

Hernán Adrián Ortiz-Fajardo; Cristián Andrés Erazo-Álvarez

<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1293>

## **Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia: Retos y desafíos de las microempresas**

## **Business Resilience in Times of Pandemic: Challenges and Challenges for Microenterprises**

Hernán Adrián Ortiz-Fajardo  
[haortizf98@est.ucacue.edu.ec](mailto:haortizf98@est.ucacue.edu.ec)  
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca  
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0003-4847-665X>

Cristián Andrés Erazo-Álvarez  
[cristianerazo@ucacue.edu.ec](mailto:cristianerazo@ucacue.edu.ec)  
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca  
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0001-8746-4788>

Recepción: 15 de marzo 2021

Revisado: 15 de mayo 2021

Aprobación: 15 de junio 2021

Publicación: 01 de julio 2021

## RESUMEN

La resiliencia empresarial es uno de los temas más importantes de la actualidad y se la describe como la capacidad de adaptarse al cambio e inmediatamente recuperarse ante una adversidad, por ello el objetivo de la presente investigación es diseñar un plan de resiliencia empresarial dirigido a los negocios en la ciudad de cañar que permita enfrentar los Retos y desafíos que provoca la actual Pandemia causada por el coronavirus. Metodológicamente es de tipo descriptivo con diseño no experimental. Los resultados más notables de la investigación proporcionan una visualización panorámica de la situación actual de las empresas del sector estudiado, por lo que se los dividieron en tres variables, empezando por la más importante, los ingresos y datos demográficos, seguida por la variable medidas y acciones de resiliencia, y la variable resultados que contiene temas como son el tipo, sector y estabilidad económica del negocio.

**Descriptor:** Psicología ocupacional; desarrollo de recursos humanos; gestión del personal. (Palabras tomadas del tesoro UNESCO).

## ABSTRACT

Business resilience is one of the most important issues of today and it is described as the ability to adapt to change and immediately recover from adversity, therefore the objective of this research is to design a business resilience plan aimed at business in the city of Cañar that allows facing the Challenges and challenges caused by the current Pandemic caused by the coronavirus. Methodologically it is descriptive with a non-experimental design. The most notable results of the research provide a panoramic view of the current situation of the companies in the studied sector, which is why they were divided into three variables, starting with the most important, income and demographic data, followed by the variable measures and resilience actions, and the results variable that contains topics such as the type, sector and economic stability of the business.

**Descriptors:** Occupational psychology; human resources development; personnel management. (Words taken from the UNESCO thesaurus).

## INTRODUCCIÓN

Actualmente el mundo entero está viviendo una crisis, el real nombre de la pandemia en curso debería indicar el sentido del “nada nuevo bajo el cielo contemporáneo”. Ya que su verdadero nombre debería ser SARS 2, es decir “Severe Acute Respiratory Syndrom 2”, este nombre se refiere a un reconocimiento en segundo tiempo, después del primer brote de que fue denominado SARS 1, tal virus que se expandió, afecto en menor medida al planeta. Esta enfermedad fue llamada en ese momento como “el primer virus desconocido del siglo veinte, entonces es muy claro que la actual epidemia no es el surgimiento de algo nuevo y su origen se dio en Wuham-China (Borri, 2020).

Desde la llegada de las primeras civilizaciones hasta la época actual la humanidad ha pasado por la llegada de múltiples pandemias catastróficas como el VIH, la peste negra, la gripe H1N1, la gripe española y la más reciente, la enfermedad llamada coronavirus (COVID-19) causada por el SARS-CoV-2, con esta evidencia se puede decir que las pandemias afectan a los procesos de dependencia que caracterizan a las economías de la actualidad (Osorio-Herrera, 2020).

La crisis que causó el coronavirus cambio radicalmente los procesos de las empresas y gobiernos, quienes utilizaron todos sus recursos para enfrentarla y adaptarse, por lo que se vieron en la necesidad de direccionar sus planes estratégicos, puesto que las tareas están relacionadas con protocolos de bioseguridad, que afectan en gran medida a sus bienes y servicios.

Ecuador, ni es igual a un territorio americano, europeo o asiático donde los gobiernos poseen un eficiente musculo económico y financiero. Pero sin embargo se espera programas como el "Reactívale Ecuador" y la coordinación con las entidades bancarias, para que flexibilicen sus servicios, con tasas de interés más bajas, como además el refinanciamiento de pasivos de las MIPYMES. Un elemento preponderante para robustecer a las unidades de negocios en Ecuador, es tomar en cuenta las sugerencias dictadas por varios analistas económicos que opinan que, si se protege a la industria ecuatoriana, se estaría velando por la seguridad de los trabajadores y la de sus familias,

por eso se torna relevante incentivar el consumo de productos locales (Villamarin, et al. 2020).

Dentro de ese contexto, La economía del territorio ecuatoriano a causa de la pandemia fue la más afectada, ya que los días de encierro y confinamiento han pasado importantes facturas a todos los negocios. Desde marzo del 2020 hasta la actualidad Ecuador inscribe pérdidas de hasta 15.863 millones de dólares, según datos de fuentes oficiales, pero las actividades con más grandes pérdidas han sido el comercio, los servicios y la manufactura, unos 115.000 empleados fueron despedidos como parte de una estrategia de supervivencia por las empresas, durante el estado de excepción, según datos del Ministerio de Trabajo (Secretaría Nacional de Planificación, 2020).

Los negocios pequeños que dependen exclusivamente de sus ventas que generan diariamente, para subsistir, también están siendo afectados en gran medida, todo esto se ve reflejado en el despido de trabajadores, cierre de negocio, caída de ingresos, y sobre todo la gran crisis emocional que genera este tipo de problemas.

De igual manera y especialmente en la ciudad de Cañar, la pandemia afectó gravemente a los negocios, estos han adoptado diversas estrategias para vender sus productos y sobresalir del sistema económico colapsado del país. La gran mayoría de estos negocios optan a vender mediante el Internet, inclusive con entrega a domicilio, en algunas ocasiones incluso rematan sus productos, la limpieza es lo más fundamental en un negocio y la atención con los dos metros de distancia recomendados. Cabe resaltar que varios negocios dedicados a la venta de comida cerraron sus puertas sin embargo adaptaron sus menús para que sus consumidores ordenen a domicilio o para llevar y de esta forma ayudar a esta industria que cada vez está más frágil.

El objetivo de la investigación es diseñar un plan de resiliencia empresarial dirigido a los negocios en la ciudad de cañar que permita enfrentar los retos y desafíos que provoca la Pandemia del COVID – 19.

## **Referencial Teórico**

### **La resiliencia empresarial como ventaja competitiva**

Con la voluntad de facilitar una extensa perspectiva sobre la resiliencia, se examina a partir de un aspecto multidisciplinario con la intención de conocer las diversas perspectivas que se hallan presentes en diferentes disciplinas científicas. En este entorno se menciona que la resiliencia tiene vínculos transversales en la conceptualización de tal palabra, una extensa revisión de la literatura científica no muestra un inicio a partir de que disciplina se comenzó a utilizar este término, no obstante, se puede establecer que resiliencia ha sido usada por primera ocasión dentro del campo de la física, más adelante este entendimiento adquirido y evolucionado ha sido trasladado a otras zonas, como la medicina, la psicología, sociología antropología entre otras (Vaquero-Tió, 2013).

