	JUAN DE DIOS H&D AUTOMOTRIZ S.A.C	VENTA DE ACCESORIOS VEHICULOS	1
20518130499	PLINTO COLOR'S SAC	VENTA DE ACCESORIOS PARA MUEBLES (S.O.V.P).	1
20551838995	EL DORADO EXIMPORT S.A.C.	VENTA DE ACCESORIOS PARA MUEBLES (S.O.V.P).	1
20605826211	MERCOMAX MOTORS S.A.C.	VENTA DE ACCESORIOS MOTOCICLETAS	1
20606543892	J&H TELEKOMUNICACIONES S.A.C.	VENTA DE APARATOS TELEFONICOS Y ACCESORIOS	1
20565247469	J.J.H TELECOMUNICACIONES S.A.C.	VENTA DE APARATOS TELEFONICOS Y ACCESORIOS	1
20608002155	IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA WORKMAN S.A.C.	FERRETERIA	1
20608607286	INVERSIONES MI LUCERO HNOS E.I.R.L.	FERRETERIA	1
20523020995	REPRESENTACIONES DON GUILLE S.R.L.	FERRETERIA	1
20600725697	CONSORCIO SINME S.A.C.	FERRETERIA	1
20601173361	GRANT INVERSIONES E.I.R.L.	FERRETERIA	1
20604147817	XIEMA CORPORATION S.A.C.	FERRETERIA	1
20605622071	REFRIGERACION MEGA FRIO SERVACYR S.A.C.	FERRETERIA	1
20603705204	INVERSIONES SAJE EIRL	FERRETERIA	1
20418397838	RUBBER PLASTIC S.A.	VENTA DE ARTICULOS DE PLASTICO	1
20550226074	INVERSIONES FERRETERO ESTRELLITA E.I.R.L.	FERRETERIA	1
20610023763	CIQMA PERU E.I.R.L	VENTA DE MATERIALES DE LIMPIEZA	1
20608268180	M. E. Y. MOTOR'S E.I.R.L.	VENTA DE ACCESORIOS MOTOCICLETAS	1
20553801983	MOTOR VIP GROUP S.A.C.	VENTA DE ACCESORIOS MOTOCICLETAS	1
20604445311	GRUPO OXINOR S.A.C	VENTA DE OXIGENO	1
20607168050	RIVIENA INVERSIONES E.I.R.L.	VENTA DE PRODUCTOS VETERINARIOS	1
20607328235	SERVICIOS & INVERSIONES VAD E.I.R.L.	VENTA DE ACCESORIOS VEHICULOS	1
20123807040	ROJAS ESPINOZA E.I.R.L.	VENTA DE ACCESORIOS VEHICULOS	1
20604987904	RAUDO ESTRUCTURAS S.A.C.	VENTA DE ACCESORIOS VEHICULOS	1
20600922425	TRICAR MOTORS S.A.C	VENTA DE ACCESORIOS VEHICULOS	1
20608178491	VARZA GLOBAL TRADING S.A.C.	VENTA DE ACCESORIOS VEHICULOS	1
20607893404	GLOBAL PERNOS M & G E.I.R.L.	VENTA DE ACCESORIOS VEHICULOS	1
20600389409	TECNILLANTAS Y SERVICIOS NOE FLORES E.I.R.L.	VENTA DE ACCESORIOS VEHICULOS	1
20521814021	MEGALLANTAS S.A.C.	VENTA DE ACCESORIOS VEHICULOS	1
20551562043	SVJ FACTORY S.A.C.	VENTA DE ACCESORIOS VEHICULOS	1
20605554076	CREDIKORD MOTORS S.A.C	VENTA DE ACCESORIOS VEHICULOS	1
20522199495	HOUSEMART PERU S.A.C.	FERRETERIA	1
20605760571	INVERSIONES JAGC SAC	VENTA DE ACCESORIOS VEHICULOS	1
20549922628	FASHION PETS E.I.R.L.	VENTA DE PRODUCTOS VETERINARIOS	1
TOTAL			53

Fuente: Elaboración propia

3.3.3 Muestreo

Hernández y Carpio en sostienen que:

El muestreo se clasifica en dos grandes grupos. Unos son los probabilísticos, basados en el fundamento de equiprobabilidad. Utilizan métodos que buscan que todos los sujetos de una población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados para representarla y formar parte de la muestra, generalmente son los más utilizados por que buscan mayor representatividad. En los métodos no probabilísticos se seleccionan cuidadosamente a los sujetos de la población utilizando criterios específicos, buscando hasta donde sea posible representatividad. Aun así, no se utilizan para la inferencia de resultados sobre la población (2019).

De lo mencionado por el autor se utilizará el muestreo **no probabilístico** ya que los criterios serán definidos por el investigador ya que para la selección de la muestra se debe elegir MYPYMES con características definidas por el autor para demostrar su hipótesis.

3.3.4 Unidad de análisis

La unidad de análisis del presente trabajo de investigación está representada por Representante de mayor rango y que presenta conocimientos de las 2 variables de investigación. Por lo que Hernández y Carpio exponen que “son los elementos objeto de estudio” (2019, p.76).

3.4 Técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad

Cerda en 1991 define la técnica encuesta como “[...] una observación, entrevista personal o la aplicación de un cuestionario a nivel de una población numerosa y dispersa” (p.277).

La encuesta que se aplicó es cerrada ya que se necesita respuestas concretas para el presente trabajo de investigación por el abordamiento que se le está dando.

El instrumento que se va a aplicar para el presente trabajo de investigación corresponde al cuestionario o también llamada guía de encuesta, en esta ocasión

se utiliza la escala de Likert ya que se adapta al tipo de investigación que se está realizando.

Carhuancho y et al en el 2019 definen que “la validez del instrumento descansa en que este pueda medir lo que tiene que medir y se presentan la validez de contenido, validez de constructo y validez predictiva” (p.68).

Para el presente trabajo de investigación se trabaja con la validez de contenido y la encuesta elaborada será revisada y validada por 3 especialistas que tienen conocimiento y experiencia en la temática abordada

Tabla 2

Validadores del instrumento

Expertos	Opinión
Mgtr. Luis Clemente Baquedano Cabrero	Aplicable
CPC. René Alejandro Oliva Cordova	Aplicable
Dr. Luis Enrique Alva Palacios Gómez	Aplicable

Fuente: Elaboración propia

Medina y Verdejo en el 2020 definen que “la confiabilidad hace referencia a la precisión o consistencia de la información recopilada en u instrumento reiteradas veces” (p.277).

Carhuancho y et al en el 2019 presenta las siguientes técnicas, método Test-Retest, prueba de dos mitades de Guttman, coeficiente de Alfa de Cronbach, método de Kuder-Richarson 20 y método de Kuder-Richarson 21” (pp.74-77).

Por lo que presentan los autores para medir la confiabilidad del instrumento se aplicará la prueba de dos mitades de Guttman en el programa estadístico SPSS ya que este mide la confiabilidad en base a 2 pruebas que son la de Spearman-Brown y Alfa de Cronbach. Adicionalmente, cabe resaltar que los resultados deben estar

entre el rango de 0.8 y 1 para demostrar que el instrumento de recolección de datos es fiable o muy satisfactoria.

3.5. Procedimientos

El estudio se cimienta en la enunciación del problema, objetivos e hipótesis. En segundo lugar, se procedió con la búsqueda de antecedentes cuya finalidad es el conocimiento que se adquiere de parte de los investigadores que han analizado las variables en cuestión con anterioridad. En tercer lugar, se procede con la búsqueda de teorías asociadas a las variables, dimensiones e indicadores.

En cuarto lugar, se procede con la elaboración de la parte metodológica que inicia con un correo enviado a la municipalidad de Comas para obtener los datos de la población que será adjuntado en la parte de anexos. En quinto lugar, se da la elaboración y validación de la encuesta a ser aplicada a la muestra. En sexto lugar, se realiza la encuesta. En séptimo lugar, se analiza la confiabilidad del instrumento a través del programa SPSS versión 24. Finalmente, se utilizó el programa estadístico SPSS versión 24, para analizar, interpretar y elaborar el capítulo V que corresponde a la discusión de los resultados obtenidos para así tener como resultado las conclusiones y recomendaciones del estudio.

3.6 Método de análisis de datos

Las variables del presente trabajo de investigación estrategias gerenciales y toma de decisiones a corto plazo poseen enfoque cuantitativo por lo que en el presente estudio el método de análisis de datos que intervendrá es el método deductivo ya que buscamos dar respuesta a la hipótesis inferida con teorías. Vamos de lo general a lo específico. Por lo que Rodríguez y Pérez en el 2017 sostienen que

en el método deductivo las hipótesis son puntos de partida para nuevas deducciones. Se parte de una hipótesis inferida de principios o leyes o sugerida por los datos empíricos, y aplicando las reglas de la deducción, se arriba a predicciones que se someten a verificación empírica, y si hay

correspondencia con los hechos, se comprueba la veracidad o no de la hipótesis de partida. (p.185).

3.7 Aspectos éticos

Panter y Sterba sostiene que la ética metodológica viene siendo impartida y transmitida por los docentes y asesores ya que la definición de la ética es un constructo que cada institución reguladora le da, sin embargo, el autor comparte que la implementación de la ética en todas las etapas de la investigación es vital para darle credibilidad a la investigación que se está realizando (2011).

La presente investigación cumple en su totalidad con la “guía de elaboración de productos de investigación de fin de programa” de la Universidad César Vallejo, el cual fue aprobado mediante resolución de vicerrectorado de investigación **N.º 110-2022-VI-UCV**, además, respeta los derechos intelectuales presentándolo en las referencias, cumple con el porcentaje de similitud establecido por la institución el cual mediante el **Turnitin** es comprobado. Asimismo, el presente trabajo de investigación fue elaborada en el marco de cumplimiento de la norma APA séptima edición. Para concluir, la información recopilada para la determinación de la población y demás fue solicitado a las instancias correspondientes tal como la municipalidad de comas ya que dicha información es de acceso público, también la información recopilada a través de las encuestas para el análisis es confiable ya que fueron proporcionadas y coordinadas con los trabajadores de las MYPYMES cumpliendo así con el código de ética aprobado por resolución **N.º 0470-2022/UCV**.

IV. RESULTADOS

Análisis descriptivo

Los resultados obtenidos en la encuesta realizada a 53 personas se han agrupado en sumatorias por cada variable y a su vez por cada dimensión para posteriormente agruparlas en rangos que posteriormente nos ayuda con el análisis de la data. De aquí en adelante se utilizará la abreviatura de “EG” que reemplaza a la variable 1 Estrategias gerenciales y la abreviatura “TDCP” que reemplaza a la Variable 2 Toma de decisiones a corto plazo.

Objetivo general: Determinar la relación de las EG con la TDCP de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021

Se presenta el análisis descriptivo de la variable 1 “EG” y la variable 2 “TDCP”

Tabla 3

Tabla cruzada de Estrategias gerenciales y toma de decisiones a corto plazo

			V2: Toma de decisiones a corto plazo			Total
			BAJO	REGULAR	ALTO	
V1: Estrategias gerenciales	BAJO	Recuento	17	1	0	18
		% del total	32,1%	1,9%	0,0%	34,0%
	REGULAR	Recuento	3	11	4	18
		% del total	5,7%	20,8%	7,5%	34,0%
	ALTO	Recuento	0	5	12	17
		% del total	0,0%	9,4%	22,6%	32,1%
Total		Recuento	20	17	16	53
		% del total	37,7%	32,1%	30,2%	100,0%

Fuente: Elaboración propia SPSS 24

Interpretación:

En la tabla 3 se aprecia que la frecuencia más significativa se encuentra en la intersección del nivel bajo de la variable 1 EG y variable 2 TDCP, el cual presenta 17 respuestas que representa el 32,1% y corresponden a los rubros de ferretería, librerías, venta de artículos de plástico, venta de oxígeno, venta de artículos de limpieza y venta de productos veterinarios. Por otro lado, la menor frecuencia se encuentra en la intersección del nivel bajo de la variable 1 estrategias gerenciales y el nivel regular variable 2 toma de decisiones a corto plazo, el cual presenta 1 respuestas que representa el 1,9% que pertenece al rubro de venta de aparatos telefónicos y accesorios.

Además, en los resultados se puede visualizar lo siguiente. Por un lado, se puede visualizar que 17 encuestados presenta baja aplicación de EG y TDCP siendo esta una moda, pero también se puede visualizar que 12 encuestados quienes representan un 22,6 % y 11 encuestados quienes representan 20.8 % haciendo un total de 23 encuestados representados por un 43,4% aplican las EG y TDCP que representan al rubro bazar y venta de accesorios de motocicletas con frecuencia regular y alta.

