

## La resiliencia empresarial, elemento indispensable para micro y pequeñas empresas ante la pandemia COVID-19

### Business resilience, an essential element for micro and small companies in the face of the COVID-19 pandemic

Patricia Cordero-Cortés\*, Sergio Roberto Márquez-Berber\*\*✉

Cordero-Cortés, P., & Márquez-Berber, S. R. (2022). La resiliencia empresarial, elemento indispensable para micro y pequeñas empresas ante la pandemia COVID-19. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 30(85), e3319, <https://doi.org/10.33064/iycuaa2022853319>

#### RESUMEN

En 2020 en México uno de cada cinco negocios tuvo que cerrar definitivamente a causa de los efectos de la pandemia COVID-19. El presente artículo tiene como objetivo dar a conocer a las empresas el concepto de resiliencia empresarial y los elementos que la acompañan para una mejor interpretación y uso sobre todo en época de crisis. La metodología utilizada fue una revisión exhaustiva de la literatura existente en torno al tema a partir de 1950 en las bases de datos del CONRICYT. En los resultados se expone el concepto, el proceso de resiliencia empresarial, la diferencia entre resiliencia y sobrevivencia y cómo medirla. Además, se definen y ejemplifican los factores de riesgo, factores protectores y factores resilientes que la empresa puede identificar en diferentes etapas. Se concluye que el conocer el estado del desarrollo de este concepto puede fortalecer a las empresas para ser resilientes ante la pandemia.

**Palabras clave:** sobrevivencia; colectivo; adversidad; éxito; fracaso; negocios.

#### ABSTRACT

In 2020 in Mexico, one out of every five businesses had to permanently close due to the effects of the pandemic. The objective of this article is to introduce companies to the concept of business resilience and the elements that accompany it for a better interpretation and use, especially in times of crisis. The methodology used was an exhaustive

Recibido: 5 de agosto de 2021, Aceptado: 12 de noviembre de 2021

\*Centro de Investigaciones Económicas Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM), Universidad Autónoma Chapingo. Km 38.5 carretera México-Texcoco, Chapingo, C. P. 56230, Estado de México, México. Correo electrónico: [cordero.patly@gmail.com](mailto:cordero.patly@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3671-4171>

\*\*Departamento de Fitotecnia, Universidad Autónoma Chapingo. Km 38.5 carretera México-Texcoco, Chapingo, C. P. 56230, Estado de México, México. Correo electrónico: [drsergiomarquez@gmail.com](mailto:drsergiomarquez@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8509-6758>

✉ Autor para correspondencia

review of the existing literature on the subject from 1950 in the CONRICYT databases. The results show the concept, the business resilience process, the difference between resilience and survival, and how to measure it. In addition, the risk factors, protective factors and resilient factors that the company can identify in different stages are defined and exemplified. It is concluded that knowing the status of the development of this concept can strengthen companies to be resilient to the pandemic.

**Keywords:** survival; collective; adversity; success; failure; business.

## INTRODUCCIÓN

La resiliencia es un concepto que ha adquirido mucha importancia a partir de la crisis económica ocasionada por la pandemia de COVID-19. La presente investigación aborda el tema de la resiliencia empresarial (RE) con la intención de brindar un panorama acerca del concepto aplicado a la empresa y ejemplificar sus factores resilientes.

Las empresas son pilar fundamental de la economía al ser centros de generación de recursos económicos y valor (Pavón, 2010). En 2018 existían en México 4,057,719 empresas, de las cuales 97.1% eran microempresas, 2.7% eran pequeñas y medianas, y 0.3% eran grandes (INEGI, 2018); en la primera categoría se ubican las empresas de este estudio. En México, según el Global Entrepreneurship Monitor en 2015, 49.31% de la población entre 18 y 64 años afirmaba querer iniciar un negocio, pues era un objetivo deseable, aunque presentaban un índice de miedo al fracaso de 36.44% (Global Entrepreneurship Monitor, 2017).