El termino resiliencia viene del verbo en latino resilio, esto quiere decir regresar, volver al estado inicial, rebotar. En el año 2005 la real academia de la lengua de España lo incluye en su diccionario como la capacidad humana para asumir con flexibilidad situaciones de límite y sobreponerse a ellas. La primera alusión de este término lo hizo Wildavsky en 1988 que lo definió como la capacidad que una compañía tiene para lograr simplificar el impacto rebote y tal cual poder hacer frente a las adversidades (García-Merino, et al. 2015).

Por tal hecho, este término que es aplicado al comportamiento de los individuos, además se puede aplicar a las organizaciones y se define como las ventajas que recibe una organización al adaptarse a un ámbito de cambio, enfocándose en adaptaciones positivas frente a situaciones adversas que se muestran en el entorno interno y externo, esto permite mejorar y aprender de todos los acontecimientos y no aceptarlo como una amenaza, sino como una experiencia que ayudará a tomar decisiones para lograr afrontar a eso que vendrá después (Picón-Vizhñay, et al. 2019).

En definitiva, se trata de utilizar eficientemente la experiencia para obtener un beneficio que no estaba en planes, pero que sin embargo en el instante oportuno se convierte en una posibilidad para crear soluciones que luego se llega a convertir en un modelo de

desempeño grupal, aprovechado por la gerencia y obtener una ventaja competitiva (Serna-Silva, et al. 2021).

Cabe considerar por otra parte, que el término es aplicado también a niveles de empresa, individual y de cadena de suministro. En lo empresarial, se la describe como la capacidad de adaptarse a los cambios e inmediatamente recuperarse ante la adversidad, la resiliencia evidencia como un negocio estando en óptima condición puede disminuir su vulnerabilidad ante eventos inesperados y como tanto de efectivo puede ser, recuperando su nivel en el menor tiempo y con los menores costos. En el nivel de cadena de suministro, la resiliencia es la capacidad para reaccionar rápidamente ante un corte inesperado y restaurar el nivel normal de operación (Sanchis-Gisbert, 2017).

Dentro de este contexto, se dice que una organización es resiliente cuando logra la capacidad de resistir ante una crisis y sobrellevar de manera exitosa, encarar ante los cambios y conflictos, todo esto como camino hacia el éxito y no solamente como mecanismo de supervivencia. Además, es importante mencionar que estas disposiciones pueden liberar el potencial real de una empresa, siendo muchas veces la principal causa de innovación y creatividad.

Las organizaciones que desarrollan ventajas competitivas que las hacen diferentes a las demás y que no tuvieron este distintivo de resiliencia, tienen ciertas características; la primera es que toda empresa resiliente tiene un esfuerzo constante y orientado a una mayor resistencia ante una adversidad; la segunda característica es que presentan un buen conocimiento del entorno y de las amenazas y oportunidades que se presentan; la tercera, tienen un compromiso hacia la gestión de las vulnerabilidades clave; y la cuarta, presentan una cultura proactiva de las capacidades de adaptación (Serna-Silva, et al. 2021).

Como bien se sabe, dentro de la dirección de empresas se busca modelos estables y eficientes que propongan soluciones a lo largo del tiempo, sin embargo, cada vez resulta más evidente que estamos viviendo una realidad incierta, esta realidad está sobre la base de los nuevos enfoques y herramientas para la gestión administrativa como la

responsabilidad social empresarial (RSE). La RSE se basa en que la empresa es un conjunto de relaciones entre los llamados stakeholders que pueden verse afectados por las operaciones de una organización, por su parte, la resiliencia es un concepto que hace referencia a la capacidad de una empresa, para absorber perturbaciones sin alterar sus características de estructura y funcionalidad, capacidad que depende de la diversidad de los integrantes y como estos se adaptaron a sobrellevar los cambios del entorno interno y externo (Yauri, et al. 2020).

La sostenibilidad también lleva implícita la idea de perdurabilidad y supervivencia de las organizaciones, en resumen, en el ámbito de la empresa la responsabilidad social y la sostenibilidad se pueden lograr a través de la resiliencia ya que sirve como un canal para lograr los objetivos antes mencionados (Piñeiro-Chousa & Romero-Castro, 2011). Sobre el tema en cuestión, se han desarrollado varias teorías en los últimos años, para el cumplimiento de los objetivos corporativos. La planificación estratégica y la ejecución de la estrategia investigada y desarrollada es la base fundamental de toda organización que busca lograr una ventaja competitiva y mantenerse dentro de un mercado competitivo, como aspectos clave para la gestión de la resiliencia, el balanced scorecard ha sido una herramienta muy importante para la ejecución de la estrategia, en conclusión la resiliencia, comprende aspectos trascendentales para la ejecución y formulación de mecanismos de dirección (Vaca & Contreras, 2018).

Dentro de este concepto actual se identifican tres tipos de resiliencia empresarial que sirven como base para que una empresa sea resiliente, la resiliencia individual, la resiliencia colectiva y la resiliencia organizacional. La idea de resiliencia individual, se basa en que existe evidencia cada vez mayor de que las personas son una base fundamental para el éxito organizacional, tomando en cuenta esto, muchas empresas toman en cuenta este concepto, pero la realidad es que pocas adoptan estrategias de desarrollo y capacitación de los recursos humanos, tales como el sueldo por el desempeño laboral o el empoderamiento de los empleados, en conclusión muchas

empresas tienen idea de que las personas son su mayor capital, pero al final pocas implantan técnicas que vitalicen sus recursos humanos (Salanova, 2008).

En cuanto a la resiliencia colectiva, diversos estudios avanzados sobre resiliencia se han llevado a cabo con más atención sobre personas, pero cabe destacar que las personas siempre están inmersas en grupos sociales, dentro de un entorno grupal el concepto de resiliencia está orientado al proceso que ofrece capacidades al equipo para poder reaccionar ante los fracasos o cualesquier otra eventualidad procurando así al mismo tiempo el bienestar tanto del equipo de trabajo como el bienestar de la empresa (West, et al. 2009).

Por último, la resiliencia organizacional, generalmente tiene énfasis en que una organización resiliente posee la capacidad de superar conflictos internos y externos con mucha facilidad, esta capacidad le permite adaptarse a nuevos escenarios evitando que puedan producirse desequilibrios financieros, dentro de este sentido la resiliencia organizacional es una competencia de toda empresa, pero sobre todo de la alta gerencia, por eso es importante promoverla y desarrollarla (Navarro-Silva, et al. 2017).

### **Organizaciones resilientes en América Latina**

Una vez que inicio el 2020, en el panorama mundial, se declaró un estado de emergencia por el brote del Coronavirus, esto representó un reto para las organizaciones mundiales y en especial para las latinas, a corto, mediano y largo plazo. El interés de examinar el impacto de la pandemia conforma el marco que caracteriza como contingentes esta clase de eventos, así mismo se vio perjudicada la oferta y la demanda que afecta las actividades de las empresas que, han reducido su ritmo operacional y han sacrificado puntos como la liquidez, la interacción con los consumidores, proveedores y los recursos humanos, no hay prueba concreta que demuestre la capacidad predictiva de la resiliencia sobre el desempeño operacional, esta mención está implícita en la comprensión de las organizaciones que demuestran elevados niveles de resiliencia tienen la posibilidad de cumplir sus objetivos, pese a estar enfrentando una situación crítica (García-Contreras,



et al. 2021). Por lo tanto, a continuación, se describen empresas resilientes en América Latina.