Objetivo específico 1: Determinar la relación de la TDCP con la gestión de recursos administrativos de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021.

Se presenta el análisis descriptivo de la variable 2 “TDCP” y la dimensión “gestión de recursos administrativos”

Tabla 4

Tabla cruzada toma de decisiones a corto plazo y gestión de recursos administrativos

		Gestión de recursos administrativos			Total	
		BAJO	REGULAR	ALTO		
Toma de decisiones a corto plazo	BAJO	Recuento	17	3	0	20
		% del total	32,1%	5,7%	0,0%	37,7%
	REGULAR	Recuento	1	11	5	17
		% del total	1,9%	20,8%	9,4%	32,1%
	ALTO	Recuento	0	5	11	16
		% del total	0,0%	9,4%	20,8%	30,2%
Total	Recuento	18	19	16	53	
	% del total	34,0%	35,8%	30,2%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia SPSS 24

Interpretación:

En la tabla 4 se aprecia que la frecuencia más significativa se encuentra en la intersección del nivel bajo de la variable 2 TDCP y la dimensión de gestión de recursos administrativos, el cual presenta 17 respuestas que representa el 32,1% y corresponden a los rubros de ferretería, librería, venta de artículos de plástico, venta de oxígeno, venta de artículos de limpieza y venta de productos veterinarios. Por otro lado, la menor frecuencia se encuentra en la intersección del nivel regular de la variable 2 TDCP y nivel bajo de la dimensión de gestión de recursos administrativos, el cual presenta 1 respuestas que representa el 1,9% y corresponde al rubro de ferretería.

Además, en los resultados se puede visualizar lo siguiente. Por un lado, se puede visualizar que 17 encuestados presenta baja aplicación de TDCP y gestión de recursos administrativos siendo esta una moda, pero también se puede visualizar que 11 encuestados quienes representan un 20,8 % y 11 encuestados quienes representan 20.8 % haciendo un total de 22 encuestados representados por un 41,6% aplican la TDCP y la gestión de recursos administrativos

representados por los rubros de bazar, ferretería, venta de accesorios de motocicletas y venta de aparatos telefónicos con frecuencia regular y alta.

Objetivo específico 2: Determinar la relación de la TDCP con la planeación estratégica de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021.

Se presenta el análisis descriptivo de la variable 2 “TDCP” y la dimensión “planeación estratégica”

Tabla 5

Tabla cruzada Toma de decisiones a corto plazo y Planeación estratégica

		Planeación estratégica			Total	
		BAJO	REGULAR	ALTO		
Toma de decisiones a corto plazo	BAJO	Recuento	15	5	0	20
		% del total	28,3%	9,4%	0,0%	37,7%
	REGULAR	Recuento	3	14	0	17
		% del total	5,7%	26,4%	0,0%	32,1%
	ALTO	Recuento	0	5	11	16
		% del total	0,0%	9,4%	20,8%	30,2%
Total	Recuento	18	24	11	53	
	% del total	34,0%	45,3%	20,8%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia SPSS 24

Interpretación:

En la tabla 5 se aprecia que la frecuencia más significativa se encuentra en la intersección del nivel bajo de la variable 2 TDCP y la dimensión planeación estratégica, el cual presenta 15 respuestas que representa el 28,3% % y corresponden a los rubros de librería, venta de artículos de plástico, venta de oxígeno, venta de artículos de limpieza y venta de productos veterinarios. Por otro lado, la menor frecuencia se encuentra en la intersección del nivel regular de la variable 2 TDCP y nivel bajo de la dimensión planeación estratégica, el cual presenta 3 respuestas que representa el 5,7% corresponde al rubro de ferretería.

Además, en los resultados se puede visualizar lo siguiente. Por un lado, se puede visualizar que 15 encuestados presenta baja aplicación de TDCP y la planeación estratégica, siendo esta una moda, pero también se puede visualizar que 14 encuestados quienes representan un 26,4 % y 11 encuestados quienes representan 20.8 % haciendo un total de 25 encuestados representados por un 47,2% aplican la TDCP y la planeación estratégica con frecuencia regular y alta y corresponden al rubro de ferretería, venta de accesorios y bazar.

Objetivo específico 3: Determinar la relación de las EG y las habilidades gerenciales de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021.

Se presenta el análisis descriptivo de la variable 1 “EG” y la dimensión “habilidades gerenciales”.

Tabla 6

Tabla cruzada estrategias gerenciales y habilidades gerenciales

		Habilidades gerenciales			Total	
		BAJO	REGULAR	ALTO		
Estrategias gerenciales	BAJO	Recuento	17	1	0	18
		% del total	32,1%	1,9%	0,0%	34,0%
	REGULAR	Recuento	5	13	0	18
		% del total	9,4%	24,5%	0,0%	34,0%
	ALTO	Recuento	0	5	12	17
		% del total	0,0%	9,4%	22,6%	32,1%
Total	Recuento	22	19	12	53	
	% del total	41,5%	35,8%	22,6%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia SPSS 24

Interpretación:

En la tabla 6 se aprecia que la frecuencia más significativa se encuentra en la intersección del nivel bajo de la variable 1 EG y dimensión habilidades gerenciales, el cual presenta 17 respuestas que representa el 32,1% y corresponde a los rubros de ferretería, librerías, venta de aparatos tecnológicos y accesorios, venta de artículos de plástico, venta de artículos de plástico, materiales de limpieza, venta de oxígeno y venta de productos veterinarios. Por otro lado, la menor frecuencia se encuentra en la intersección del nivel bajo de la variable 1 EG y nivel regular de la dimensión habilidades gerenciales, el cual presenta 1 respuesta que representa el 1,9% del rubro de bazar.

Además, en los resultados se puede visualizar lo siguiente. Por un lado, se puede visualizar que 17 encuestados presenta baja aplicación de EG y la dimensión habilidades gerenciales siendo esta una moda, pero también se puede visualizar que 13 encuestados quienes representan un 24,5 % y 12 encuestados quienes representan 22,6 % haciendo un total de 25 encuestados representados por un 47,1% aplican las EG y la dimensión habilidades gerenciales con frecuencia regular y alta, estas corresponden a los rubros de venta de accesorios para vehículos y motocicletas y bazar.

Tabla 7*Rangos por giro o rubro*

GIRO DEL NEGOCIO	RANGO	V1	D1	D2	V2	D3	D4
BAZAR Y REGALOS (S.O.V.P).	ALTO	64%	55%	36%	55%	55%	45%
	REGULAR	36%	45%	55%	45%	45%	55%
	BAJO	0%	0%	9%	0%	0%	0%
FERRETERIA	ALTO	31%	31%	23%	31%	31%	23%
	REGULAR	31%	31%	46%	23%	31%	23%
	BAJO	38%	38%	31%	46%	38%	54%
LIBRERIA - BAZAR (S.O.V.P).	ALTO	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	REGULAR	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	BAJO	100%	100%	100%	100%	100%	100%
VENTA DE ACCESORIOS VEHICULOS	ALTO	32%	32%	21%	32%	32%	21%
	REGULAR	47%	42%	53%	42%	47%	53%
	BAJO	21%	26%	26%	26%	21%	26%
VENTA DE APARATOS TELEFONICOS Y ACCESORIOS	ALTO	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	REGULAR	50%	50%	100%	50%	50%	0%
	BAJO	50%	50%	0%	50%	50%	100%
VENTA DE ARTICULOS DE PLASTICO	ALTO	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	REGULAR	50%	50%	100%	50%	50%	0%
	BAJO	50%	50%	0%	50%	50%	100%
VENTA DE MATERIALES DE LIMPIEZA	ALTO	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	REGULAR	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	BAJO	100%	100%	100%	100%	100%	100%
VENTA DE OXIGENO	ALTO	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	REGULAR	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	BAJO	100%	100%	100%	100%	100%	100%
VENTA DE PRODUCTOS VETERINARIOS	ALTO	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	REGULAR	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	BAJO	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Como resultado del cruce por giro se visualizó que, las empresas relacionadas al giro bazar poseen alto conocimiento en EG, TDCP, gestión de recursos administrativos, planeación estratégica, fases y habilidades gerenciales.

Adicionalmente, las empresas relacionadas a la venta de accesorios de vehículos poseen conocimiento regular en EG, TDCP, gestión de recursos administrativos, planeación estratégica, fases y habilidades gerenciales. También, las empresas relacionadas a la venta de aparatos telefónicos y accesorios poseen conocimiento regular en EG, TDCP, gestión de recursos administrativos,

planeación estratégica, fases y habilidades gerenciales. Además, las empresas relacionadas a la venta de artículos de plástico poseen conocimiento regular en EG, TDCP, gestión de recursos administrativos, planeación estratégica, fases y habilidades gerenciales.

Por otro lado, las empresas relacionadas al rubro de venta de materiales de limpieza poseen bajo conocimiento en EG, TDCP, gestión de recursos administrativos, planeación estratégica, fases y habilidades gerenciales. Además, las empresas relacionadas al giro de librería poseen bajo conocimiento en EG, TDCP, gestión de recursos administrativos, planeación estratégica, fases y habilidades gerenciales. También, las empresas relacionadas al giro de ferretería poseen bajo conocimiento en EG, TDCP, gestión de recursos administrativos, planeación estratégica, fases y habilidades gerenciales. Adicionalmente, las empresas relacionadas al rubro de venta de oxígeno poseen bajo conocimiento en EG, TDCP, gestión de recursos administrativos, planeación estratégica, fases y habilidades gerenciales. Finalmente, las empresas relacionadas al rubro de venta de productos veterinarios poseen bajo conocimiento en EG, TDCP, gestión de recursos administrativos, planeación estratégica, fases y habilidades gerenciales.

Tabla 8

Tabla de contingencia de las dimensiones de la variable 1 estrategias gerenciales y la variable 2 toma de decisiones a corto plazo

		D1-V2 Fases			Total	D2-V2 Habilidades gerenciales			Total
		Bajo	Regular	Alto		Bajo	Regular	Alto	
D1-V1 Gestión de recursos administrativos	Bajo	15(28.3%)	3 (5.7%)	0%	18 (34%)	17(32.1%)	1 (1.9%)	0%	18 (34%)
	Regular	3 (5.7%)	11 (20.8%)	5 (9.4%)	19 (35.8%)	5 (9.4%)	11 (20.8%)	3 (5.7%)	19 (35.8%)
	Alto	0%	5(9.4%)	11 (20.8%)	16 (30.2%)	0%	7(13.2%)	9 (17%)	16 (30.2%)
Total		18 (34%)	19 (35.8%)	16 (30.2%)	53 (100%)	22 (41.5%)	19 (35.8%)	12 (22.6%)	53 (100%)
D2-V1 Planeación estratégica	Bajo	15(28.3%)	3 (5.7%)	0%	18 (34%)	15(28.3%)	3 (5.7%)	0%	18 (34%)
	Regular	3 (5.7%)	15 (28.3%)	6 (11.3%)	24 (45.3%)	7 (13.2%)	16 (30.2%)	1 (1.9%)	24 (45.3%)
	Alto	0%	1(1.9%)	10 (18.9%)	11 (20.8%)	0%	0%	11 (20.8%)	11 (20.8%)
Total		18 (34%)	19 (35.8%)	16 (30.2%)	53 (100%)	22 (41.5%)	19 (35.8%)	12 (22.6%)	53 (100%)

Fuente: Elaboración propia con data generada en el SPSS 24

Interpretación: En la tabla 8, se observó que la frecuencia más significativa de aceptación se encontró en la intersección del nivel bajo de la dimensión 1 de la variable 1 representado por gestión de recursos administrativos y el nivel bajo de la dimensión 2 de la variable 2 representado por habilidades gerenciales con 17 respuestas que representaron 32.1% del total. Contrario a ello, la menor frecuencia de aceptación se encontró en el rango alto de la intersección de las dimensiones gestión estratégica y planeación estrategias correspondiente a la variable 1 y las dimensiones fases y habilidades gerenciales correspondientes a la variable 2 siendo este un 0%.

Análisis inferencial

De acuerdo con Rubio y Berlanga en el 2012 sostiene que cuando no se cumplan las condiciones tales como el uso de variables cuantitativas continuas, distribución normal de las muestras, varianzas similares y tamaño de las muestras mayor a 30 se considera el uso de pruebas no paramétricas (p.102). De acuerdo con el autor no es necesario realizar la prueba de normalidad.

A continuación, se presenta los resultados de la contrastación de hipótesis que, realizado bajo la prueba de Rho Spearman, por lo que, si p valor < 0,05 se rechaza Ho y se acepta H1 y si p valor > 0,05 se rechaza H1 y se acepta Ho.

Contrastación de la Hipótesis general

H0: No existe relación entre las EG y TDCP de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021.