La RE tomó relevancia en México a partir de que se cuenta con datos del bajo nivel de sobrevivencia de las empresas. En 2012 se estimaba que 80% de las pequeñas y medianas empresas en México fracasaban antes de los cinco años, y 90% antes de cumplir una década (Vargas Hernández, 6 de abril de 2012). Los datos actuales a partir de la pandemia COVID-19 son más alarmantes: de acuerdo con los resultados del Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) 2020 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) se estima que de los 4.86 millones de establecimientos micro, pequeños y medianos reportados en los Censos Económicos 2019 en México sobrevivieron 3.85 millones, un millón 10 mil 857 cerraron sus puertas y nacieron 619 mil negocios (INEGI, s. f.); es decir que uno de cada cinco negocios tuvieron que cerrar definitivamente a causa de los efectos de la pandemia.

En 2012 parte de la problemática que presentaban las empresas mexicanas era que 70% de las pequeñas y medianas carecían de apoyo financiero y menos de 2% de ese apoyo se empleaba para investigación y desarrollo, lo que limitaba su crecimiento (Vargas Hernández, 6 de abril de 2012). A partir de la pandemia COVID-19 gran parte de los negocios que tuvieron que cerrar fueron pequeñas y medianas empresas que a diferencia de las grandes no tienen demasiadas fuentes de ahorro, acceso a un crédito bancario o a emitir deuda, por lo que su situación las hizo vulnerables.

Los autores Cruz Vargas (10 de junio de 2013), Navarrete Marneou y Sansores Guerrero (2011), Pavón (2010) y Vargas Hernández (6 de abril de 2012) señalan que las empresas tienen una baja sobrevivencia y una necesidad de buscar opciones que las ayuden a comprender cómo y qué hacer para que se conviertan en resilientes. La importancia de la RE radica en que una vez comprendida los dueños de empresas pueden

identificar el tipo de situación crítica que enfrentan e implementar estrategias para llegar a una situación mejor y continuar activas. El objetivo de la investigación es describir el estado del conocimiento alcanzado en torno a la RE y los elementos que la acompañan para darlo a conocer a las empresas y las lleve a una mejor interpretación y uso en época de crisis.

Se realizó un análisis documental para generar el estado del conocimiento alcanzado de la RE, se siguió la metodología señalada por Londoño Palacio, Maldonado Granados y Calderón Villafañez (2014); éste es un proceso de búsqueda, selección, organización y disposición de fuentes de información para un tratamiento racional, siguiendo las huellas de un proceso hasta identificar su estado de desarrollo más avanzado.

El objeto de estudio de esta investigación fue el concepto de resiliencia empresarial (RE). Los documentos analizados fueron 3,539 artículos científicos obtenidos del Consorcio Nacional de Recursos de Información Científica y Tecnológica (Conricyt) y documentos académicos relacionados con el tema publicados entre 1950 y 2020.

### DESARROLLO DEL TRABAJO

#### La resiliencia y su uso multidisciplinario

Con apoyo del buscador del Conricyt se localizaron 3,539 artículos científicos vinculados con el tema de resiliencia y 247 documentos vinculados a RE; los resultados del número de documentos encontrados por disciplina se muestran en la figura 1.