Las mascarillas de cobre: Un equipo de investigadores ha desarrollado un nuevo nano material, construido por partículas de cobre que aísla las proteínas del coronavirus este material es aplicable a las mascarillas quirúrgicas, los estudiosos están aplicando su desarrollo industrial para llevarlo al mercado, esto ha sido aprovechado por varios fabricantes de textiles con tecnología, que vieron de este escenario negativo una posibilidad positiva, tal es el caso de la organización COPPTECH (Gaceta Médica, 2021). COPPTECH surge a partir de una colaboración entre dos empresas chilenas, la primera experta en el área textil y la otra que se dedica a estudiar las nano-partículas, cuando la pandemia inició, comenzaron a trabajar en mascarillas con textiles de cobre, y es así que la compañía lanzó nuevas mascarillas que eliminan el virus en cinco minutos.

El equipo de desarrollo de la empresa además diseño un protector 3D que fue patentado y liberado para libre descarga en línea que ya tiene más de 20 millones de descargas a nivel mundial, es la primera ocasión que un diseño se descarga e imprime de forma masiva en el planeta (Aguilera, 2021). La empresa COPPTECH por medio de un modelo de distribuidores exclusivos se está expandiendo a distintos mercados de los cinco continentes y además su patente está siendo adaptada por diferentes empresas para la creación de nuevos tipos de protección.

Joinnus Market: Durante el estado de emergencia, proclamado internacionalmente, los eventos masivos quedaron cancelados, dejando a los artistas y productores sin ingresos. Joinnus market es un emprendimiento fundado en el Perú, dedicado a la difusión de eventos masivos en la zona, a lo largo de la crisis ocasionada por el virus vio como sus ingresos bajaban radicalmente, sin embargo, la capacidad resiliente de los gerentes, llevo a reformular sus planes y lanzar novedosas plataformas como Joinnus Live, Joinnus Market y Joinnus Donaciones, sin embargo los emprendedores tienen entendimiento que deben comenzar a partir de cero y esto no es simple (Kantis, Angelelli, Federico, & Fernández, 2020).

Dentro de este contexto, Joinnus Live es un nuevo servicio que busca llevar los eventos masivos de manera virtual, y permite que tanto el artista como la empresa obtengan ingresos, desde que empezó la nueva propuesta las empresas pueden contactar a la ticketera a través de la plataforma virtual o por medio de sus redes sociales para de esta manera poder subir contenido en línea, y poder generar ingresos por sus servicios, JoinnusLive, cuenta con todo tipo de contenido, conciertos, stand up (comedia), obras de teatro, magia, conferencias y mucho más, y una de las principales ventaja que estos servicios pueden ser consumidos desde cualesquier lugar del mundo, la propuesta de valor de esta empresa consiste básicamente, en ganar un porcentaje por cada entrada vendida, el modelo de negocio es que los clientes ganen, según el equipo de trabajo no son una organización pasiva que espera que el organizador lleve gente, por el contrario el equipo de marketing hace que, los ingresos se dupliquen, eso es el modelo de negocio principal de Joinnus market (Bravo-Tejeda, 2020).

SAP (Sistemas, Aplicaciones y Productos para Procesamiento de Datos): Los ERP (Planeación de los Recursos de la Empresa), son vistos como soluciones de tecnologías de información que permiten integrar los procesos de las competencias empresariales, estas herramientas ofrecen capacidades de planificación, ventas, procesos de producción y planeación de los recursos, las organizaciones pueden aplicar una o varias herramientas dependiendo de su estado.

En resumen, este tipo de software facilita el flujo de información entre las diferentes áreas de una empresa como la logística, manufactura, recursos humanos, finanzas, investigación y desarrollo, considerándose aspectos como la cultura organizacional y la alta gerencia, estos diseños están hechos para que una empresa sea más rentable. Dentro de este contexto, surge la empresa SAP, que es el primer proveedor de software empresarial en Latinoamérica y uno de los mejores en el mundo, como empresa, comercializa varias aplicaciones a soluciones de negocios, con 12 millones de usuarios SAP es la compañía más grande de software Inter-Empresa, con aplicaciones como SAP Customer experience y SAP S/4HANA (Silva & Silva, 2008).

El éxito de la empresa depende de la calidad de la información y la velocidad con la que puede ser compartida, la innovación y desarrollo que implementa cada día, y su resiliencia empresarial ya que la empresa reporto resultados financieros en crecimiento durante el año 2020, reportando un crecimiento consecutivo en su negocio en la nube, ya que las soluciones iCloud resultaron eficientes y eficaces para garantizar la supervivencia de varios negocios.

Un buen ejemplo de resiliencia es (TELEFÓNICA), la empresa de telecomunicaciones que opera en Brasil bajo la marca V.I.V.O, expandió su portafolio en la nube mediante SAP Customer Experience para extender productos en línea a sus clientes, por medio de un catálogo y un sistema eficiente de pedidos. El grupo de tiendas CHEDRAUI también adopto soluciones SAP, al contratar herramientas que le permitieron optimizar sus gastos por medio de una estrategia de Benchmarking, que le permitió usar sus recursos de manera más ágil. Otra empresa que adopto soluciones SAP fue NOT COMPANY, que utiliza inteligencia artificial para crear bienes de consumo humano y de origen vegetal, la start-up utilizo la plataforma en la nube para automatizar los procesos y de esta manera agilizar la planificación y la toma de decisiones.

ECOPETROL la empresa líder en la industria de hidrocarburos en Colombia, usó estrategias para estandarizar sus procesos de compras. B3 S. A. – Brasil, Bolsa, Balcão, la bolsa de valores más grande en américa latina igualmente incorporo SAP para mejorar sus servicios en adquisiciones y agilizar las comunicaciones con sus proveedores (SAP Noticias, 2020).

En conclusión, las empresas antes mencionadas tienen como factor común varias características que las hacen resilientes, en una investigación realizada por BCG por sus siglas en inglés (Boston Consulting Group), se identificaron seis niveles de resiliencia que tienen las empresas latinoamericanas; Proteger la línea superior, desarrollar sistematizaciones rápidas; capacitación; Adoptar eficientemente las plataformas digitales; incrementar la ciberseguridad y fortalecer sus finanzas. En esa investigación, cuyo objetivo se basó en comparar las empresas latinoamericanas con las mundiales,

demonstró que la madurez digital es la que distingue a los triunfadores durante una crisis o época de cambio, las capacidades tecnológicas son fundamentales para desarrollar la resiliencia en sus seis dimensiones, es probable que las empresas adopten un modelo para integrar a las personas y la tecnología, lo que es llamado como una empresa biónica (Close, et al. 2020).