H1: Existe relación entre las EG y TDCP de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021

Tabla 9

Matriz de correlación entre las variables estrategias gerenciales y la toma de decisiones a corto plazo

			Estrategias gerenciales	Toma de decisiones a corto plazo
Rho de Spearman	Estrategias gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000	,824**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	53	53
	Toma de decisiones a corto plazo	Coeficiente de correlación	,824**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	53	53

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia SPSS 24

Interpretación: En la tabla 9 se muestra un valor correlativo de 0,824 en donde se demuestra que existe una correlación alta entre las variables EG y TDCP. Adicionalmente, el valor de significancia es $0,000 < 0.05$, en consecuencia, se acepta la hipótesis alterna (H1) y se rechaza la hipótesis nula (Ho). Finalmente, se logra determinar la relación entre las EG y TDCP de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021.

Contrastación de la Hipótesis específica 1:

H0: No existe relación entre la TDCP y la gestión de recursos administrativos de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021.

H1: Existe relación entre la TDCP y la gestión de recursos administrativos de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021.

Tabla 10

Matriz de correlación entre la variable toma de decisiones a corto plazo y la dimensión gestión de recursos administrativos

			Toma de decisiones a corto plazo	Gestión de recursos administrativos
Rho de Spearman	Toma de decisiones a corto plazo	Coefficiente de correlación	1,000	,808**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	53	53
	Gestión de recursos administrativos	Coefficiente de correlación	,808**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	53	53

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia SPSS 24

Interpretación: En la tabla 10 se muestra un valor correlativo de 0,808 en donde se demuestra que existe una correlación alta entre la variable TDCP y la dimensión gestión de recursos administrativos. Adicionalmente, el valor de

significancia es $0,000 < 0,05$, en consecuencia, se acepta la hipótesis alterna (H1) y se rechaza la hipótesis nula (Ho). Finalmente, se logra determinar la relación entre la TDCP y la gestión de recursos administrativos de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021.

Contrastación de la Hipótesis específica 2:

H0: No existe relación entre la TDCP y la planeación estratégica de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021.

H1: Existe relación entre la TDCP y la planeación estratégica de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021.

Tabla 11

Matriz de correlación entre la variable toma de decisiones a corto plazo y la dimensión planeación estratégica

		Toma de decisiones a corto plazo		Planeación estratégica	
Rho de Spearman	Toma de decisiones a corto plazo	Coeficiente de correlación	1,000	,798**	
		Sig. (bilateral)	.	,000	
		N	53	53	
	Planeación estratégica	Coeficiente de correlación	,798**	1,000	
		Sig. (bilateral)	,000	.	
		N	53	53	

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia SPSS 24

Interpretación: En la tabla 11 se muestra un valor correlativo de 0,798 en donde se demuestra que existe una correlación alta entre la variable TDCP y la dimensión planeación estratégica. Adicionalmente, el valor de significancia es

0,000<0.05, en consecuencia, se acepta la hipótesis alterna (H1) y se rechaza la hipótesis nula (Ho). Finalmente, se logra determinar la relación entre la TDCP y la planeación estratégica de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021.

Contrastación de la Hipótesis específica 3:

H0: No existe relación entre las EG y habilidades gerenciales de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021.

H1: Existe relación entre las EG y habilidades gerenciales de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021.

Tabla 12

Matriz de correlación entre la variable estrategias gerenciales y la dimensión habilidades gerenciales

			Estrategias gerenciales	habilidades gerenciales
Rho de Spearman	Estrategias gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000	,861**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	53	53
	habilidades gerenciales	Coeficiente de correlación	,861**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	53	53

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia SPSS 24

Interpretación: En la tabla 12 se muestra un valor correlativo de 0,861 en donde se demuestra que existe una correlación alta entre la variable EG y la dimensión habilidades gerenciales. Adicionalmente, el valor de significancia es $0,000 < 0.05$, en consecuencia, se acepta la hipótesis alterna (H1) y se rechaza la hipótesis nula (Ho). Finalmente, se logra determinar la relación entre las EG y habilidades gerenciales de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021.

V. DISCUSIÓN

Como objetivo general se planteó determinar la relación de las EG y TDCP de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021.

Al respecto, Cedeño et al en el 2019 sostiene que las estrategias gerenciales son un sistema de principios que implica gestión de recursos administrativos con el nuevo enfoque social, planificación estratégica, habilidades gerenciales y balance entre el potencial de la organización y la dinámica del mercado, además, se aplica las estrategias estándar a las PYMES (p.193). También, Tito y Geraldo en el 2022 sostiene que “las estrategias gerenciales son un curso de acción que involucran la personalidad del gerente y la gestión eficaz y eficiente de recursos materiales y humanos a fin del logro de los objetivos organizacionales” (p.26). Por otro lado, respecto a la segunda variable Vega et al. en el 2021 sostiene que la TDCP involucra competencias conductuales y 7 fases, posee 2 estilos, la primera es la toma de decisiones proactiva (corto plazo y escenario de incertidumbre) y la segunda es la toma de decisiones reactiva (largo plazo y escenario de certeza) (p.149). Además, Hernández et al. en el 2022 sostiene que es el motor de toda la organización y este siempre conlleva riesgos por ello tiene fases en la cuales descansa el previo análisis que se realiza a las situaciones para posteriormente tomar una decisión eficaz (p.54).

Asimismo, en la investigación con respecto a la primera variable EG y la segunda variable TDCP se observó que en el análisis descriptivo que ambas variables se encuentran en un nivel bajo de aplicación representados por un 32.1% y adicionalmente a ello se centran en las dimensiones de gestión de recursos administrativos y habilidades gerenciales, todo ello corresponde a los rubros de venta de materiales de limpieza, rubro de librería, rubro de ferretería, rubro de venta de oxígeno y al rubro de venta de productos veterinarios. Por otro lado, de acuerdo con el análisis inferencial se demostró que existe una correlación alta entre las variables en estudio debido al coeficiente de correlación RHO de Spearman de 0,824 con un valor p de significación de 0.000 que es menor a 0.05.

Los resultados logrados presentan similitud con la investigación realizada por Quispe (2021) quien busco la correlación entre la gestión estratégica y TDCP y

obtuvo un Rho de Spearman de 0,872. Por lo tanto, de acuerdo con la revisión de la teoría y analizando los resultados se verifica que existe relación entre las EG y TDCP ya que la aplicación de EG en las MYPYMES permite mejorar TDCP de estas.

Se planteó como primer objetivo específico Determinar la relación de la TDCP con la gestión de recursos administrativos de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021.

Al respecto, Vega et al. en el 2021 sostiene que TDCP involucra competencias conductuales y 7 fases, posee 2 estilos, la primera es la toma de decisiones proactiva (corto plazo y escenario de incertidumbre) y la segunda es la toma de decisiones reactiva (largo plazo y escenario de certeza) (p.149). Además, Hernández et al. en el 2022 sostiene que es el motor de toda la organización y este siempre conlleva riesgos por ello tiene fases en la cuales descansa el previo análisis que se realiza a las situaciones para posteriormente tomar una decisión eficaz (p.54). Por otro lado, respecto a la primera dimensión de la primera variable Tito y Geraldo en el 2022 sostienen que “la gestión de recursos administrativos comprende, la gestión eficaz y eficiente de las finanzas, recursos materiales y humanos a fin del logro de los objetivos organizacionales” (p.26).

Asimismo, en el estudio con respecto a la segunda TDCP y la primera dimensión de la variable 1 gestión de recursos administrativos se observó que en el análisis descriptivo que ambas variables se encuentran en un nivel bajo de aplicación representados por un 32.1%, todo ello corresponde corresponden a los rubros de ferretería, librería, venta de artículos de plástico, venta de oxígeno, venta de artículos de limpieza y venta de productos veterinarios. Además, la menor frecuencia se encuentra en la intersección del nivel regular de la variable 2 TDCP y nivel bajo de la dimensión de gestión de recursos administrativos, el cual representa el 1,9% y corresponde al rubro de ferretería. Por otro lado, de acuerdo con el análisis inferencial se demostró que existe una correlación alta entre las variables en estudio debido al coeficiente de correlación RHO de Spearman de 0,808 con un valor p de significación de 0.000 que es menor a 0.05.

Los resultados alcanzados se asemejan con el trabajo de investigación de Suarez (2021), donde el autor busca optimizar los recursos de las PYMES

aplicando estrategias gerenciales tal como la contratación de un outsourcing quienes compartirán su expertise con los colaboradores en planilla.

Se planteó como objetivo específico 2 Determinar la relación de la TDCP con la planeación estratégica de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021.

De acuerdo con la segunda variable, Vega et al. en el 2021 sostiene que la TDCP involucra competencias conductuales y 7 fases, posee 2 estilos, la primera es la toma de decisiones proactiva (corto plazo y escenario de incertidumbre) y la segunda es la toma de decisiones reactiva (largo plazo y escenario de certeza) (p.149). Además, Hernández et al. en el 2022 sostiene que es el motor de toda la organización y este siempre conlleva riesgos por ello tiene fases en la cuales descansa el previo análisis que se realiza a las situaciones para posteriormente tomar una decisión eficaz (p.54). Por otro lado, de acuerdo con la segunda dimensión de la primera variable Mero en el 2018 sostiene que “la planificación es la revisión del estado de la organización a través de un diagnóstico para determinar objetivos concretos y realizables para posteriormente elaborar estrategias que posibilitarán el cumplimiento de estos” (p.91). También, Moreno en el 2017 sostiene que “la estrategia gerencial es la respuesta de las empresas a las fuerzas influyentes del exterior que tiene el concepto de planeación administrativa inherente” (p.13).

Asimismo, en la investigación con respecto a la segunda variable TDCP y la segunda dimensión de la variable 1 planeación estratégica se observó que en el análisis descriptivo que ambas variables se encuentran en un nivel bajo de aplicación representados por un 28.3%, todo ello corresponde corresponden a los rubros de librería, venta de artículos de plástico, venta de oxígeno, venta de artículos de limpieza y venta de productos veterinarios. También, la menor frecuencia se encuentra en la intersección del nivel regular de la variable 2 TDCP y nivel bajo de la dimensión planeación estratégica, el representa el 5,7% y corresponde al rubro de ferretería. Por otro lado, de acuerdo con el análisis inferencial se demostró que existe una correlación alta entre las variables en estudio debido al coeficiente de correlación RHO de Spearman de 0,798 con un valor p de significación de 0.000 que es menor a 0.05.

Los resultados obtenidos en el estudio poseen semejanza con resultados presentados en otros estudios. Por lo que , se muestra los estudios realizados por Poma (2020) quien plantea que para poder tomar una decisión frente a un escenario de incertidumbre es necesario conocer los procesos y el sistema con el cual viene trabajando la organización para así contar con un plan de contingencia para mitigar riesgos y lograr los objetivos trazados.

Se planteó como objetivo específico 3 Determinar la relación de las EG y las habilidades gerenciales de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021.

De acuerdo con la primera variable Cedeño et al en el 2019 sostiene que las estrategias gerenciales son un sistema de principios que implica gestión de recursos administrativos con el nuevo enfoque social, planificación estratégica, habilidades gerenciales y balance entre el potencial que posee la organización y la dinámica del mercado, además, se aplica las estrategias estándar a las PYMES (p.193). También, Tito y Geraldo en el 2022 sostiene que “las estrategias gerenciales son un curso de acción que involucran la personalidad del gerente y la gestión eficaz y eficiente de recursos materiales y humanos a fin del logro de los objetivos organizacionales” (p.26). Por otro lado, de acuerdo con la segunda dimensión de la variable 2 Maldonado que en el 2018 define las habilidades gerenciales como “un conjunto de capacidades que el individuo ha adquirido con el transcurso de su día a día que ayuda a razonar, planificar, organizar, coordinar, gestionar, innovar, ajustar y tomar decisiones acertadas en la administración de una organización” (p.145).

Asimismo, en la investigación con respecto a la variable 1 EG y D2 de la V2 habilidades se observó que en el análisis descriptivo que ambas variables se encuentran en un nivel bajo de aplicación representados por un 32.1%, todo ello corresponde corresponden a los rubros de ferretería, librerías, venta de aparatos tecnológicos y accesorios, venta de artículos de plástico, venta de artículos de plástico, materiales de limpieza, venta de oxígeno y venta de productos veterinarios. Además, la menor frecuencia se encuentra en la intersección del nivel bajo de la variable 1 EG y nivel regular de la dimensión habilidades gerenciales, el cual representa el 1,9% y corresponde al rubro de bazar. Por otro lado, de acuerdo

con el análisis inferencial se demostró que existe una correlación alta entre las variables en estudio debido al coeficiente de correlación RHO de Spearman de 0,861 con un valor p de significación de 0.000 que es menor a 0.05.