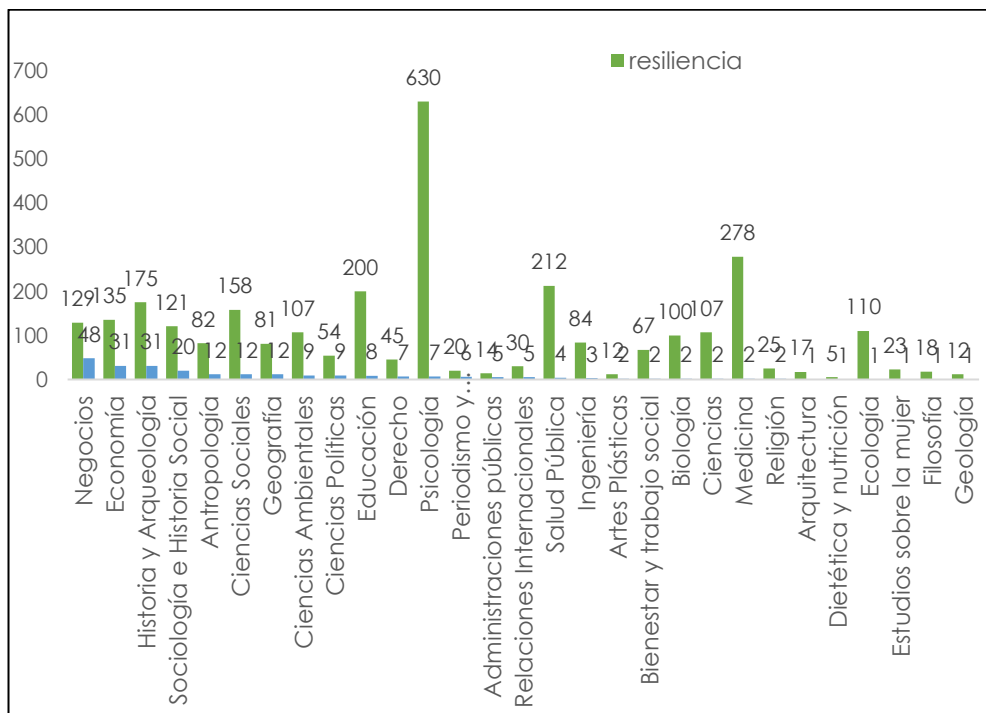


Figura 1. Número de artículos científicos relacionados con el tema de resiliencia y RE por área temática identificados en la base de Conricyt.

Elaboración propia a partir de los documentos identificados en el Conricyt (2020) vinculados a los temas de resiliencia y resiliencia empresarial.

La resiliencia ha sido abordada por varias disciplinas, principalmente por la psicología, la medicina, la salud y la educación, las diversas aplicaciones que ha tenido este concepto han ampliado su uso a través del tiempo a otros campos de la ciencia. En las áreas de economía y negocios se observaron 264 artículos acerca de la resiliencia y 79 artículos de RE. Los primeros autores en abordar estos temas fueron Bowlby (1952) en psicología y Minolli (2005) en negocios.

### **Definición de resiliencia**

Existe una diversidad de autores que históricamente han tratado el concepto de resiliencia como Arias Villegas (2005), Bowlby (1952), Fleming y Ledogar (2008), Hoffman (2013), Kotliarenco, Cáceres y Fontecilla (1997), Munist et al. (1998) y Werner (1989). Las Ciencias Sociales (CS) indican que la resiliencia es la capacidad de enfrentar, sobreponerse y ser fortalecido o transformado por las adversidades (Munist et al., 1998) o, como lo señala Rutter (2012), caracteriza aquellas personas que a pesar de nacer y vivir en situaciones de alto riesgo se desarrollan psicológicamente sanos e incluso exitosos.

Moberg y Simonsen (1994) definen la resiliencia como la capacidad de un sistema para hacer frente al cambio y seguir desarrollándose; se trata de una capacidad para utilizar los choques y alteraciones como una crisis financiera o el cambio climático para impulsar la renovación y el pensamiento innovador.

La evolución del fenómeno de resiliencia en CS muestra tres generaciones de investigaciones, la primera y segunda comprenden a la resiliencia como una habilidad o capacidad individual, mientras que la tercera generación comprende la resiliencia como un proceso dinámico que va más allá del plano individual, está presente en la colectividad como escuelas, familias y empresas (Vaquero Tió, 2013). Es en esta última donde se ubica esta investigación, y de manera específica en la Escuela Latinoamericana que aportó que la resiliencia es un proceso individual y colectivo y a nivel colectivo tiene un efecto multiplicador.