Como instancia final, el foro económico mundial difundió varias medidas de contingencia ante este tipo de eventos, para todas aquellas empresas que buscan la manera de sobresalir económica y financieramente; Combinar la velocidad y la estabilidad, una empresa debe ser ágil y flexible, haciendo énfasis en el dinamismo tanto en sus acciones como en su forma de pensar; Convertir la tecnología digital en una ventaja competitiva, el desafío de las empresas durante la crisis ha sido mantener la productividad por medio de sistematizaciones digitales y centrarse en nuevas oportunidades; Impulsar el cambio sistémico a través de la cooperación (EY Centroamérica, 2020).

### **La resiliencia: su aplicación en las empresas**

Si bien no existe una metodología para desarrollar la resiliencia en las empresas, si es adecuado señalar que hay componentes que ayudan a aplicarla. Los elementos que intervienen en la formación de resiliencia en todas las empresas, son llamados factores protectores y factores de riesgo, quienes se asemejan a las fortalezas debilidades que arroja un análisis estratégico. Los factores protectores van a ser condiciones que podrían producir un ámbito positivo para el desarrollo de las actividades de una empresa, los factores de riesgo serán la unión de todas aquellas características, quienes de una u otra forma incrementan la posibilidad de perjudicar el desempeño de la misma, reflexionando sobre las consideraciones anteriores, una organización es resiliente, una vez que al estar en una situación de caída, logra generar una capacidad de reconocer esos factores de riesgo y protectores para minimizar posibles problemas futuros (Cordero-Cortés, et al. 2014).

Otro aspecto, para examinar en la aplicación de la resiliencia en una empresa, son sus técnicas, Las distintas técnicas de resiliencia son acciones empresariales, aplicadas a afrontar situaciones de adversidad, y son las que determinaran el uso de estrategias para conservar el equilibrio en un momento de crisis y cambio que puede entorpecer el desenvolvimiento laboral de los empleados, tales técnicas tienen la posibilidad de utilizarse en todos los niveles jerárquicos para ayudar al personal a desarrollarse y producir conductas positivas en su desempeño, en resumen, se puede decir que son acciones que se aplica a nivel de recursos humanos para que los empleados puedan afrontar la carga emocional, tal cómo es el caso de las pequeñas empresas en la ciudad de cañar, donde sus dueños deben enfrentar los desafíos actuales a pesar del estrés (Steffens & Ojeda-Pertuz, 2017).

Ahora bien, La técnica basada en la capacidad humana, es la que busca que una persona tenga la manera de interactuar positivamente tanto con su entorno como consigo mismo, tal técnica también permite a la persona desarrollar la capacidad de relacionarse, dichas consideraciones, llevan a que una persona pueda afrontar situaciones de cambio; Las técnicas que se centran en las emociones, en cuanto a las emociones negativas, su control es muy complicado, por cuanto provoca estados de malestar y especialmente un costo significativo dentro de una empresa, por lo que se debe centrar en el apoyo emocional y la forma en la que el empleado evalúa las interacciones en sus relaciones sociales; la técnica que se centra en los problemas, cuando una persona está en una situación de problema, esta persona no se limita a resolverlo, sino que únicamente procura corregir su curso para así regularlo, es por eso que se dice que, si se aplican métodos para incrementar la resiliencia en la solución de problemas en la vida de una persona, desarrolla estrategias para recuperar la normalidad (Steffens & Ojeda-Pertuz, 2017).

Otro tipo de técnica es la llamada ERIC (Eliminar, Reducir, Incrementar, Crear) en la cual se establece que los océanos rojos serán de gran importancia para mantener la competitividad dentro de una industria a la que pertenece una empresa, la realidad de

muchos negocios en cuanto a la participación de mercado, en la mayoría la oferta supera por mucho a la demanda y por eso no basta sostener una competencia alta, sino debería apostar por otras opciones, con el objetivo de desarrollar nuevas oportunidades de crecimiento y rentabilidad, por otra parte, los océanos azules no están definidos ni explotados, ya que en los últimos años las empresas se han centrado en crear océanos rojos donde prevalece la competencia (Rayo-Pachay, 2018).

Este tipo de herramienta, trata de crear océanos azules, en otras palabras, agregar valor a una empresa, esto establece en crear ventajas competitivas a largo plazo, el enfoque, la divergencia y un mensaje claro para comunicarle al mercado, definen efectivas estrategias de océano azul, en el modelo mencionado la herramienta ERIC se consideran concurrente. (Chan-Kim & Mauborgne, 2015).

La herramienta ERIC permite elaborar una propuesta de Océano Azul, porque determina que factores de competitividad no están aportando valor agregado y están generando costos, todo esto permite eliminar las actividades que no generan valor al cliente. Reducir la entrega de valor, ya que algunos modelos exceden aquellas expectativas percibidas por el cliente. Incrementar la intensidad de las variables que se quedan por debajo del nivel de la expectativa del cliente. Crear variables asociadas al bien o servicio que no están dentro de los modelos valorados por los clientes (Estrella-García & Torres-Rodríguez, 2015).

El Modelo de Jim Collins para analizar la crisis y lograr un nivel aceptable de resiliencia dentro de un negocio es otro tipo de herramienta donde se necesita conocer el estado actual en la que se encuentra el nivel operativo de una organización, para determinar si está en una etapa de crisis, entonces es oportuno referirse a una etapa de recuperación, el modelo de Jim Collins se lo conoce como las cinco etapas de la decadencia, y describe como una organización debe reconocer que no están en la cima de todo por buenas que sean, y como una empresa abarca la crisis tratando de adaptarse a ella para finalmente caer y renunciar (Sánchez-Ávila, 2016).