Los resultados obtenidos se asemejan a otras investigaciones. Por lo que , Najarro (2019) donde presenta la relación entre las variables EG y la TDCP encontrando una correlación de Rho de 0.830. En tal sentido, se verifica que el dominio de las habilidades blandas permite que los colaboradores desarrollen capacidad de toma de decisiones y esto a su vez permite que se convierta en una estrategia para la organización convirtiéndose así en una ventaja competitiva.

VI. CONCLUSIONES

Posteriormente al procesamiento e interpretación de resultados se deduce que:

Primero: En relación con el objetivo general se presenta que las EG y la TDCP se encuentran en un nivel bajo de aplicación representados por un 32.1%. Pero también, un 43.4% aplican las EG y la TDCP que representan al rubro bazar y venta de accesorios de motocicletas con frecuencia regular y alta. Adicionalmente, de acuerdo con el análisis inferencial se demostró que las variables en estudio presentan correlación alta y esto a su vez se evidencia debido al coeficiente de correlación RHO de Spearman que arrojó un valor de 0,824 con un valor p de significación de 0.000 que a su vez es menor a 0.05. Se evidencia entonces que las EG y la TDCP se relacionan y que las MYPYMES las vienen aplicando, pero no son conscientes de ello. También se determinó que los del rubro bazar son los que poseen una alta aplicación de ambas variables mientras que los rubros de ventas de materiales de limpieza, giro de librería, giro de ferretería, venta de oxígeno y venta de productos veterinarios poseen baja aplicación de estas.

Segundo: Respecto con el primer objetivo específico se determina que la TDCP y la gestión de recursos administrativos variables se encuentran en un nivel bajo de aplicación representados por un 32.1%. Por otro lado, de acuerdo con el análisis inferencial se demostró que las variables en estudio presentan correlación alta y esto a su vez se evidencia debido al coeficiente de correlación RHO de Spearman que presentó un valor de 0,808 con un valor p de significación de 0.000 que a su vez es menor a 0.05

Tercero: Respecto con el segundo objetivo específico se determina que la TDCP y la planeación estratégica variables se encuentran en un nivel bajo de aplicación representados por un 28.3%. Por otro lado, de acuerdo con el análisis inferencial se demostró que las variables en estudio presentan correlación alta y esto a su vez se evidencia debido al coeficiente de correlación RHO de Spearman que presentó 0,798 , también mostró un valor p de significación de 0.000 que también resultó menor a 0.05.

Cuarto: Respecto con el tercer objetivo específico se evidencia que las EG y las habilidades gerenciales se encuentran en un nivel bajo de aplicación representados por un 32.1%. Por otro lado, de acuerdo con el análisis inferencial se demostró que las variables en estudio presentan correlación alta y esto a su vez se evidencia debido al coeficiente de correlación RHO de Spearman de 0,861 con un valor p de significación 0.000 que es menor a 0.05.

VII. RECOMENDACIONES

Primero: En relación con el objetivo general, se evidencia que las MYPYMES comerciales no aplican estrategias gerenciales por lo que se recomienda que modernicen su estructura y adapten su modelo de negocio al de comercio electrónico. También, deben buscar otro rubro en el que puedan invertir y no solo depender de su giro actual. Además, se recomienda a los accionistas, directores y encargados quienes toman decisiones en las MYPYMES comerciales que posean conocimientos en estrategias gerenciales ya que permitirá flexibilizar su modelo de negocio para así poder hacer frente a escenarios de incertidumbre tal cual se presentó con la llegada de la pandemia así generar planes de contingencia para mitigar riesgos y que al tomar decisiones a corto plazo sea de manera eficaz y eficiente. Finalmente, dejo abierta la idea para una posterior investigación relacionada con la rentabilidad y la nueva dinámica de consumo con la llegada del COVID.

Segundo: Respecto al objetivo específico 1, se sugiere a los accionistas, directores y encargados quienes toman decisiones en las MYPYMES comerciales identifiquen y conozcan cual es el máximo potencial de los recursos que posee la organización, llevar el control de sus mercaderías no solo manual sino implementar una opción de control virtual, utilizar la información financiera que reportan en sus estados financieros y colocar a los colaboradores donde puedan desempeñar su máximo potencial para así poder hacer frente a escenarios de incertidumbre y puedan tomar decisiones en el corto plazo de manera acertada, reduciendo costos y maximizando sus ingresos.

Tercero: Respecto al objetivo específico 2, se invita a los accionistas, directores y encargados quienes toman decisiones en las MYPYMES comerciales que se maneje una estructura flexible abierta a cambios repentinos, poseer una misión y visión que sea compartida por todos los colaboradores, realizar una matriz FODA para conocer la estructura interna de la organización y elaborar estrategias de mejoras en los cuellos de botellas, todo ello en conjunto aportará para que pueda adaptarse y hacer frente ante cualquier escenario.

Cuarto: Respecto al objetivo específico 3, se sugiere a los accionistas, directores y encargados quienes toman decisiones en las MYPYMES comerciales que inviertan en capacitaciones respecto a las habilidades blandas, gestión empresarial, toman de decisiones y digitalización de procesos. Si se tiene un colaborador motivado este reproducirá la misma actitud hasta llegar al consumidor final quienes son de vital importancia para mantener la empresa a flote.

REFERENCIAS

- Abadía, C. (2018). Nuevos escenarios para el liderazgo laboral y conexiones relacionales para el desarrollo de equipos de trabajo hacia un competitivo futuro organizacional. *Revista Estrategia Organizacional*, 7(1), 33-50. <https://doi.org/10.22490/25392786.2696>
- Banco mundial (2021, febrero). *Tracking a record year for business, around the world*. <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2021/02/17/tracking-an-unprecedented-year-for-businesses-everywhere>
- Barreto, N. (2020). Financial análisis: substantial factor for decisión making in a business sector company. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 129-134. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/issue/view/56>
- Benites, J. y Villalobos, S. (2020). *Apalancamiento financiero y su incidencia en la gestión gerencial de las pequeñas empresas de calzado, El Porvenir 2020* (Tesis para obtener el grado de Licenciada en administración). <https://hdl.handle.net/20.500.12692/53700>
- Bermudez, W. y Urueta, L. (2019). *Strategic management as a driving platform for social capital in SMEs. Koinonia Interdisciplinary Arbitrated Journal*, 4(8), 571-590.
- Berlanga, V. y Rubio, M. (2012). Clasificación de pruebas no paramétricas. Cómo aplicarlas en SPSS. REIRE. *Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 5(2), 101-113. <http://www.ub.edu/ice/reire.htm>
- Blanco, F., León, E. & Acosta, A. (2020). Toma de decisiones estratégicas en entornos inciertos. *Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa* (30), 79-96. <https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.3845>
- CAPECE (2022). Reporte oficial de la industria ECommerce en el Perú. <https://bit.ly/3t4TZGR>
- Cedeño, A., Asencio, L., & Villegas, A. (2019). Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en

los negocios. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(5), 191-200. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

Carhuancho, I., Nolazco, F., Monteverde, L., Guerrero, M. & Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Editorial Universidad internacional del Ecuador. <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/3893>

Cascio, J. (29 de abril del 2020). Facing the age of chaos. *Medium*. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>

Castañeda, J. C. (2021). *Competencias actuales del estratega desde la perspectiva del "arte de la guerra" de Sun Tzu*. (Tesis para optar por el grado de Economista, Universidad militar Nueva Granada). <http://hdl.handle.net/10654/39436>

Cedeño, A., Asencio, L., & Villegas, A. (2019). Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(5), 191-200. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

Cerda, H. (1991). *Means, instruments, techniques and methods of data and information collection*. *Research Methodology II* (pp.235-339). El Buho.

Choudhary, D y Jain, P. (11 de noviembre del 2010). Short-term decisionmaking in foundry Unit:A case srudy. *Indian Foundry Journal*, (56), 34-39. https://www.researchgate.net/publication/258241610_Short-Term_Decision_Making_in_Foundry_Unit_A_Case_Study

COMEXPERU (2021). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú Resultados 2022*. <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2021/02/17/tracking-an-unprecedented-year-for-businesses-everywhere>

Cortés, A. (19 de junio del 2019). El control interno como proceso administrativo para las PYMES. *Revista Faeco Sapiens*, 2 (2), 13-26. https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/700

Crasselt, N., y Lohman, C. (2016). Considering real options in short-term decision making. *Journal of management control*, 27, 351-369. <https://doi.org/10.1007/s00187-016-0234-5>

- Fernández, V. (2020). Types of justification in scientific research. *Entrepreneurial spirit TES*, 4 (65-76). <https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n3.2020.207>
- García, P. (02 de marzo del 2019). La inteligencia emocional y su impacto en el desempeño laboral. *Revista Caribeña de ciencias sociales*. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/03/inteligencia-emocional-laboral.html>
- Goleman, D. y Boyatzis, R. (6 de febrero del 2017). Emotional intelligence has 12 elements. Which do you need to work on. *Revista Harvard business review*, 84 (2), 1-5. <https://www.proveritas.com.au/downloads/Emotional-Intelligence-12-Elements.PDF>
- González, A. (02 de marzo del 2022). What is a BANI environment and differences with a VUCA environment. *Open Webinars*. <https://openwebinars.net/blog/que-es-un-entorno-bani-y-diferencias-con-un-entorno-vuca/#:~:text=VUCA%20nos%20hablaba%20de%20un,en%20cualquier%20momento%20puede%20romperse>.
- Hernández, R., Fernandez, C. y Baptista, M. (2014) Metodología de la investigación. Mc Graw-Hill. México
- Hernández, C. y Carpio, N. (2019). Introduction to the types of sampling. *Alerta, Scientific journal of the National Institute of Health*, 2(1 (enero-junio), 75–79. <https://doi.org/10.5377/alerta.v2i1.7535>
- Hernández, M., González, V., Hernández, C. & Moscosa, D. (2022). Stages of decision making. *TEPEXI Magazine*, (9), 17, 54-56. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/tepexi/issue/archive>
- Hernández, R., Méndez, S., Mendoza C. & Cuevas, A. (2017). *Fundamentos de investigación*. Editorial MC Graw Hill Education. <http://ezproxy.biblored.gov.co:2057/?il=4611&pg=5>
- Hernández, J. y Hernández, S. (01 de mayo del 2019). Etapas del proceso administrativo. *Boletín científico de la escuela superior de Atotonilco de Tula*, 11, 66-67. <https://doi.org/10.29057/esat.v6i11>

- Ibáñez, E. A., Cruz, J. P. & Preciado, E. H. (2020). *Contabilidad administrativa para definición de estrategias en pymes del sector relojero de Bogotá en tiempos de covid-19* (Tesis de especialización, Universidad EAN). <http://hdl.handle.net/10882/10215>.
- Ingram, K. (2018). Short-term decision making and relevant information. *Accounting in focus*. <https://accountinginfocus.com/managerial-accounting-2/short-term-decision-making/short-term-decision-making-and-relevant-information/>
- INEI (Marzo del 2022). *Demografía empresarial en el Perú*. <https://m.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/demografia-empresarial-8237/1/#lista>
- Maldonado, J. (2018). *Habilidades gerenciales*. Editorial Ediciones de la U.
- Medina, M., y Verdejo, A. (2020). Validity and reliability in the evaluation of learning through active methodologies. *ALTERIDAD. Revista de Educación*, 15(2), 270-284. <https://doi.org/10.17163/alt.v15n2.2020.10>
- Mero, J. (15 de Julio del 2018). Company, administration and administrative processes. *Revista FIPCAEC*, 3 (8), 84-102. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.59>
- Ministerio de la producción (2022). *Tejido empresarial en el Perú*. https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNzUwNmViMDItMTE3Yy00YzhhLThkMTItZmExMmZlMGM5YjI3IiwidCI6ImMzNGNjOGM2LTJiMjctNDA0Mi1hMGE2LWI3OWZiMmM0NDE4NyIsImMiOiR9&pageName=ReportSection&fbclid=IwAR2Ozz_KIV8KNd-fWA_5iLpUJHQqWpzhSzazjprfr3S94YgMiNHOVWbpXdc
- Najarro, S. (2019). *Estrategias y toma de decisiones para los trabajadores de AGUARA INGENIEROS S.A.C., Los Olivos 2019* (Tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración). <https://hdl.handle.net/20.500.12692/55055>
- Nicomedes, E. (2018). *Tipos de investigación*. <https://core.ac.uk/download/pdf/250080756.pdf>