En los contextos social y económico la resiliencia se percibe como una capacidad de aceptar el cambio, con amplitud para adaptarse a eventos en gran medida exógenos, tales como el cambio tecnológico (Dalziell & McManus, 2004). En términos empresariales, Minolli (2005) y Sanchis, Duran-Heras y Poler (2020) afirman que las empresas resilientes son aquellas capaces de absorber cambios y rupturas internos y externos sin que afecten su rentabilidad e incluso desarrollan una flexibilidad a través de procesos de rápida adaptación, logrando obtener beneficios extras, sean éstos tangibles o intangibles, derivados de circunstancias adversas o imprevistas.

Las empresas hoy día se desempeñan en ambientes altamente competitivos, con clientes más informados, observadores de la calidad y conscientes de su poder, con mínima o nula lealtad; cambios tecnológicos frecuentes que exigen conocimientos y actualizaciones de todos los niveles de la organización (Acuña González, 2011), por lo que es necesario anticiparse y adaptarse continuamente a las tendencias profundas y de largo plazo que puedan interferir con la capacidad de generar utilidades de un negocio. Al respecto, Välikangas y Hamel (2003) hacen énfasis en que la resiliencia es la capacidad de reinventar dinámicamente los modelos de negocios y estrategias a medida que las circunstancias cambian.

La definición que se utiliza en esta investigación retoma elementos de trabajos anteriores y alude a la RE como la capacidad que tienen las empresas para enfrentar ciertas adversidades, crisis e incertidumbres, mediante sus factores de riesgo y protectores, en un periodo determinado, sea dentro de su estructura organizacional e incluso en

su entorno, de forma que puedan absorber cambios y rupturas para prevalecer en el tiempo (Cordero-Cortés, Núñez-Espinoza, Hernández-Romero, & Arana-Coronado, 2014).

### El proceso de resiliencia empresarial

Con base en la revisión de literatura se puede establecer que el proceso de RE está conformado por cinco etapas: 1) la presencia de algún problema o momento de disrupción, 2) situación crítica, 3) diseño de una estrategia, 4) implementación de la estrategia con factores resilientes, 5) llegada a una situación meta, que significa estar en una mejor situación que la inicial. La figura 2 representa el proceso de RE en sus cinco etapas. El modelo propuesto por Sheffi y Rice (2005) expresa claramente las fases en que se genera la disrupción, lo que ayuda a comprender el origen de la RE.

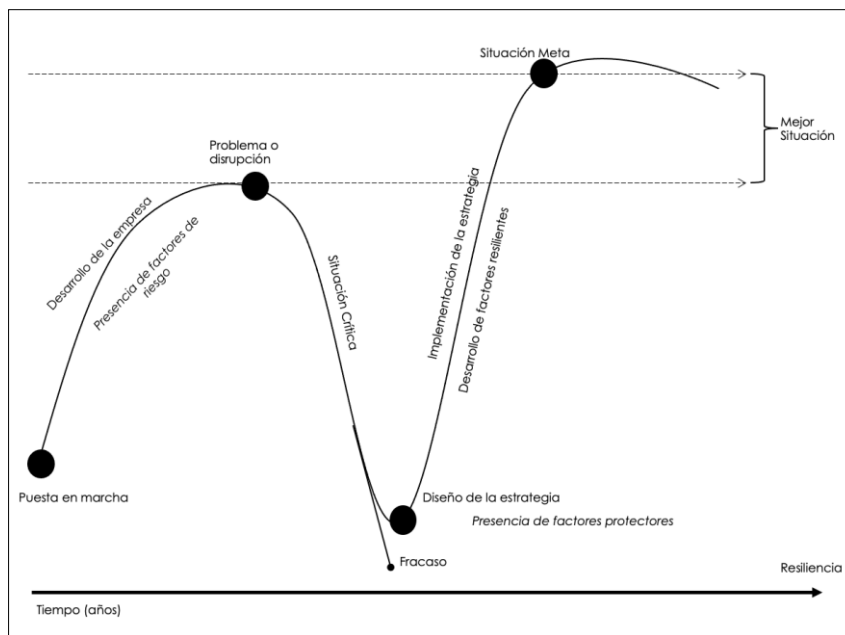


Figura 2. Proceso de resiliencia empresarial.  
Elaboración propia.