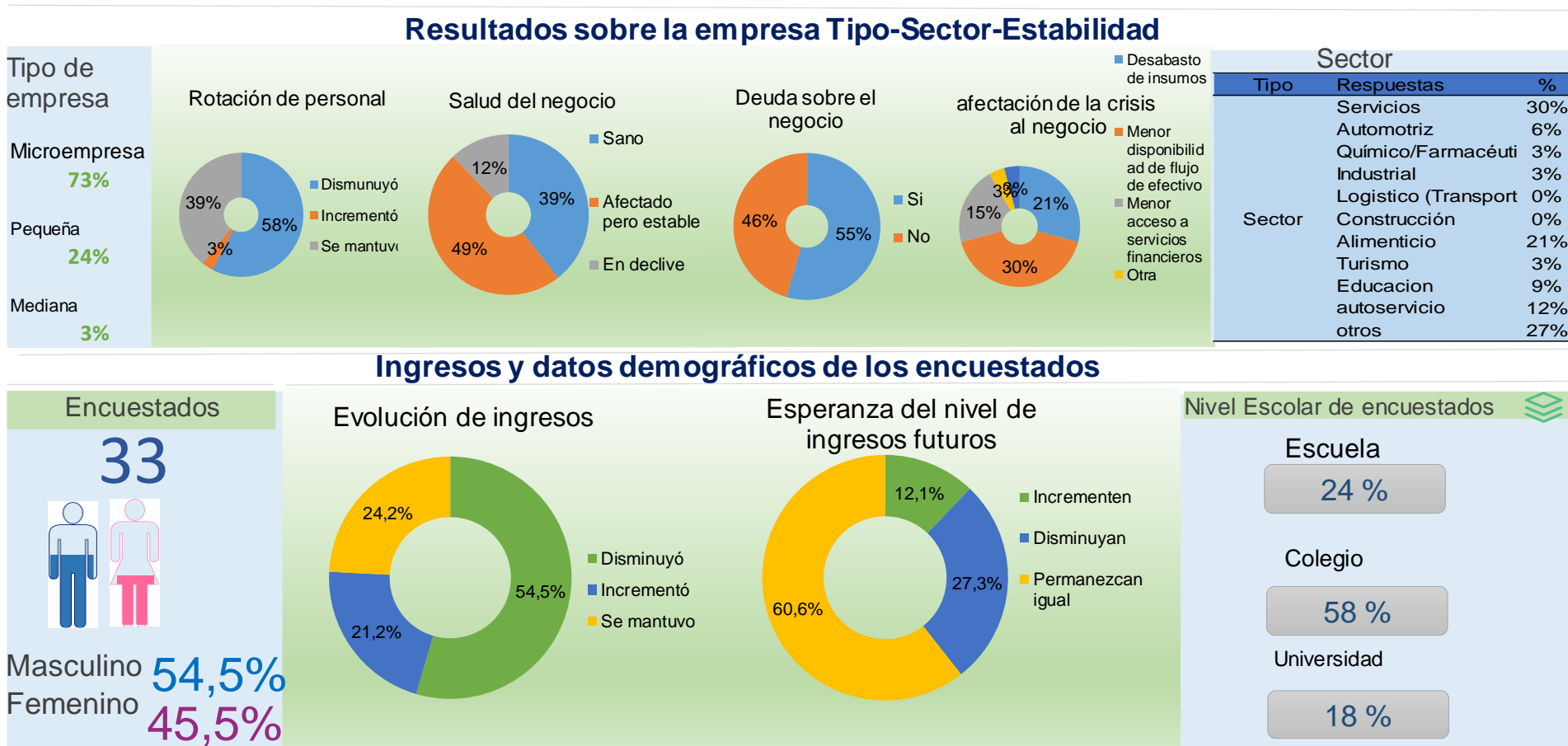
## **MÉTODO**

En la presente investigación se utilizó la metodología de tipo descriptiva con diseño no experimental. Para seleccionar la muestra del universo, se utilizó la técnica del muestreo no-probabilístico, en este caso todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos, esto se obtiene definiendo las características de la población, el tamaño de la muestra y a través de una selección aleatoria de las unidades, en este caso y por motivo de disponibilidad de los dueños de las empresas y por motivo de la crisis sanitaria en el país que impide visitar el lugar de la investigación, fueron treinta y tres encuestados para formar parte del proceso de investigación, así mismo, los datos recopilados se procesaron desde la estadística descriptiva.

## **RESULTADOS**

El resultado alcanzado es de gran apoyo y proporciona una visualización panorámica de la situación actual de las empresas. Para su análisis las preguntas se dividieron en tres variables, la variable Ingresos y datos demográficos, La variable resultados sobre la empresa (Tipo, sector y estabilidad) y la variable medidas y acciones de resiliencia adoptadas por las empresas.

Hernán Adrián Ortiz-Fajardo; Cristián Andrés Erazo-Álvarez



**Encuestados**

**33**

Masculino **54,5%**

Femenino **45,5%**

**Evolución de ingresos**

**Esperanza del nivel de ingresos futuros**

**Nivel Escolar de encuestados**

Escuela **24 %**

Colegio **58 %**

Universidad **18 %**

Figura 1. Dashboard del cuestionario.  
 Elaboración: Los autores.



De los resultados obtenidos en cuanto a demografía se puede notar que no existe mucha diferencia entre mujeres y hombres al estar en el mando de una empresa, ya que los negocios en la actualidad están en auge. Continuando con el análisis, en cuanto al nivel escolar de los administradores de los negocios del cantón cañar, el mayor porcentaje se sitúa en el nivel de colegio seguido por escuela y universidad, en conclusión, la mayoría de encuestados al graduarse de la universidad deciden emprender su propio negocio al no poder ejercer su profesión.

Continuando con la variable anterior, en lo que se refiere a Ingresos se realizaron dos preguntas; la primera trata sobre la evolución del nivel de ventas del año 2019 frente al año 2020, época en que se produjo la pandemia, en esta interrogante se destaca que la mayoría de encuestados respondió a que el nivel de ventas bajó, seguido por la respuesta (se mantuvo), el porcentaje restante respondió a que su nivel de ventas incrementó; en conclusión el alto porcentaje de reducción de ingresos se debe a que son empresas pequeñas que no tienen el conocimiento necesario para enfrentar la crisis económica y social que está viviendo el país. Por otra parte, en relación con la pregunta de si los administradores de las empresas anticipan un incremento, disminución o un permanezcan igual de las ventas, se concluye que los negocios esperan en su mayoría tener ingresos iguales que el año anterior a la pandemia, según esta información se nota que no existe capacidad empresarial por parte de los administradores de los negocios, para enfrentar de manera resiliente la crisis.

La segunda variable que se refiere a tipo sector y estabilidad de las empresas se obtuvo lo siguiente, se destaca que las microempresas tienen mayor realce en el cantón ya que tienen el porcentaje más alto de respuestas, seguido por las pequeñas empresas y por último las medianas, esto indica que en la ciudad de cañar existen más emprendimientos y empresas pequeñas a diferencia de un menor porcentaje de empresas medianas. En cuanto al sector el mayor porcentaje está en empresas de servicios, seguido por el sector alimenticio, esto se debe a que por causa de la pandemia se incrementaron los

establecimientos dedicados al expendio de comida, igualmente pasa con los negocios dedicados a los servicios como pueden ser negocios dedicados a la venta de aparatos electrónicos, un ciber, etc.

Continuando con el análisis de la variable mencionada, en lo que se refiere a la estabilidad del negocio se tienen cuatro preguntas; la primera trata sobre la rotación del personal, en esta interrogante el mayor porcentaje recae en que el personal de las empresas disminuyó, seguido por un "se mantuvo" con tan solo una diferencia porcentual de 19 puntos, analizando estos datos se infiere que, debido a la crisis la mayor parte de las empresas se vieron obligadas a despedir a su personal por él pare total y temporal de sus operaciones, sin embargo existen negocios que no cerraron sus puertas como locales comerciales, pequeños supermercados, panaderías, entre otras.

En cuanto a la salud del negocio en época de pandemia la mayoría de encuestados respondieron a que su empresa se encuentra afectada, pero está estable, esto se debe a como se mencionó en la variable anterior en nivel de ventas disminuyo, pero los dueños estabilizaron la salud de su empresa con acciones y medidas, lo cual se verá más adelante, también no se puede dejar de lado el pequeño porcentaje que respondió a que su empresa está en declive, en una minoría se puede notar que la crisis afecto gravemente su economía, ya que no tienen otras fuentes de ingresos.

En cuanto al financiamiento obtenido la mayoría respondió a que tienen una deuda referente a su negocio, ya que la mayoría de encuestados son emprendedores y microempresas que necesitan de fuentes de financiamiento para lograr sus objetivos; para finalizar, en cuanto a la interrogante de afectación al negocio, cabe resaltar que la mayor puntuación porcentual recae sobre menor disponibilidad de flujo de efectivo y desabasto de insumos, en este caso los datos están claros al evidenciar que no existe el flujo de caja necesario para cubrir las operaciones de la empresa y también no existe abasto de insumos debido a que al principio de la crisis existió una restricción de movilidad en todo el país.