- Nicaragua, E. (2018). Metodología de la investigación e investigación aplicada para Ciencias Económicas y Administrativas. *Revista de La Universidad Autónoma*, 1-89.
- Ortega, N. (2018). *Modelo de inteligencia de negocios para mejorar la toma de decisiones en las pymes del sector retail de lima Metropolitana* (Tesis para la obtención del título profesional de ingeniero industrial, Universidad Nacional Federico Villareal). <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/2408>.
- Parry, E. y Ng, E. (2017) Multigenerational research in human resource management. *Research in personnel and human resources management*, 34,1-41. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120160000034008>
- Patty, W., Titman, S., Keown, A., Martin, J., Martin, P., Burrow, M. y Nguyen, H. (2012). *Financial Management*. Australia: Pearson.
- Panter, A. y Sterba, K. (2011). *Handbook of Ethics in Quantitative Methodology*. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioucv/detail.action?do cID = 668763>.
- Peñaloza, M. (2010). Teoría de las decisiones. *Perspectivas*, 25, 227-240. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942454012>
- Poma, V. (2020). Implementación del sistema de control interno y la toma de decisiones en las PYMES del distrito de Lima, 2018 (Tesis para obtener el grado de Contador Público, Universidad Privada del norte). <https://hdl.handle.net/11537/24823>
- Quispe, M. (2021). *Gestión estratégica y toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Saylla – Cuzco 2021* (Tesis para obtener el grado académico de Maestra en gestión pública). <https://hdl.handle.net/20.500.12692/76311>
- Robledo, J., Del Río, J. y Rodríguez, C. (2020). La estrategia: Un análisis de su evolución desde la cienciometría. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(2), 106– 120. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n2.67221>
- Rodríguez, A. y Pérez, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*, 82, pp.175-195. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>

- Rosemarie, K. (2014). Short term decision making. CPA Ireland. <https://www.cpaireland.ie/CPAIreland/media/Education-Training/Study%20Support%20Resources/F2%20Management%20Accounting/Relevant%20Articles/f2mashort-term-decision-making.pdf>
- S.A. (2022, abril 8). *¿Qué es la inteligencia emocional y cuáles son sus características?* Diario gestión. <https://gestion.pe/tendencias/inteligencia-emocional-caracteristicas-tipos-ejemplos-test-medicion-nnda-nnlt-249127-noticia/?ref=gesr>
- Senarath, C. (2016). *Short Term decision making*. [Power Point slides]. https://www.casrilanka.com/casl/images/stories/2016/2016_pdf/sab/short_term_decision_making.pptx
- Shridharabhat, K. (2009). *Materials Managment*. New Dheli: A to Z.
- Suárez, J. (2021). *El outsourcing en las pymes de Guayaquil como estrategia gerencial para la optimización de recursos* (Tesis para la obtención de MBA, Universidad católica de Santiago de Guayaquil). <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/17067>
- Vega, C., Reza, D., García, O., Hernández, T. & Ruiz, D. (2021). Escala de toma de decisiones para directivos. *Revista Digital Internacional de Psicología y ciencia Social*, (7), 146-165. <https://doi.org/10.22402/j.rdi.pyics.unam.7.1.2021.312.146-166>

ANEXOS

Cuestionario

ESTRATEGIAS GERENCIALES

Estimado Colaborador:

A continuación, usted resolverá un cuestionario que ayudara a obtener resultados estadísticos, para el desarrollo de un trabajo de investigación que se ha venido realizando durante todo este tiempo, se le solicita sinceridad y transparencia en la solución de las preguntas; para ello debe marcar con una "x" en el casillero de su respuesta:

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1	2	3	4	5

N°	Dimensiones - Indicadores de estrategias gerenciales	Escala				
		1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 1: GESTIÓN DE RECURSOS ADMINISTRATIVOS						
1.	¿Considera que los trabajadores están comprometidos con los objetivos de la empresa?					
2.	¿Considera que los trabajadores tienen un rendimiento alto desde el puesto en donde desempeñan sus labores?					
3.	¿Considera que la empresa tiene identificado y registrados los bienes o recursos tangibles e intangibles?					
4.	¿Considera que la empresa utiliza herramientas financieras tales como los Estados financieros y ratios para la toma de decisiones?					
5.	¿Considera que la organización realiza una programación de la compra de sus mercaderías y proyectan sus ventas?					
DIMENSIÓN 2: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA						

6.	¿Considera que la empresa realiza una evaluación interna para encontrar problemas dentro de las diferentes áreas?					
7.	¿Considera que el propósito por el cual creo la empresa y hacia donde quiere llegar es compartida con los trabajadores para lograr metas?					
8.	¿Considera reorganizar las funciones y responsabilidades cuando se presenta algún problema en la empresa?					
9.	¿Considera que las normas y valores son entendidos y aplicados por los trabajadores para lograr los objetivos de la empresa?					
10.	¿Considera que analizando la política, la sociedad, los avances tecnológicos y la economía del país se desarrollan estrategias para anticipar problemas que puede tener la empresa?					

TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO

Estimado Colaborador:

continuación, usted resolverá un cuestionario que ayudara a obtener resultados estadísticos, para el desarrollo de un trabajo de investigación que se ha venido realizando durante todo este tiempo, se le solicita sinceridad y transparencia en la solución de las preguntas; para ello debe marcar con una "x" en el casillero de su respuesta:

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1	2	3	4	5

N°	Dimensiones - Indicadores de Desempeño Laboral	Escala				
		1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 3: FASES						
1.	¿Considera que la empresa logra identificar la fuente de algún problema que se presenta?					
2.	¿Considera que la información financiera permite identificar la fuente de algún problema que se presenta?					

3.	¿Considera que los problemas de la empresa son identificados en el momento oportuno?					
4.	¿Considera que los criterios que utiliza para resolver un problema de la empresa lo ayudan a encontrar la solución?					
5.	¿Cuándo elige la solución busca el beneficio de la empresa por encima del propio?					
6.	¿Considera que para solucionar un problema de la empresa utiliza la opción que le genera menos pérdidas?					
7.	¿Considera que la empresa aplica la solución en el momento oportuno y constantemente se está supervisando?					
8.	¿Considera que hay revisión de mejoras después de haber aplicado la solución a algún problema de la empresa?					
DIMENSIÓN 4: HABILIDADES GERENCIALES						
9.	¿Considera que los colaboradores reciben buen trato?					
10.	¿Considera que la pandemia desafía los conocimientos de los gerentes para reducir el daño en la empresa frente a un escenario nuevo?					

Fuente: *Elaboración propia*

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: ESTRATEGIAS GERENCIALES Y LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO DE UNA MYPYME COMERCIAL EN CONTEXTO COVID-19, COMAS 2021

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
<p>PROBLEMA GENERAL:</p> <p>¿De qué manera se relacionan las estrategias gerenciales con la toma de decisiones a corto plazo de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</p> <p>PROBLEMA ESPECÍFICO 1</p> <p>¿De qué manera se relaciona la toma de decisiones a corto plazo y la gestión de recursos administrativos de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021?</p> <p>PROBLEMA ESPECÍFICO 2</p> <p>¿De qué manera se relaciona la toma de decisiones a corto plazo con la planeación estratégica de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021?</p> <p>PROBLEMA ESPECÍFICO 3</p> <p>¿De qué manera se relacionan las estrategias gerenciales y las habilidades gerenciales de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Determinar la relación de las estrategias gerenciales con la toma de decisiones a corto plazo de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <p>OBJETIVO ESPECÍFICO 1</p> <p>Determinar la relación de la toma de decisiones a corto plazo con la gestión de recursos administrativos de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021.</p> <p>OBJETIVO ESPECÍFICO 2</p> <p>Determinar la relación de la toma de decisiones con la planeación estratégica de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021.</p> <p>OBJETIVO ESPECÍFICO 3</p> <p>Determinar la relación de las estrategias gerenciales y las habilidades gerenciales de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL:</p> <p>Existe relación entre las estrategias gerenciales y la toma de decisiones a corto plazo de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</p> <p>HIPÓTESIS ESPECIFICA 1.</p> <p>Existe relación entre la toma de decisiones a corto plazo y la gestión de recursos administrativos de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECIFICA 2.</p> <p>Existe relación entre la toma de decisiones y la planeación estratégica de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECIFICA 3.</p> <p>Existe relación entre las estrategias gerenciales y habilidades gerenciales de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021.</p>	<p>VARIABLE 1: Estrategias gerenciales:</p> <p>Cedeño et al en el 2019 sostiene que las estrategias gerenciales son un sistema de principios que implica gestión de recursos administrativos con el nuevo enfoque social, planificación estratégica, habilidades gerenciales y equilibrio entre lo interno de los negocios y lo externo del mercado, además, se aplica las estrategias estándar a las PYMES (p.193)</p>				
			DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	NIVELES Y RANGOS	
			<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de recursos administrativos • Planeación estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de talento humano • Gestión de materiales • Gestión financiera • Análisis AMOFITH • Visión y Misión • Estructura organizacional • Cultura Organizacional • Análisis PESTEC 	Ordinal	BAJO-MEDIO-ALTO	
			<p>VARIABLE 2: Toma de decisiones a corto plazo:</p> <p>Vega et al. en el 2021 sostiene que la toma de decisiones involucra competencias conductuales y 7 fases, posee 2 estilos, la primera es la toma de decisiones proactiva (corto plazo y escenario de incertidumbre) y la segunda es la toma de decisiones reactiva (largo plazo y escenario de certeza) (p.149).</p>				
DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	NIVELES Y RANGOS				
<ul style="list-style-type: none"> • Fases • Habilidades gerenciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación y diagnóstico • Criterios • Evaluación de alternativas • Selección • Implementación • Retroalimentación • Habilidades blandas • Incertidumbre 	Ordinal	BAJO-MEDIO-ALTO				

Diseño de investigación		Población y muestra		Técnicas e instrumentos	
Tipo de investigación:	Básico	Unidad de estudio:	Representante	Técnica:	Encuesta
Enfoque:	Cuantitativo	Población:	482 MYPYMES		
Nivel:	Correlacional	Muestra:	53 MYPYMES comerciales y se entrevista a 53 colaboradores	Instrumento:	Cuestionario
Diseño:	No experimental de corte transversal				
Método:	Deductivo - Descriptivo				

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES “Estrategias gerenciales y la toma de decisiones a corto plazo de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021”

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
VARIABLE 1	Cedeño et al en el 2019 sostiene que las estrategias gerenciales son un sistema de principios que implica gestión de recursos administrativos con el nuevo enfoque social, planificación estratégica, habilidades gerenciales y equilibrio entre lo interno de los negocios y lo externo del mercado, además, se aplica las estrategias estándar a las PYMES (p.193)	Las estrategias gerenciales se potencian a través de la planeación estratégica y los resultados que presentan la gestión de recursos administrativos.	Gestión de recursos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de talento humano • Gestión de materiales • Gestión financiera 	1,2,3,4,5	Ordinal
Estrategias gerenciales			Planeación estratégica			
VARIABLE 2	Vega et al. en el 2021 sostiene que la toma de decisiones involucra competencias conductuales y 7 fases, posee 2 estilos, la primera es la toma de decisiones proactiva (corto plazo y escenario de incertidumbre) y la segunda es la toma de decisiones reactiva (largo plazo y escenario de certeza) (p.149).	La toma de decisiones a corto plazo sigue una serie de pasos plasmados en las fases que deben ser monitoreados adicionalmente el desarrollo de las habilidades gerenciales es vital frente al contexto de incertidumbre y desarrollar la habilidad en la toma de decisiones a corto plazo.	Fases	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación y diagnóstico • Criterios • Evaluación de alternativas • Selección • Implementación 	1,2,3,4,5,6,7,8	
Toma de decisiones a corto plazo			Habilidades gerenciales			

Solicitud de acceso a la información para determinar población



grace alison huaraca de la cruz <gracehuaraca58@gmail.com>

RESPUESTA DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA - EXPEDIENTE ADMINISTRATIVO N°22130-2022

grace alison huaraca de la cruz <gracehuaraca58@gmail.com> 8 de junio de 2022, 16:40
Borrador a: Acceso Informacion Publica <accesoinformacionpublica@municomas.gob.pe>

El mié, 31 de mayo del 2022 a las 16:40 , Acceso Informacion Publica
(<accesoinformacionpublica@municomas.gob.pe>) escribió:

ESTIMADA SRTA. HUARACA DE LA CRUZ GRACE ALISON

Referencia: Expediente Administrativo N°000022130-2022

Muy buenos días, cumplimos con atender su solicitud de Acceso a la Información Pública , presentada mediante la hoja señalada en la referencia, se adjunta información remitida por la Subgerencia de Promoción Empresarial.

Cabe mencionar que el costo de reproducción es de 0.10 céntimos por hoja.

NOTA: SÍRVASE A CONFIRMAR LA RECEPCIÓN DE ESTE CORREO PARA EVITAR NOTIFICACIONES DE ACUSE DE RECIBO A SU DOMICILIO. Cuidemos el medio ambiente.

**ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA
Secretaría General
Municipalidad Distrital de Comas**

--

Saludos cordiales,

Grace Huaraca de la cruz

CARTA DE PRESENTACIÓN

Estimado Mg. Luis Clemente Baquedano Cabrera

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVEZ DE JUICIO DE EXPERTOS

Me es grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y asimismo hacer conocimiento que, siendo estudiante de la universidad Cesar Vallejo de la escuela de posgrado programa académico de Administración de Negocios MBA, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para desarrollar la investigación para optar el grado de maestro en Administración de Negocios MBA.

La investigación se titula: “Estrategias gerenciales y la toma de decisiones a corto plazo de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021”, y siendo imprescindible contar con los docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas empresariales, contables y/o investigación.

El expediente de validación cuenta con la siguiente documentación:

- Carta de presentación
- Definiciones conceptuales de las variables, dimensiones e indicadores
- Matriz de consistencia
- Matriz de operacionalización de las variables
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración, me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente



Firma

Grace Alison Huaraca de la cruz

D.N.I.: 70565280

DEFINICIONES CONCEPTUALES DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable 1: Estrategias gerenciales

Cedeño et al en el 2019 sostiene que las estrategias gerenciales son un sistema de principios que implica gestión de recursos administrativos con el nuevo enfoque social, planificación estratégica, habilidades gerenciales y equilibrio entre lo interno de los negocios y lo externo del mercado, además, se aplica las estrategias estándar a las PYMES (p.193)

1. Gestión de recursos administrativos; Tito y Geraldo en el 2022 sostienen que “la gestión de recursos administrativos comprende, la gestión eficaz y eficiente de las finanzas, recursos materiales y humanos a fin del logro de los objetivos organizacionales” (p.26).

Indicadores de la D1:

- a) Gestión de capital humano: Parry y Ng sostienen que la gestión del talento humano busca la atracción, retención y desarrollo de todos los colaboradores con la finalidad de lograr el compromiso y alto rendimiento de estos (2017).
 - b) Gestión financiera: Petty et al. sostienen que la gestión financiera es la evaluación y formulación de decisiones sobre alternativas que permitan mejorar el futuro financiero de la empresa utilizando herramientas financieras tales como las ratios y los Estados financieros (2012).
 - c) Gestión de recursos: Shiridharabhat sostiene que la gestión de materiales se define como administración de recursos tangible e intangibles que posee la organización (2009).
2. Planeación estratégica; Mero en el 2018 sostiene que “la planificación es la revisión del estado de la organización a través de un diagnóstico para determinar objetivos concretos y realizables para posteriormente elaborar estrategias que posibilitarán el cumplimiento de estos” (p.91).

Indicadores de la D2:

- a) Análisis AMOFITH: D'Alessio sostiene que el análisis interno en las áreas administrativas, marketing, operaciones, finanzas, investigación y desarrollo y recursos humanos busca una evolución en las fortalezas y mejorar las debilidades generando ventajas competitivas (2008).
- b) Visión y Misión: Gaytan y Aceves sostienen que la misión brinda representa la motivación por el cual fue creada el ente, adicionalmente sostiene que la visión brindará la dirección para que así conjuntamente lleguen a lograrse los objetivos trazados (2017).
- c) Estructura organizacional: Bastidas sostiene que la estructura organizacional permite asignar responsabilidades y funciones de acuerdo con las habilidades de cada colaborador (2018).
- d) Cultura Organizacional: Yopan, Palmero y Santos sostienen que la cultura organizacional es un recurso intangible que genera valor a recurso tangibles tales como los colaboradores de una organización o ente (2020).

- e) Análisis PESTEC: D'Alessio sostiene que analizar las fuerzas políticas, sociales, tecnológicas y competitivas permite conocer y aprovechar las oportunidades que el entorno brinda (2008)

Variable 2: Toma de decisiones a corto plazo

Vega et al. en el 2021 sostiene que la toma de decisiones involucra competencias conductuales y 7 fases, posee 2 estilos, la primera es la toma de decisiones proactiva (corto plazo y escenario de incertidumbre) y la segunda es la toma de decisiones reactiva (largo plazo y escenario de certeza) (p.149).

- 3. Fases; Hernández et al. sostiene que es el motor de toda la organización y este siempre conlleva riesgos por ello tiene fases en las cuales descansa el previo análisis que se realiza a las situaciones para posteriormente tomar una decisión eficaz (2022).

Indicadores D3:

- a) Identificación y diagnóstico Zanatta sostiene que esta parte es la más vital por lo que se debe recordar en buscar el cuello de botella y el problema en sí para realizar un diagnóstico adecuado y proponer la alternativa de solución más adecuada (2021).
- b) Criterios Zanatta sostiene que para la toma de una decisión esta debe ponderar el problema de acuerdo con la naturaleza, localización, magnitud, permanencia y segmentación (2021).
- c) Evaluación de alternativas Zanatta sostiene que la evaluación de alternativas debe realizarse a través de ponderaciones matemáticas tales como el MAXIMIN O MAXIMAX (2021).
- d) Selección Zanatta sostiene que la selección es la etapa en la cual se priorizará el que genere menores pérdidas (2021).
- e) Implementación Zanatta sostiene que la etapa de implementación es donde se pone en práctica la alternativa (2021).
- f) Retroalimentación Zanatta sostiene que es la evaluación posterior a la aplicación de la alternativa de solución, en este punto se realizan las lecciones aprendidas y se reevalúa si se debe seguir aplicando la primera alternativa o se debe realizar mejoras o optar por otra (2021).

4. Maldonado que en el 2018 define las habilidades gerenciales como “aquellas capacidades adquiridas por un individuo para razonar, planificar, organizar, coordinar, gestionar, innovar, ajustar y tomar decisiones acertadas en la administración de una organización” (p.145).

Indicadores D4:

- a) Habilidades blandas: Goleman y Boyatzis en el 2017 en el marco de poder concretizar el concepto, lo sistematizaron en que la inteligencia emocional se define como el balance de 12 competencias las cuales son la autoconciencia emocional, autocontrol emocional, adaptabilidad, orientación al logro, panorama positivo, empatía, conciencia organizacional, influencia, entrenador y mentor, manejo de conflictos, trabajo en equipo y liderazgo inspirador (p.3).
- b) Incertidumbre: Cascio presenta la estructura BANI, en donde explica el nuevo escenario al cual hace frente el mundo con la llegada de la pandemia y que se debe tomar en cuenta para sobrellevar el nuevo escenario. BANI hace referencia a la fragilidad de los sistemas que se iban implementando en toda las organizaciones , la de solo especializarse en lo que es bueno o lo que genera mayor rentabilidad, pues este postulado invita a que las organizaciones sean resilientes y adicionalmente no dependan de una sola fuente de ingresos ya que puede presentarse, por tomar un ejemplo la pandemia y simplemente su negocio fracase porque en el mercado lo que se prioriza ya no es su producto sino en este caso la salud y los bienes básicos de alimentación. También , debido a este panorama de incertidumbre, la falta de conocimiento respecto a lo que pueda ocurrir, a lo que nos estamos enfrentando genera ansiedad, esto podría generar 2 estados en la persona la primera es la pasividad ya que se intenta no asumir la responsabilidad frente a las decisiones bajo este nuevo entorno pero también se puede abordar esta problemática con la empatía y concentración para poder direccionar la organización a alguna necesidad nueva que generó este nuevo escenario, además, el autor presenta la no linealidad, este punto se enfoca en entender que hay una brecha inmensa en temporalidad referido a los términos causa y efecto, un esfuerzo grande no necesariamente te traerá una recompensa grande o una pérdida grande, se debe entender que hay contextos que no manejamos y que el inicio de un contexto pudo tener su inicio en la década pasada pero recién están saliendo a flote las consecuencias, pues para afrontar ello debemos definir en que contexto estamos y ser flexibles, finalmente, todo esto lleva a la incomprendibilidad, debemos recordar que el ahora no es incomprendible para siempre por ello para lidiar con la incomprendibilidad debemos utilizar nuestra intuición (2020).

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE ESTRATEGIAS GERENCIALES

N°	DIMENSIONES / ITEMS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		1 Si	2 No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Gestión de recursos administrativos							
1	¿Considera que los trabajadores están comprometidos con los objetivos de la empresa?	X		X		X		
2	¿Considera que los trabajadores tienen un rendimiento alto desde el puesto en donde desempeñan sus labores?	X		X		X		
3	¿Considera que la empresa tiene identificado y registrados los bienes o recursos tangibles e intangibles?	X		X		X		
4	¿Considera que la empresa utiliza herramientas financieras tales como los Estados financieros y ratios para la toma de decisiones?	X		X		X		
5	¿Considera que la organización realiza una programación de la compra de sus mercaderías y proyectan sus ventas?	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Planeación estratégica	Si	No	Si	No	Si	No	
6	¿Considera que la empresa realiza una evaluación interna para encontrar problemas dentro de las diferentes áreas?	X		X		X		
7	¿Considera que el propósito por el cual creo la empresa y hacia donde quiere llegar es compartida con los trabajadores para lograr metas?	X		X		X		
8	¿Considera reorganizar las funciones y responsabilidades cuando se presenta algún problema en la empresa?	X		X		X		
9	¿Considera que las normas y valores son entendidos y aplicados por los trabajadores para lograr los objetivos de la empresa?	X		X		X		
10	¿Considera que analizando la política, la sociedad, los avances tecnológicos y la economía del país se desarrollan estrategias para anticipar problemas que puede tener la empresa?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si tiene suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable (x)** **Aplicable después de corregir ()** **No aplicable ()**

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mgtr: Luis Clemente Baquedano Cabrera DNI: 17843413

Especialidad del validador: Auditoría y Gestión Empresarial

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para presentar el componente o dimensión específica del constructo.

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el anunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota. Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

7 de noviembre del 2022



.....
Firma del experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA TOMA DE DECISIONES CORTO PLAZO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 3: Fases							
1	¿Considera que la empresa logra identificar la fuente de algún problema que se presenta?	X		X		X		
2	¿Considera que la información financiera permite identificar la fuente de algún problema que se presenta?	X		X		X		
3	¿Considera que los problemas de la empresa son identificados en el momento oportuno?	X		X		X		
4	¿Considera que los criterios que utiliza para resolver un problema de la empresa lo ayudan a encontrar la solución?	X		X		X		
5	¿Cuándo elige la solución busca el beneficio de la empresa por encima del propio?	X		X		X		
6	¿Considera que para solucionar un problema de la empresa utiliza la opción que le genera menos pérdidas?	X		X		X		
7	¿Considera que la empresa aplica la solución en el momento oportuno y constantemente se está supervisando?	X		X		X		
8	¿Considera que hay revisión de mejoras después de haber aplicado la solución a algún problema de la empresa?	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4: Habilidades gerenciales	Si	No	Si	No	Si	No	
9	¿Considera que los colaboradores reciben buen trato?	X		X		X		
10	¿Considera que la pandemia desafía los conocimientos de los gerentes para reducir el daño en la empresa frente a un escenario nuevo?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si tiene suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (x) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mgtr: Luis Clemente Baquedano Cabrera DNI: 17843413

Especialidad del validador: Auditoria y Gestión Empresarial

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para presentar el componente o dimensión específica del constructo.

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el anunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota. Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

12 de noviembre del 2022



.....
Firma del experto Informante.

CARTA DE PRESENTACIÓN

Estimado CPC René Alejandro Oliva Cordova

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVEZ DE JUICIO DE EXPERTOS

Me es grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y asimismo hacer conocimiento que, siendo estudiante de la universidad Cesar Vallejo de la escuela de posgrado programa académico de Administración de Negocios MBA, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para desarrollar la investigación para optar el grado de maestro en Administración de Negocios MBA.

La investigación se titula: “Estrategias gerenciales y la toma de decisiones a corto plazo de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021”, y siendo imprescindible contar con los docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas empresariales, contables y/o investigación.

El expediente de validación cuenta con la siguiente documentación:

- Carta de presentación
- Definiciones conceptuales de las variables, dimensiones e indicadores
- Matriz de consistencia
- Matriz de operacionalización de las variables
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración, me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente



Firma

Grace Alison Huaraca de la cruz
D.N.I.: 70565280

DEFINICIONES CONCEPTUALES DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable 1: Estrategias gerenciales

Cedeño et al en el 2019 sostiene que las estrategias gerenciales son un sistema de principios que implica gestión de recursos administrativos con el nuevo enfoque social, planificación estratégica, habilidades gerenciales y equilibrio entre lo interno de los negocios y lo externo del mercado, además, se aplica las estrategias estándar a las PYMES (p.193)

5. Gestión de recursos administrativos; Tito y Geraldo en el 2022 sostienen que “la gestión de recursos administrativos comprende, la gestión eficaz y eficiente de las finanzas, recursos materiales y humanos a fin del logro de los objetivos organizacionales” (p.26).