La empresa inicia su existencia con la puesta en marcha y a partir de ese momento pretende avanzar hacia el éxito, en este camino se hacen presentes los factores de riesgo y factores protectores de la empresa. Los factores de riesgo contribuyen al surgimiento de problemas que pueden llevar a la empresa a etapas de situación crítica, mientras que los factores protectores son las fortalezas y oportunidades de la empresa que la ayudan a generar sus estrategias para salir de dichas situaciones críticas.

Los problemas a los que se enfrenta la empresa pueden ser de índole económico, productivo, social e incluso ambiental. Las crisis económicas, la presencia de pandemias, plagas y enfermedades, el retraso tecnológico, los constantes cambios de consumo y los desastres naturales son solo algunos ejemplos de los problemas a los que las micro o pequeñas empresas se pueden enfrentar y que las puede llevar a una situación crítica, e incluso a la quiebra.

Cuando se presenta un problema o disrupción, y si este no es atendido de la manera adecuada con los factores protectores, o éstos no son suficientes, el problema lleva a la empresa a una situación crítica. En este momento es cuando la empresa tiene que diseñar estrategias para salir de esta situación con ayuda de sus factores protectores; si no diseña estrategias llegará al fracaso, pero si las diseña e implementa adecuadamente alcanzará su situación meta. De tal manera que la empresa desarrolla la capacidad de implementar acciones que le permitan enfrentar las adversidades y continuar a través del tiempo, pero cada vez en una mejor situación: ésta es la capacidad de ser resiliente.

La empresa debe considerar los factores que la llevan al desarrollo de sus habilidades e incrementan su resiliencia, además de saber cómo determinar las situaciones críticas que la llevan al fracaso. Al respecto, Torres Sanabria (2011) dice que los factores que permiten la resiliencia en las empresas son la capacidad para interpretar y enfrentar la realidad, la tendencia a encontrar un significado a los tiempos difíciles y la habilidad para tomar recursos del entorno. Es importante señalar que para evitar una crisis y percibir un entorno divergente la empresa debe estar abierta al exterior y a nuevos individuos e ideas que la fortalezcan.

### **Factores de riesgo, factores protectores y factores resilientes**

Reconociendo que la resiliencia es un proceso dinámico y no una cualidad estática, se puede responder a la pregunta ¿Cuáles son los mecanismos y factores que posibilitan y ayudan a una óptima adaptación de la empresa a pesar de la exposición al riesgo?, para lo que se abordan tres tipos de factores.

Los factores de riesgo contribuyen al surgimiento de problemas que pueden llevar a la empresa a etapas de situación crítica, se clasifican en estructurales y no estructurales. Los primeros forman parte del contexto en el que se desarrolla la empresa (Aguiar Andrade & Acle-Tomasini, 2012) y no dependen de la empresa, como la inseguridad, políticas públicas y las crisis económicas. Los no estructurales son individuales y de carácter más controlable, más susceptibles al cambio y a la transformación (Aguiar Andrade & Acle-Tomasini, 2012), como la debilidad del líder, endeudamiento insostenible, bajas capacidades productivas y administrativas, carencias y deficiencias del producto (Sánchez-Sánchez, Santoyo-Cortés, De la Vega-Mena, Muñoz-Rodríguez, & Martínez-González, 2020) y poca inserción en su red de valor.

Los factores protectores son las fortalezas y oportunidades que la empresa ya posee y que la ayudan a generar sus estrategias para salir de dichas situaciones críticas. Según Aguilar Andrade y Acle-Tomasini (2012) la presencia de un factor protector amortigua el impacto de un factor de riesgo mediante mecanismos de protección, recuperación o control.

Los factores resilientes son elementos que pueden fortalecer la resiliencia, son capacidades y habilidades que los integrantes de la empresa necesitan desarrollar para enfrentar las situaciones críticas. Estos factores se desarrollan durante la implementación de la estrategia y es deseable que permanezcan en constante actualización. En la tabla 1 se presentan algunos factores de riesgo, protectores y resilientes que se han identificado como resultado de la revisión de diversos estudios recientes que abordan el tema con un enfoque práctico.