La última variable denominada medias y acciones de resiliencia tiene tres preguntas; las medidas de gobierno adoptadas por las empresas donde se nota que la mayoría es el trabajo semipresencial, esta es una de las estrategias principales dictadas por el gobierno, el objetivo de esta medida es que las operaciones de trabajo se reanuden con normalidad; al anterior le sigue "ninguna medida", ya que de las medidas aprobadas por el estado la mayoría se dirige a empresas públicas y por último se encuentra la medida suspensión de actividades ya que algunos negocios tuvieron que cerrar.

Para finalizar en cuanto a las acciones operativas tomadas por la empresa la encuesta la lidera, la entrega de pedidos a domicilio, seguida por la venta de bienes y servicios en plataformas digitales y sitios web, 39%, 27% y 21% respectivamente, estas medidas son muy importantes a estudiar ya que durante la pandemia fueron estrategias clave para sobresalir de la crisis, aunque este tipo de comercio electrónico ya estaba incluyéndose en el país desde años atrás en la actualidad tuvo un cambio drástico; por último la mayor parte de encuestados respondieron a que no recibieron ningún tipo de apoyo por parte del gobierno o por organizaciones externas para enfrentar la crisis con un 97 % a favor de esta pregunta.

Angel Eliseo Bueno-Tacuri; Mariella Johanna Jácome-Ortega

## PROPUESTA

Esquema de la propuesta para mejorar la resiliencia empresarial en los negocios de la ciudad de cañar, y de esta forma permitir a los administradores crear un ambiente de resiliencia y enfrentar cualquier tipo de cambio o crisis



**Figura 2.** Esquema de propuesta.  
**Elaboración:** Los autores.

### Disrupción

Un evento disruptivo son aquellas situaciones que provocan una alteración o interrupción en la operación de una empresa, esto provoca una caída en el rendimiento organizacional, los eventos de disrupción son predecibles, pero también pueden ser inesperados y llegar de diferentes ámbitos, Por esto, la siguiente herramienta proporciona una lista de eventos disruptivos que puede sufrir una empresa, estos eventos están

Angel Eliseo Bueno-Tacuri; Mariella Johanna Jácome-Ortega

clasificados en 11 tipos de disrupción, que se extrajeron de diferentes fuentes bibliográficas pero que se adaptaron a la situación actual de las empresas estudiadas.

**Tabla 1.**  
 Origen de eventos disruptivos.

Origen	#	Sub-origen	Evento
Aprovisionamiento	A1	Calidad	Mala calidad de las materias primas
	A2	Capacidad	Cambios limitantes en la capacidad de los proveedores
	A3	Precios	Fluctuaciones en el precio de los materiales
Clientes	C1	Demanda	Cambios impredecibles en la demanda
	C2	Financiero	Problemas financieros de nuestros clientes
	C3	Innovación	Falta de innovación para satisfacer las necesidades del cliente
	C4	Tiempo	clientes requieren de tiempos de entrega más exigentes
Distribución	D1	Combustibles	Aumento en los precios de los combustibles
	D2	transporte	Disrupciones en el transporte por carreteras cerradas
	D3	Capacidad	Capacidad limitada de la distribución
Energético	E1	Interrupción	Interrupción en el suministro de servicios básicos
	E2	Aumento	Aumento en los precios de servicios básicos
Entorno	ET1	Fuego	Fuego
	ET3	Instalaciones	Las instalaciones están expuestas a desastres naturales
	ET4	Robos	Sabotaje, robos, vandalismo, secuestro y extorsión
Financiero	F1	Crédito	Acceso restringido a crédito
	F2	Interés	Cambio en la tasa de interés
Inventario	I1	Almacén	Capacidad limitante del almacén
	I2	Equipos	Rotura de los equipos de manutención
Legislación	L1	Procesos	Cambios legislativos que impliquen modificaciones en los procesos
	L2	Productos	Cambios legislativos que impliquen modificaciones en los productos o servicios

Angel Eliseo Bueno-Tacuri; Mariella Johanna Jácome-Ortega

Producción	P1	Capacidad	Cambios limitantes en la capacidad de producción
	P2	Fallos	Rotura/fallos de máquinas y/o equipos clave
	P4	Calidad	Bienes y servicios de mala calidad
	P5	Entrega	Entrega de productos defectuosos a nuestros clientes
	P6	Innovación	Innovación de los competidores
	P7	Precios	fuerte competencia en precios de nuestros productos
	Social	S1	Absentismo
S2		Huelgas	Huelgas
S3		Cultura	Cambios en la cultura organizacional de la empresa
S4		Pandemia	Pandemia que afecta al personal de nuestra empresa
S7		Abandono	Personal clave que abandona la empresa
Tecnología	TE1	Infraestructura	Falta de infraestructura tecnológica
	TE2	Competencia	Salto tecnológico de nuestros competidores
	TE3	Delito	Delito informático (hacking, virus, códigos maliciosos)
	TE4	Aplicaciones	Fallos imprevistos en nuestras aplicaciones software
	TE1	Sistemas	Obsolescencia de equipos y sistemas informáticos

**Elaboración:** Los autores.

Para elaborar un registro de los eventos disruptivos generados en una empresa se propone utilizar el siguiente formato:

Angel Eliseo Bueno-Tacuri; Mariella Johanna Jácome-Ortega

**Tabla 2.**  
 Registro de eventos disruptivos.

#	Evento	Horizonte temporal			Probabilidad			Severidad			Costo \$
		Corto plazo	M.P	L.P	Baja	Med.	Alta	Baja	Med.	Alta	

**Elaboración:** Los autores.

### Capacidad De Preparación

La capacidad de preparación para que una empresa sea resiliente es la presunción, es decir actuar desde una forma preventiva y eficiente para minimizar las actuaciones de recuperación en el futuro. La preparación de las empresas es de gran importancia para superar los eventos disruptivos antes mencionados, por lo que dentro de este proceso se identifican y evalúan los riesgos sobre la base de su probabilidad, su horizonte de tiempo, su severidad y su costo, a continuación, se explica lo antes mencionado.

Angel Eliseo Bueno-Tacuri; Mariella Johanna Jácome-Ortega

**Tabla 3.**  
Preparación ante eventos disruptivos.

Probabilidad	Alta	la posibilidad de ocurrencia es alta y se sitúa entre el 76,6 % y el 83,5%
	Media	la posibilidad de ocurrencia es media y se sitúa entre el 28,8 % y el 43,3%
	Baja	la posibilidad de ocurrencia es baja y se sitúa entre el 3,9 % y el 25,3%
Horizonte	Largo plazo	Mas de 10 años
	Mediano plazo	Entre 5 y 10 años
	Largo plazo	En el próximo año
severidad	Alta	La severidad alta tiene valores entre 51% y 100 %
	Media	La severidad media tiene valores entre 21% y 50%
	Baja	La severidad baja tiene valores entre 0% y 20%
Costo	\$	el coste será la cantidad de dinero que la empresa tendrá que invertir para volver del estado de perturbación al estado normal de operación

**Fuente:** Tomado de Sanchis-Gisbert (2017).

### Prevención

Para cada clase de evento disruptivo existe por lo menos cinco acciones de prevención descritas en el siguiente link ([https://drive.google.com/file/d/0B81QMW\\_nz4x8Z29CclBnSHNBaVk/view](https://drive.google.com/file/d/0B81QMW_nz4x8Z29CclBnSHNBaVk/view)) en donde se muestran todas las acciones con su respectivo código, en la siguiente tabla se explica y se resume con un pequeño ejemplo de cómo se aplican este tipo de acciones preventivas ante cada evento ocurrido.