Indicadores de la D1:

- d) Gestión de capital humano: Parry y Ng sostienen que la gestión del talento humano busca la atracción, retención y desarrollo de todos los colaboradores con la finalidad de lograr el compromiso y alto rendimiento de estos (2017).
 - e) Gestión financiera: Petty et al. sostienen que la gestión financiera es la evaluación y formulación de decisiones sobre alternativas que permitan mejorar el futuro financiero de la empresa utilizando herramientas financieras tales como las ratios y los Estados financieros (2012).
 - f) Gestión de recursos: Shiridharabhat sostiene que la gestión de materiales se define como administración de recursos tangible e intangibles que posee la organización (2009).
6. Planeación estratégica; Mero en el 2018 sostiene que “la planificación es la revisión del estado de la organización a través de un diagnóstico para determinar objetivos concretos y realizables para posteriormente elaborar estrategias que posibilitarán el cumplimiento de estos” (p.91).

Indicadores de la D2:

- f) Análisis AMOFITH: D'Alessio sostiene que el análisis interno en las áreas administrativas, marketing, operaciones, finanzas, investigación y desarrollo y recursos humanos busca una evolución en las fortalezas y mejorar las debilidades generando ventajas competitivas (2008).
- g) Visión y Misión: Gaytan y Aceves sostienen que la misión brinda representa la motivación por el cual fue creada el ente, adicionalmente sostiene que la visión brindará la dirección para que así conjuntamente lleguen a lograrse los objetivos trazados (2017).

- h) Estructura organizacional: Bastidas sostiene que la estructura organizacional permite asignar responsabilidades y funciones de acuerdo con las habilidades de cada colaborador (2018).
- i) Cultura Organizacional: Yopan, Palmero y Santos sostienen que la cultura organizacional es un recurso intangible que genera valor a recursos tangibles tales como los colaboradores de una organización o ente (2020).
- j) Análisis PESTEC: D'Alessio sostiene que analizar las fuerzas políticas, sociales, tecnológicas y competitivas permite conocer y aprovechar las oportunidades que el entorno brinda (2008)

Variable 2: Toma de decisiones a corto plazo

Vega et al. en el 2021 sostiene que la toma de decisiones involucra competencias conductuales y 7 fases, posee 2 estilos, la primera es la toma de decisiones proactiva (corto plazo y escenario de incertidumbre) y la segunda es la toma de decisiones reactiva (largo plazo y escenario de certeza) (p.149).

- 7. Fases; Hernández et al. sostiene que es el motor de toda la organización y este siempre conlleva riesgos por ello tiene fases en las cuales descansa el previo análisis que se realiza a las situaciones para posteriormente tomar una decisión eficaz (2022).

Indicadores D3:

- g) Identificación y diagnóstico Zanatta sostiene que esta parte es la más vital por lo que se debe recordar en buscar el cuello de botella y el problema en sí para realizar un diagnóstico adecuado y proponer la alternativa de solución más adecuada (2021).
- h) Criterios Zanatta sostiene que para la toma de una decisión esta debe de ponderar el problema de acuerdo con la naturaleza, localización, magnitud, permanencia y segmentación (2021).
- i) Evaluación de alternativas Zanatta sostiene que la evaluación de alternativas debe realizarse a través de ponderaciones matemáticas tales como el MAXIMIN O MAXIMAX (2021).
- j) Selección Zanatta Sostiene que la selección es la etapa en la cual se priorizará el que genere menores pérdidas (2021).
- k) Implementación Zanatta sostiene que la etapa de implementación es donde se pone en práctica la alternativa (2021).
- l) Retroalimentación Zanatta sostiene que es la evaluación posterior a la aplicación de la alternativa de solución, en este punto se realiza las lecciones aprendidas y se reevalúa si se debe seguir aplicando la primera alternativa o se debe realizar mejoras o optar por otra (2021).

8. Maldonado que en el 2018 define las habilidades gerenciales como “aquellas capacidades adquiridas por un individuo para razonar, planificar, organizar, coordinar, gestionar, innovar, ajustar y tomar decisiones acertadas en la administración de una organización” (p.145).

Indicadores D4:

- c) Habilidades blandas: Goleman y Boyatzis en el 2017 en el marco de poder concretizar el concepto, lo sistematizaron en que la inteligencia emocional se define como el balance de 12 competencias las cuales son la autoconciencia emocional, autocontrol emocional, adaptabilidad, orientación al logro, panorama positivo, empatía, conciencia organizacional, influencia, entrenador y mentor, manejo de conflictos, trabajo en equipo y liderazgo inspirador (p.3).
- d) Incertidumbre: Cascio presenta la estructura BANI, en donde explica el nuevo escenario al cual hace frente el mundo con la llegada de la pandemia y que se debe tomar en cuenta para sobrellevar el nuevo escenario. BANI hace referencia a la fragilidad de los sistemas que se iban implementando en toda las organizaciones , la de solo especializarse en lo que es bueno o lo que genera mayor rentabilidad, pues este postulado invita a que las organizaciones sean resilientes y adicionalmente no dependan de una sola fuente de ingresos ya que puede presentarse, por tomar un ejemplo la pandemia y simplemente su negocio fracase porque en el mercado lo que se prioriza ya no es su producto sino en este caso la salud y los bienes básicos de alimentación. También , debido a este panorama de incertidumbre, la falta de conocimiento respecto a lo que pueda ocurrir, a lo que nos estamos enfrentando genera ansiedad, esto podría generar 2 estados en la persona la primera es la pasividad ya que se intenta no asumir la responsabilidad frente a las decisiones bajo este nuevo entorno pero también se puede abordar esta problemática con la empatía y concentración para poder direccionar la organización a alguna necesidad nueva que generó este nuevo escenario, además, el autor presenta la no linealidad, este punto se enfoca en entender que hay una brecha inmensa en temporalidad referido a los términos causa y efecto, un esfuerzo grande no necesariamente te traerá una recompensa grande o una pérdida grande, se debe entender que hay contextos que no manejamos y que el inicio de un contexto pudo tener su inicio en la década pasada pero recién están saliendo a flote las consecuencias, pues para afrontar ello debemos definir en que contexto estamos y ser flexibles, finalmente, todo esto lleva a la incomprendibilidad, debemos recordar que el ahora no es incomprendible para siempre por ello para lidiar con la incomprendibilidad debemos utilizar nuestra intuición (2020).

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE ESTRATEGIAS GERENCIALES

N°	DIMENSIONES / ITEMS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		1 Si	2 No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Gestión de recursos administrativos							
1	¿Considera que los trabajadores están comprometidos con los objetivos de la empresa?	X		X		X		
2	¿Considera que los trabajadores tienen un rendimiento alto desde el puesto en donde desempeñan sus labores?	X		X		X		
3	¿Considera que la empresa tiene identificado y registrados los bienes o recursos tangibles e intangibles?	X		X		X		
4	¿Considera que la empresa utiliza herramientas financieras tales como los Estados financieros y ratios para la toma de decisiones?	X		X		X		
5	¿Considera que la organización realiza una programación de la compra de sus mercaderías y proyectan sus ventas?	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Planeación estratégica	Si	No	Si	No	Si	No	
6	¿Considera que la empresa realiza una evaluación interna para encontrar problemas dentro de las diferentes áreas?	X		X		X		
7	¿Considera que el propósito por el cual creo la empresa y hacia donde quiere llegar es compartida con los trabajadores para lograr metas?	X		X		X		
8	¿Considera reorganizar las funciones y responsabilidades cuando se presenta algún problema en la empresa?	X		X		X		
9	¿Considera que las normas y valores son entendidos y aplicados por los trabajadores para lograr los objetivos de la empresa?	X		X		X		
10	¿Considera que analizando la política, la sociedad, los avances tecnológicos y la economía del país se desarrollan estrategias para anticipar problemas que puede tener la empresa?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si tiene suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable (x)** **Aplicable después de corregir ()** **No aplicable ()**

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mgtr: René Alejandro Oliva Cordova DNI: 45027311

Especialidad del validador: Contador, auditor y asesor empresarial ONG y MYPYMES

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para presentar el componente o dimensión específica del constructo.

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el anunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota. Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

15 de noviembre del 2022



.....
Firma del experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA TOMA DE DECISIONES CORTO PLAZO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 3: Fases							
1	¿Considera que la empresa logra identificar la fuente de algún problema que se presenta?	X		X		X		
2	¿Considera que la información financiera permite identificar la fuente de algún problema que se presenta?	X		X		X		
3	¿Considera que los problemas de la empresa son identificados en el momento oportuno?	X		X		X		
4	¿Considera que los criterios que utiliza para resolver un problema de la empresa lo ayudan a encontrar la solución?	X		X		X		
5	¿Cuándo elige la solución busca el beneficio de la empresa por encima del propio?	X		X		X		
6	¿Considera que para solucionar un problema de la empresa utiliza la opción que le genera menos pérdidas?	X		X		X		
7	¿Considera que la empresa aplica la solución en el momento oportuno y constantemente se está supervisando?	X		X		X		
8	¿Considera que hay revisión de mejoras después de haber aplicado la solución a algún problema de la empresa?	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4: Habilidades gerenciales	Si	No	Si	No	Si	No	
9	¿Considera que los colaboradores reciben buen trato?	X		X		X		
10	¿Considera que la pandemia desafía los conocimientos de los gerentes para reducir el daño en la empresa frente a un escenario nuevo?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si tiene suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (x) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mgtr: René Alejandro Oliva Cordova DNI: 45027311

Especialidad del validador: Contador, auditor y asesor empresarial ONG y MYPYMES

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para presentar el componente o dimensión específica del constructo.

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el anunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota. Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

15 de noviembre del 2022



.....
Firma del experto Informante.

CARTA DE PRESENTACIÓN

Estimado Dr. Luis Enrique Alva Palacios Gómez

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVEZ DE JUICIO DE EXPERTOS

Me es grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y asimismo hacer conocimiento que, siendo estudiante de la universidad Cesar Vallejo de la escuela de posgrado programa académico de Administración de Negocios MBA, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para desarrollar la investigación para optar el grado de maestro en Administración de Negocios MBA.

La investigación se titula: “Estrategias gerenciales y la toma de decisiones a corto plazo de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021”, y siendo imprescindible contar con los docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas empresariales, contables y/o investigación.

El expediente de validación cuenta con la siguiente documentación:

- Carta de presentación
- Definiciones conceptuales de las variables, dimensiones e indicadores
- Matriz de consistencia
- Matriz de operacionalización de las variables
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración, me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente



Firma

Grace Alison Huaraca de la cruz

D.N.I.: 70565280

DEFINICIONES CONCEPTUALES DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable 1: Estrategias gerenciales

Cedeño et al en el 2019 sostiene que las estrategias gerenciales son un sistema de principios que implica gestión de recursos administrativos con el nuevo enfoque social, planificación estratégica, habilidades gerenciales y equilibrio entre lo interno de los negocios y lo externo del mercado, además, se aplica las estrategias estándar a las PYMES (p.193)

9. Gestión de recursos administrativos; Tito y Geraldo en el 2022 sostienen que “la gestión de recursos administrativos comprende, la gestión eficaz y eficiente de las finanzas, recursos materiales y humanos a fin del logro de los objetivos organizacionales” (p.26).

Indicadores de la D1:

- g) Gestión de capital humano: Parry y Ng sostienen que la gestión del talento humano busca la atracción, retención y desarrollo de todos los colaboradores con la finalidad de lograr el compromiso y alto rendimiento de estos (2017).
 - h) Gestión financiera: Petty et al. sostienen que la gestión financiera es la evaluación y formulación de decisiones sobre alternativas que permitan mejorar el futuro financiero de la empresa utilizando herramientas financieras tales como las ratios y los Estados financieros (2012).
 - i) Gestión de recursos: Shiridharabhat sostiene que la gestión de materiales se define como administración de recursos tangible e intangibles que posee la organización (2009).
10. Planeación estratégica; Mero en el 2018 sostiene que “la planificación es la revisión del estado de la organización a través de un diagnóstico para determinar objetivos concretos y realizables para posteriormente elaborar estrategias que posibilitarán el cumplimiento de estos” (p.91).

Indicadores de la D2:

- k) Análisis AMOFITH: D'Alessio sostiene que el análisis interno en las áreas administrativas, marketing, operaciones, finanzas, investigación y desarrollo y recursos humanos busca una evolución en las fortalezas y mejorar las debilidades generando ventajas competitivas (2008).
- l) Visión y Misión: Gaytan y Aceves sostienen que la misión brinda representación la motivación por el cual fue creada el ente, adicionalmente sostiene que la visión brindará la dirección para que así conjuntamente lleguen a lograrse los objetivos trazados (2017).
- m) Estructura organizacional: Bastidas sostiene que la estructura organizacional permite asignar responsabilidades y funciones de acuerdo con las habilidades de cada colaborador (2018).