Tabla 1  
*Factores de riesgo, protectores y factores resilientes*

Factores de riesgo	Factores protectores	Factor de resiliencia
Creencias y valores, reciente creación, menor tamaño, sector económico, género del directivo, insuficiente capital inicial, crisis económica, escasas relaciones económicas, bajo margen de beneficio, ratio de deuda, tipo de liderazgo	Uso de tecnologías, apoyo familiar, competencia digital, administración eficiente, capacitación constante, compromiso grupal, creación de redes, relaciones positivas con los <i>stakeholders</i> , capital intelectual, capital social, trabajo en equipo, oferta de más de un producto, alta integración al mercado	Capacidad productiva, amplia cartera de clientes, gerencia profesional, disciplina grupal, exportación (otro mercado), tipo de distribución, entrega puntual, capacitación, apoyo social, denuncia oportuna de extorsiones, valor agregado, mejor precio y calidad, mano de obra especializada, alianzas estratégicas, financiamiento, creación y fortalecimiento de redes sociales, capital humano intelectual

*Nota:* Elaboración propia con base en Cordero-Cortés et al. (2014), Luque-Vílchez et al. (2019), Ormaza Cevallos et al. (2019), Remilien et al. (2018) y Vaquero Tió (2013).

Si se concibe a la resiliencia como el resultado de la interacción entre el actor y el ambiente cada caso será diferente, por lo que puede presentarse que un elemento sea factor protector para una empresa y para otra resiliente.

#### **Diferencia entre sobrevivencia y resiliencia empresarial**

El uso del concepto de RE es erróneamente considerado como sinónimo de sobrevivencia o permanencia (Ventura, 1995; Lasso & Ostertag Gálvez, 2000; Navarrete Marneou & Sansores Guerrero, 2011; Romero López, Noriega Morales, Escobar Toledo, & Ávila Delgado, 2009). La diferencia radica en que sobrevivir es estar en condiciones indiferentes al paso del tiempo y ser resiliente es permanecer con el tiempo enfrentando situaciones críticas, pero cada vez en una mejor situación que la anterior, antes de la adversidad.

La figura 3 muestra esta diferencia, la empresa sobreviviente puede también enfrentar situaciones críticas y recuperarse de éstas, pero al no desarrollar suficientes factores resilientes, ésta sólo se mantendrá en un mismo nivel al paso del tiempo, con lo que aumentan las posibilidades de volver a caer en la misma situación crítica y sus situaciones meta no serán progresivas, sino constantes.

Ser una empresa resiliente significa que ésta se ha enfrentado a situaciones críticas y cada vez que las supera se encuentra en una mejor situación que la anterior, antes de la situación crítica. Cuando se presentan situaciones críticas lo conveniente es enfrentarlas mediante decisiones plasmadas en estrategias. En economía este proceso de toma de las decisiones se estudia a través de la psicología económica, la cual explica cómo la conducta de las personas se ve afectada por la formación, reparto y consumo de riquezas y recursos (Izquierdo Aymerich, García Martínez, Quintanilla Gatica, & Adúriz Bravo, 2016). La empresa resiliente fortalece sus factores resilientes con cada caída y esto la lleva a tener una línea de vida creciente.