Angel Eliseo Bueno-Tacuri; Mariella Johanna Jácome-Ortega

**Tabla 4.**  
Ejemplo de elección de acciones preventivas.

#	Evento	# Acción	Acción preventiva
S4	Pandemia que afecta al personal de la empresa	S4.2	Establecimiento de políticas de promoción de comportamientos saludables.
		S4.3	Implementación de protocolos y herramientas de información / entrenamiento para limitar la propagación de la pandemia.
		S4.4	Limitación de la utilización de horas extras del capital humano.

**Elaboración:** Los autores.

Del mismo modo, para cada acción preventiva elegida se propone una ficha de registro la cual se muestra en la tabla 5:

**Tabla 5.**  
Ficha de registro de acciones preventivas.

Registro de acciones preventivas	
Descripción del evento encontrado:	
Determinación de las causas del evento:	
Sección actividad y tarea	Sección:
	Actividad:
	Tarea:
Acción preventiva	
Descripción de la acción preventiva:	

Angel Eliseo Bueno-Tacuri; Mariella Johanna Jácome-Ortega

Responsable de ejecutar la acción:
Fecha:
<b>Resultados:</b>
Acción concluida Si ____ No ____
Observaciones:

**Elaboración:** Los autores.

### Recuperación

Para analizar la capacidad de recuperación de una empresa ni se analiza ni se determinan las veces que un evento haya ocurrido porque ese dato ya está determinado en la capacidad de preparación antes descrita, sino se focaliza si esa clase de eventos ya han ocurrido en el pasado y si existe un registro de tal evento, dicho registro puede ser desde una simple anotación en una hoja hasta un registro más avanzado, esto depende del tipo o tamaño de empresa. Por lo tanto, un registro adecuado hará que la capacidad de recuperación de un negocio sea mayor. Entonces a continuación se detalla una hoja de registro de los eventos disruptivos.

#### Tabla 6.

Hoja de registro de eventos disruptivos.

Información	
Clave del evento disruptivo	
Nombre del evento	
Fecha y hora del evento	
Fecha y hora del registro	
Usuario que lo registra	

Angel Eliseo Bueno-Tacuri; Mariella Johanna Jácome-Ortega

Descripción del evento	
Áreas involucradas	
Personal involucrado	
Causas	
Consecuencias a corto plazo	
Consecuencias a largo plazo	
<b>Registro Histórico</b>	
Número de veces que el evento a ocurrido	
Acciones preventivas implementadas	

**Elaboración:** Los autores.

Para calcular el índice de la capacidad recuperación simplemente se utiliza la siguiente formula explicada a continuación.

$$\text{Índice de Rec} = \frac{\text{NrEve} + \text{NrRec}}{\text{Npas}}$$

En donde:

Npas = Número de eventos pasados durante el ciclo de vida de la empresa

NrEve = Número de registros de eventos disruptivos acontecidos en la empresa

NrRec = Número de registros de acciones de recuperación de eventos disruptivos ya acontecidos en la empresa

### **Evaluación**

Para identificar si la empresa es resiliente o no la propuesta es la evaluación, cuyo objetivo es medir la resiliencia y las decisiones tomadas por los dueños de los negocios, con la siguiente matriz se identifican indicadores claves de acuerdo al tipo de negocios

Angel Eliseo Bueno-Tacuri; Mariella Johanna Jácome-Ortega

del tema investigado en este caso los negocios de la ciudad de cañar. Cabe destacar que los conceptos de cada indicador están referenciados dentro del marco teórico del artículo y desglosados de los componentes de la resiliencia.

**Tabla 7.**  
Indicadores para medir la resiliencia.

Indicador	Descripción	Variable	Interpretación
Flexibilidad	Identifica como una empresa puede adaptarse de acuerdo a los cambios de su entorno y desarrollar estrategias para enfrentar el cambio	Flexibilidad = Total de interrupciones percibidas / número de interrupciones superadas	Es una medida de evaluación ante eventos disruptivos que afectan a la empresa
Solvencia	Capacidad de una empresa de autonomía y solvencia financiera ante cualquier tipo de interrupción ya sea interna o externa	Ratio de solvencia = Patrimonio neto / activos totales	Es una medida del nivel de autofinanciación de la empresa su límite es 0,40
Liderazgo	Las cualidades de un líder conllevan un comportamiento para influir y dirigir a un equipo de trabajo y llevarlos a cumplir sus objetivos y los objetivos de las empresas	Evaluación de desempeño (puntaje) consiste en respuestas “sí” o “no” que podrían representarse como puntuaciones de 1o 0.	El proceso de evaluación de desempeño implica un conjunto de elementos y subprocesos que van más allá de una sola medición.

**Elaboración:** Los autores.

## CONCLUSIONES

La resiliencia empresarial es un tema de pleno auge debido a la situación de crisis mundial que se está atravesando, los negocios deben estar preparados y atentos a las mínimas señales de cambio del entorno para reaccionar de manera proactiva a los cambios que van sucediendo, es por eso que se precisan de herramientas para estructurar la resiliencia de forma efectiva y de esta manera generar una ventaja competitiva y supervivencia empresarial.

En cuanto a la investigación se concluye que, a lo que se refiere a la resiliencia de los negocios de la ciudad de Cañar tienen una capacidad media, ya que la mayoría espera generar los mismos ingresos que el año pasado a la pandemia e incluso que disminuyan, pero cabe destacar que existen emprendimientos y lanzamiento de nuevas ideas para enfrentar la crisis económica y social que está viviendo el país.

continuyendo con la conclusión anterior, las empresas adoptaron varios mecanismos y acciones para enfrentar la crisis, es por eso que en este sentido los administradores poseen una capacidad eficaz y eficiente en cuanto a la innovación se refiere, ya que al no recibir apoyo por parte del gobierno se vieron en la necesidad de adoptar medidas propias que entre las más importantes se tiene el trabajo semipresencial, el comercio en plataformas digitales, entregas a domicilio y oferta de nuevos bienes o servicios.

El diseño de una propuesta basada en mejorar la resiliencia empresarial de los negocios de la ciudad de Cañar, aportará bases sólidas para incrementar no solo la capacidad resiliente de las empresas, sino que también a mejorar su innovación y desarrollo, ya que los pilares fundamentales de este esquema se basan en un proceso eficiente de resiliencia que lo conforman la preparación, prevención, recuperación y adaptación a los diferentes eventos disruptivos que se puedan generar en el entorno interno y externo de una empresa y que interrumpen sus actividades operativas, generando una crisis dentro de esta.

## FINANCIAMIENTO

No monetario.

## AGRADECIMIENTO

A los dueños y administradores de los negocios de la ciudad de Cañar por brindar la información aquí presentada y a la Jefatura de Posgrados de la Universidad Católica de Cuenca por el apoyo al desarrollo de la investigación.

## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Aguilera, A. (2021). Todo sobre las mascarillas de cobre: cuánto protegen, cómo se usan y dónde comprarlas [All about copper masks: how much they protect, how they are used and where to buy them]. <https://n9.cl/5nsh>
- Borri, N. (2020). Sopa de Wuhan, pensamiento contemporáneo en tiempos de pandemias [Wuhan Soup, Contemporary Thought in Times of Pandemics]. *Universidad Católica Argentina. Facultad de Teología*. <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/10038>
- Bravo-Tejeda, F. (2020). Joinnus se reinventa ante el COVID-19 y lanza servicio de Streaming de eventos [Joinnus reinvents itself in the face of COVID-19 and launches event Streaming service]. <https://n9.cl/aqn21>
- Chan Kim, W. & Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia [The blue Ocean Strategy. How to develop a new market where competition is of no importance]. Bogotá, Colombia: Norma. Pp. 3-26. <https://n9.cl/1qcjx>
- Close, K., Grebe, M., Andersen, P., Khurana, V., Franke, M., & Kalthof, R. (2020). Digital Path to Business Resilience. <https://n9.cl/834f>
- Cordero-Cortés, P., Núñez-Espinoza, F., Hernández-Romero, O., & Arana-Coronado, O. (2014). Factores resilientes en micro y pequeñas empresas rurales [Resilient factors in micro and small rural enterprises]. *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 11(4), 481-498.

- Estrella-García, E. N., & Torres-Rodríguez, J. F. (2015). Estudio de factibilidad de una fábrica de sillones tipo puff que se [Feasibility study of a bean bag chair factory to be]. Universidad San Francisco de Quito. <https://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/4867>
- EY Centroamérica. (2020). Las empresas ganadoras en tiempos de pandemia [Winning companies in times of pandemic]. <https://n9.cl/qjy4l>
- Gaceta Médica. (2021). El CSIC obtiene un nanomaterial que elimina el coronavirus y es aplicable en mascarillas y tejidos [The CSIC obtains a nanomaterial that eliminates the coronavirus and is applicable in masks and tissues]. <https://n9.cl/5rlwx>
- García-Contreras, R., Valle-Cruz, D., & Canales-García, R. A. (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19 [Organizational Selection: Resilience and Performance of SMEs in the Era of COVID-19]. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 73-84. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4291>
- García-Merino, T., Rivera Rodríguez, H. A., & Santos-Álvarez, V. (2015). The Development of the Concept of Business Resilience: A Qualitative Analysis of the Baiona Barnacle Collectors' Case. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 16(3). <https://doi.org/10.17169/fqs-16.3.2246>
- Kantis, H., Angelelli, P., Federico, J., & Fernández, C. (2020). Startups y empresas jóvenes ante el COVID-19: impactos y respuestas desde el ecosistema [Startups and young companies facing COVID-19: impacts and responses from the ecosystem]. <https://n9.cl/y1h9n>
- Navarro-Silva, O., Luciani-Toro, L., & Juca-Maldonado, F. (2017). Resiliencia organizacional: competencia clave de los CEO [Organizational Resilience: Key Competency of CEOs]. *Universidad y Sociedad*, 9(5), 165-170.
- Osorio-Herrera, L. D. (2020). La resiliencia como opción para superar la economía en medio de las pandemias [Resilience as an option to overcome the economy in the midst of pandemics]. <https://hdl.handle.net/10983/24661>

- Picón-Vizhñay, J., Erazo Álvarez, J., & Narváez Zurita, C. (2019). Plan de expansión empresarial para la Empresa Transnexos del Grupo Industrial Graiman [Business expansion plan for the Transnexos Company of the Graiman Industrial Group]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(1), 274-308. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i1.459>
- Piñeiro-Chousa, J., & Romero-Castro, N. (2011). Responsabilidad Social Empresarial y resiliencia [Corporate Social Responsibility and resilience]. *Revista Galega de Economía*, 20(2), 1-34.
- Salanova, M. (2008). Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva [Healthy Organizations: An Approach from Positive Psychology]. <https://n9.cl/yilvn>
- Sánchez-Ávila, M. F. (2016). Tipos de Resiliencia y Resiliencia Organizacional [Types of Resilience and Organizational Resilience]. <https://n9.cl/debir>
- Sanchis-Gisbert, R. (2017). Propuesta de una Herramienta y Metodología para el Análisis y Mejora de la Resiliencia [Proposal of a Tool and Methodology for Analysis and Improvement of Resilience]. Universitat Politècnica de València. Obtenido de <https://n9.cl/8n7ij>
- SAP Noticias. (2020). SAP demuestra su resiliencia en América Latina al anunciar sólido crecimiento en la nube durante 2020 [SAP Demonstrates Resilience in Latin America by Announcing Strong Cloud Growth in 2020]. <https://n9.cl/ak84>
- Secretaría Nacional de Planificación. (2020). Entre marzo y mayo de 2020, el COVID-19 dejó pérdidas para Ecuador por USD 6 421 millones [Between March and May 2020, COVID-19 left losses for Ecuador of USD 6 421 million]. <https://n9.cl/58yh1>
- Serna-Silva, G., Zenozain Cordero, C., & Schmidt Urdanivia, J. (2018). La resiliencia: un factor decisivo para el crecimiento y mejora de las organizaciones [Resilience: a decisive factor for the growth and improvement of organizations]. *Gestión En El Tercer Milenio*, 20(39), 13–24.
- Silva, M., & Silva, D. (2008). Sistemas de planificación de recursos empresariales utilizados en el estado Bolívar [Enterprise resource planning systems used in Bolívar state]. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 12(46), 49-54.



- Steffens, E. J., & Ojeda-Pertuz, D. D. (2017). Resiliencia y su influencia en vendedores de empresas multinivel colombianas [Resilience and its influence on salespeople of Colombian multilevel companies]. <http://hdl.handle.net/11323/2026>
- Vaca, H., & Contreras, F. (2018). Resiliencia estratégica y valor compartido. El modelo disruptivo de la gestión empresarial sostenible [Strategic resilience and shared value. The disruptive model of sustainable business management]. <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2611>
- Vaquero-Tió, E. (2013). Estudio sobre la resiliencia y las competencias digitales de los jóvenes adolescentes en situación de riesgo de exclusión social [Study on the resilience and digital skills of young adolescents at risk of social exclusion]. (tesis de doctorado). Universidad de Lleida. <http://hdl.handle.net/10803/116373>
- Villamarin, W., Arteaga, R., Alvarez, C., & Mero, U. (2020). Resiliencia empresarial: su incidencia en el desarrollo socioeconómico de la provincia de Manabí – Ecuador [Business resilience: its impact on the socioeconomic development of the province of Manabí - Ecuador]. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/10/resiliencia-empresarial.html>
- West, B.J., Patera, J.L. & Carsten, M.K. (2009), Team level positivity: investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *J. Organiz. Behav.*, 30: 249-267. <https://doi.org/10.1002/job.593>
- Yauri, G., Erazo, J. C., Narváez, C., & Moreno, V. (2020). Plan de responsabilidad social empresarial para el sector inmobiliario [Corporate social responsibility plan for the real estate sector]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 397-426. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i10.845>