- n) Cultura Organizacional: Yopan, Palmero y Santos sostienen que la cultura organizacional es un recurso intangible que genera valor a recursos tangibles tales como los colaboradores de una organización o ente (2020).
- o) Análisis PESTEC: D'Alessio sostiene que analizar las fuerzas políticas, sociales, tecnológicas y competitivas permite conocer y aprovechar las oportunidades que el entorno brinda (2008)

Variable 2: Toma de decisiones a corto plazo

Vega et al. en el 2021 sostiene que la toma de decisiones involucra competencias conductuales y 7 fases, posee 2 estilos, la primera es la toma de decisiones proactiva (corto plazo y escenario de incertidumbre) y la segunda es la toma de decisiones reactiva (largo plazo y escenario de certeza) (p.149).

- 11. Fases; Hernández et al. sostiene que es el motor de toda la organización y este siempre conlleva riesgos por ello tiene fases en las cuales descansa el previo análisis que se realiza a las situaciones para posteriormente tomar una decisión eficaz (2022).

Indicadores D3:

- m) Identificación y diagnóstico Zanatta sostiene que esta parte es la más vital por lo que se debe recordar en buscar el cuello de botella y el problema en sí para realizar un diagnóstico adecuado y proponer la alternativa de solución más adecuada (2021).
- n) Criterios Zanatta sostiene que para la toma de una decisión esta debe de ponderar el problema de acuerdo con la naturaleza, localización, magnitud, permanencia y segmentación (2021).
- o) Evaluación de alternativas Zanatta sostiene que la evaluación de alternativas debe realizarse a través de ponderaciones matemáticas tales como el MAXIMIN O MAXIMAX (2021).
- p) Selección Zanatta Sostiene que la selección es la etapa en la cual se priorizará el que genere menores pérdidas (2021).
- q) Implementación Zanatta sostiene que la etapa de implementación es donde se pone en práctica la alternativa (2021).
- r) Retroalimentación Zanatta sostiene que es la evaluación posterior a la aplicación de la alternativa de solución, en este punto se realizan las lecciones aprendidas y se reevalúa si se debe seguir aplicando la primera alternativa o se debe realizar mejoras o optar por otra (2021).

12. Maldonado que en el 2018 define las habilidades gerenciales como “aquellas capacidades adquiridas por un individuo para razonar, planificar, organizar, coordinar, gestionar, innovar, ajustar y tomar decisiones acertadas en la administración de una organización” (p.145).

Indicadores D4:

- e) Habilidades blandas: Goleman y Boyatzis en el 2017 en el marco de poder concretizar el concepto, lo sistematizaron en que la inteligencia emocional se define como el balance de 12 competencias las cuales son la autoconciencia emocional, autocontrol emocional, adaptabilidad, orientación al logro, panorama positivo, empatía, conciencia organizacional, influencia, entrenador y mentor, manejo de conflictos, trabajo en equipo y liderazgo inspirador (p.3).
- f) Incertidumbre: Cascio presenta la estructura BANI, en donde explica el nuevo escenario al cual hace frente el mundo con la llegada de la pandemia y que se debe tomar en cuenta para sobrellevar el nuevo escenario. BANI hace referencia a la fragilidad de los sistemas que se iban implementando en toda las organizaciones , la de solo especializarse en lo que es bueno o lo que genera mayor rentabilidad, pues este postulado invita a que las organizaciones sean resilientes y adicionalmente no dependan de una sola fuente de ingresos ya que puede presentarse, por tomar un ejemplo la pandemia y simplemente su negocio fracase porque en el mercado lo que se prioriza ya no es su producto sino en este caso la salud y los bienes básicos de alimentación. También , debido a este panorama de incertidumbre, la falta de conocimiento respecto a lo que pueda ocurrir, a lo que nos estamos enfrentando genera ansiedad, esto podría generar 2 estados en la persona la primera es la pasividad ya que se intenta no asumir la responsabilidad frente a las decisiones bajo este nuevo entorno pero también se puede abordar esta problemática con la empatía y concentración para poder direccionar la organización a alguna necesidad nueva que generó este nuevo escenario, además, el autor presenta la no linealidad, este punto se enfoca en entender que hay una brecha inmensa en temporalidad referido a los términos causa y efecto, un esfuerzo grande no necesariamente te traerá una recompensa grande o una pérdida grande, se debe entender que hay contextos que no manejamos y que el inicio de un contexto pudo tener su inicio en la década pasada pero recién están saliendo a flote las consecuencias, pues para afrontar ello debemos definir en que contexto estamos y ser flexibles, finalmente, todo esto lleva a la incomprensibilidad, debemos recordar que el ahora no es incomprensible para siempre por ello para lidiar con la incomprensibilidad debemos utilizar nuestra intuición (2020).

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE ESTRATEGIAS GERENCIALES

N°	DIMENSIONES / ITEMS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		1 Si	2 No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Gestión de recursos administrativos							
1	¿Considera que los trabajadores están comprometidos con los objetivos de la empresa?	X		X		X		
2	¿Considera que los trabajadores tienen un rendimiento alto desde el puesto en donde desempeñan sus labores?	X		X		X		
3	¿Considera que la empresa tiene identificado y registrados los bienes o recursos tangibles e intangibles?	X		X		X		
4	¿Considera que la empresa utiliza herramientas financieras tales como los Estados financieros y ratios para la toma de decisiones?	X		X		X		
5	¿Considera que la organización realiza una programación de la compra de sus mercaderías y proyectan sus ventas?	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Planeación estratégica	Si	No	Si	No	Si	No	
6	¿Considera que la empresa realiza una evaluación interna para encontrar problemas dentro de las diferentes áreas?	X		X		X		
7	¿Considera que el propósito por el cual creo la empresa y hacia donde quiere llegar es compartida con los trabajadores para lograr metas?	X		X		X		
8	¿Considera reorganizar las funciones y responsabilidades cuando se presenta algún problema en la empresa?	X		X		X		
9	¿Considera que las normas y valores son entendidos y aplicados por los trabajadores para lograr los objetivos de la empresa?	X		X		X		
10	¿Considera que analizando la política, la sociedad, los avances tecnológicos y la economía del país se desarrollan estrategias para anticipar problemas que puede tener la empresa?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si tiene suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable (x)** **Aplicable después de corregir ()** **No aplicable ()**

Apellidos y nombres del juez validador **Dr. Luis Enrique Alva Palacios Gómez** **DNI: 27148724**

Especialidad del validador: **Doctor en gestión Pública y Gobernabilidad**

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para presentar el componente o dimensión específica del constructo.

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el anunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota. Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

15 de diciembre del 2022



.....
Firma del experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA TOMA DE DECISIONES CORTO PLAZO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 3: Fases							
1	¿Considera que la empresa logra identificar la fuente de algún problema que se presenta?	X		X		X		
2	¿Considera que la información financiera permite identificar la fuente de algún problema que se presenta?	X		X		X		
3	¿Considera que los problemas de la empresa son identificados en el momento oportuno?	X		X		X		
4	¿Considera que los criterios que utiliza para resolver un problema de la empresa lo ayudan a encontrar la solución?	X		X		X		
5	¿Cuándo elige la solución busca el beneficio de la empresa por encima del propio?	X		X		X		
6	¿Considera que para solucionar un problema de la empresa utiliza la opción que le genera menos pérdidas?	X		X		X		
7	¿Considera que la empresa aplica la solución en el momento oportuno y constantemente se está supervisando?	X		X		X		
8	¿Considera que hay revisión de mejoras después de haber aplicado la solución a algún problema de la empresa?	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4: Habilidades gerenciales	Si	No	Si	No	Si	No	
9	¿Considera que los colaboradores reciben buen trato?	X		X		X		
10	¿Considera que la pandemia desafía los conocimientos de los gerentes para reducir el daño en la empresa frente a un escenario nuevo?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si tiene suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (x) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador Dr. Luis Enrique Alva Palacios Gómez DNI: 27148724

Especialidad del validador: Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para presentar el componente o dimensión específica del constructo.

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el anunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota. Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

15 de diciembre del 2022

.....
Firma del experto Informante.

Tabla 13*Ficha técnica del instrumento*

DATOS	
Tamaño muestral:	53 colaboradores
Tipo de técnica:	Encuesta presencial
Tipo de instrumento:	Cuestionario Ordinal /
Escala de medición:	Likert
Fecha de trabajo en campo:	Nov-22
Tiempo de duración:	N/A

Nota: El cuestionario es compuesta por 20 preguntas que serán aplicadas a 53 colaboradores 1 de cada MYPYME seleccionada bajo muestreo no probabilístico. Fuente: elaboración propia

Tabla 14*Estadística de Fiabilidad*

Estadísticas de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	,858
		N de elementos	10 ^a
	Parte 2	Valor	,883
		N de elementos	10 ^b
		N total de elementos	20
Correlación entre formularios			,910
Coeficiente de Spearman- Brown	Longitud igual		,953
	Longitud desigual		,953
Coeficiente de dos mitades de Guttman			,949

Fuente: elaboración propia

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación titulada “Estrategias gerenciales y la toma de decisiones a corto plazo de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021” es desarrollada por Luis Clemente Baquedano Cabrera, investigador(a) del programa académico de maestría en Gerencia de Operaciones y Logística de la Universidad Cesar Vallejo, cuyo objetivo de estudio fue determinar la relación de las estrategias gerenciales con la toma de decisiones a corto plazo de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021.

En caso de acceder a participar en este estudio, se le pedirá responder un cuestionario de 20 preguntas objetivas. El cuestionario tomará 20 minutos aproximadamente. La participación en este estudio es voluntaria. La información que se recolecta será confidencial. Además, no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación, tiene la posibilidad de conocer los resultados obtenidos para ser utilizado en la mejora de algún proceso.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas correspondientes en forma directa o al correo electrónico ghuaracad@ucvvirtual.edu.pe. Desde ya se agradece su participación.

DECLARACION DE CONSENTIMIENTO

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, ya he sido informado (a) sobre el objetivo del estudio. Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento.

Fecha:

Nombre y Firma de participante:



Grace Alison Huaraca de la cruz

RESOLUCIÓN JEFATURAL N° 5574-2022-UCV-VA-EPG-F05L01/J

Lima, 19 de noviembre de 2022

VISTO:

El proyecto de investigación denominado: **Estrategias gerenciales y la toma de decisiones a corto plazo de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021**; presentado por el (la) Br. **Grace Alison Huaraca De La Cruz** con código de estudiante N° **6700284238** del programa de **Maestría en Administración de Negocios - MBA** – grupo **A2**, y;

CONSIDERANDO:

Que, la normativa de la Universidad César Vallejo, señala que el estudiante deberá presentar un proyecto de investigación para su aprobación y posterior sustentación con fines de graduación;

Que, el proyecto mencionado cuenta con opinión favorable del docente de la experiencia curricular de **"Diseño y Desarrollo del Trabajo de Investigación"** **Baquedano Cabrera Luis Clemente**.

Que, es política de la Universidad velar por el adecuado manejo administrativo de los documentos para cumplir las políticas internas de gestión;

Que, el (la) Jefe (a) de la Unidad de Posgrado, en uso de sus facultades y atribuciones;

RESUELVE:

Art. 1°.- APROBAR, el Proyecto de Investigación denominado: **Estrategias gerenciales y la toma de decisiones a corto plazo de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021**, presentado por el (la) Br. **Grace Alison Huaraca De La Cruz** con código de estudiante N° **6700284238**.

Art. 2°.- DESIGNAR, al docente de la experiencia curricular de **"Diseño y Desarrollo del Trabajo de Investigación"** **Baquedano Cabrera Luis Clemente** como asesor(a) del proyecto de investigación mencionado en el artículo 1°.

Art. 3°.- PRECISAR, que el (la) autor (a) del proyecto de investigación deberá desarrollarlo en el semestre en curso y excepcionalmente hasta el semestre siguiente.

Regístrese, comuníquese y archívese.



Dra. Estrella A. Esquiagola Aranda
Jefa de la Escuela de Posgrado
Campus Lima Norte



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, BAQUEDANO CABRERA LUIS CLEMENTE, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Estrategias gerenciales y la toma de decisiones a corto plazo de una MYPYME comercial en contexto COVID-19, Comas 2021", cuyo autor es HUARACA DE LA CRUZ GRACE ALISON, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 21.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 09 de Enero del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
BAQUEDANO CABRERA LUIS CLEMENTE DNI: 17843413 ORCID: 0000-0002-3890-0640	Firmado electrónicamente por: BBAQUEDANOCA el 12-01-2023 10:12:31

Código documento Trilce: TRI - 0514669