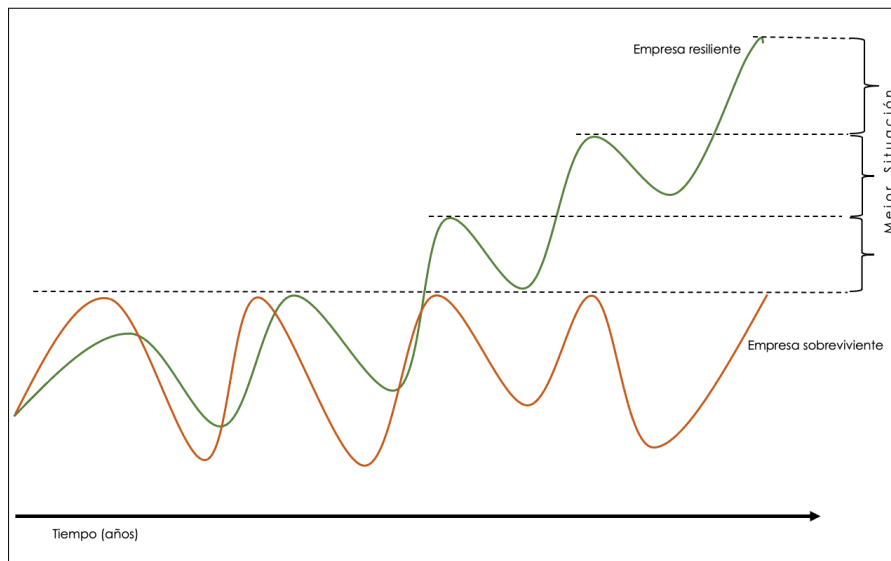


Figura 3. Diferencia entre supervivencia y RE.  
Elaboración propia.

### Elementos que influyen en una baja resiliencia empresarial

Una empresa puede dejar de existir debido a que no es resiliente porque no pudo desarrollar la capacidad necesaria para enfrentar adversidades. Algunos autores brindan ejemplos de las situaciones que llevan al fracaso empresarial: cuando los ingresos procedentes de las operaciones son insuficientes para cubrir los gastos, la situación degenera en una pérdida (Mora Enguíanos, 1994), entonces la empresa permanece en un estado crítico y se manifiesta la quiebra.

Determinar por qué las empresas quiebran puede contribuir a disminuir la tasa de mortalidad. De acuerdo con Gaskill, Van Auken y Manning (1993) alrededor de dos tercios de las empresas quebradas citan factores económicos como el origen de su fracaso e indican que la falta de utilidades es la principal razón. De acuerdo con información estadística de Dun y Bradstreet 88.7% de las quiebras se deben a errores de gestión. Al respecto Navarrete Marneou y Sansores Guerrero (2011) destacan que estos errores son la creación de empresas por las razones equivocadas; la falta de sensibilización del mercado, de responsabilidad financiera y de enfoque.

Algunas investigaciones (Vargas Del Ángel, Muñoz Rodríguez, & Lopez Tirado, 2014; Mora Enguíanos, 1994; Navarrete Marneou & Sansores Guerrero, 2011) señalan que las empresas fracasan debido a aspectos como falta de un plan de negocios, insuficiencia de capital, inadecuado uso del financiamiento, excesiva carga financiera, cambios en la política industrial, falta de capacidad para acceder a otros mercados y carencia de habilidades gerenciales.

Son diversas las situaciones críticas que enfrentan las empresas, éstas son constantes y se pueden presentar en diferentes momentos de la vida de la empresa. Una forma de comprender por qué un negocio no continúa es a través del análisis de sus factores de riesgo y fracaso (Obando, Villalobos, & Arango, 2010) que contribuyen al desarrollo de las situaciones críticas y las llevan a un estado de estrés donde deben responder a través de factores de resiliencia para continuar o dejar de existir (tabla 1).



### **Medición de la resiliencia**

La importancia del concepto de resiliencia ha llevado a desarrollar algunas metodologías de medición, aunque aún es limitado el número de trabajos. Ospina Muñoz (2007) señala una serie de metodologías de gran influencia en la medición de la resiliencia en el área psicológica; la más antigua data de 1989, en estos trabajos se tomaron en cuenta variables como la personalidad resiliente, el compromiso, el control, los cambios desafiantes, la adquisición de habilidades, toma de riesgos, resolución de conflictos y factores protectores. Estos elementos sin duda han contribuido al desarrollo de la resiliencia en el área económica.

En el ámbito empresarial hay un marco metodológico propuesto por Sheffi y Rice (2005) para determinar la resiliencia, su propuesta radica en que una vez que la organización pasa por un proceso de disrupción es el momento adecuado para medir la RE, evaluando qué tan rápido la empresa se recupera y vuelve a su estado normal de operación. Por su parte McManus (2008) indica que la medición de la RE debería incluir un análisis de potenciales peligros y la capacidad actual de la empresa para reponerse, por lo que considera necesario identificar los puntos débiles de la organización y dependiendo de los resultados desarrollar acciones inmediatas generando estrategias y protocolos de actuación.

Para obtener una evaluación del nivel de resiliencia de una cadena de suministro existe la herramienta denominada *Supply Chain Resilience Assessment and Management (SCRAMTM)* (Pettit, 2008). Sin embargo, como señalan sus autores, las particularidades específicas de la industria pueden requerir la definición de métricas más especializadas. La propuesta más reciente para medir la RE es la generada por Sanchis Gisbert (2017) y Sanchis et al. (2020), quienes proponen un modelo de programación lineal de enteros mixtos (MILP, por sus siglas en inglés) para optimizar la capacidad de preparación de la empresa ante eventos disruptivos. El MILP optimiza la activación de acciones preventivas para reducir la propensión a las interrupciones, para ello la función objetivo minimiza la suma del costo anual esperado de eventos disruptivos luego de implementar acciones preventivas y el costo anual de dichas acciones.

El concepto de resiliencia es de gran utilidad para el sector empresarial porque permite identificar los factores de riesgo y protectores e implementar los factores de resiliencia como lo explican Harold y Villamar (febrero de 2015). Autores sobresalen en el tema, a partir de los primeros trabajos de Bowlby (1952) y de Kotliarenko et al. (1997) en psicología. En el área empresarial destacan Sanchis y Poler (2019) y para México brindan algunos ejemplos Torres Sanabria (2011) y Cordero-Cortés et al. (2014).

Muchas empresas están utilizando el principio de resiliencia para resolver problemas que afectan áreas como la producción, ventas, financiamiento, calidad, clientes insatisfechos y pérdida de mercado. El proceso de RE presentado permitirá orientar al empresario cuando tenga un problema en la identificación de sus habilidades y fortalezas para resolver estos problemas (Obando et al., 2010). Además, es necesario tener presente que la resiliencia considera tres elementos básicos: persistencia, adaptabilidad y transformación (Folke et al., 2010). Uno de los pilares principales de la RE es la capacidad de anticipar, prevenir y prepararse con anticipación para las interrupciones (Sanchis et al., 2020).

Las áreas que componen una empresa son diversas y en cada una se pueden presentar situaciones críticas diferentes, por lo que será tarea de cada empresa desa-

rollar diferentes factores resilientes según las situaciones críticas y los factores protectores que tengan para poder enfrentarlas. Algunos de estos factores en el sector agroindustrial son presentados por Cordero-Cortés et al. (2014).

Es muy difícil que una empresa que ha sufrido una situación crítica pueda generar un proceso resiliente únicamente con sus fortalezas internas, por lo que es necesario que las empresas se fortalezcan con las políticas públicas, las autoridades y las instituciones. En el mismo sentido, es necesario señalar la importancia del capital social para que una empresa sea resiliente, con mayor énfasis en aquellas localizadas en el sector rural, las cuales son detonante del desarrollo en sus comunidades (Hormiga Pérez, Batista Canino, & Sánchez Medina, 2007). Este elemento es indispensable que sea considerado a largo plazo, pues la resiliencia no es permanente (Sanchis & Poler, 2019) y es necesario fortalecerla.



Figura 4. Empresa resiliente en el Estado de México dedicada a la elaboración de productos artesanales.  
Fotografía del autor.

## CONCLUSIONES

La resiliencia es un tema estudiado desde diversas disciplinas como la física, la psicología, la sociología, y la economía. En el sector empresarial hay una definición oportuna acerca de la resiliencia, ésta es la capacidad que tienen las empresas para enfrentar adversidades, crisis e incertidumbres mediante sus factores de riesgo y protectores, en un periodo determinado, sea dentro de su estructura organizacional e incluso en su entorno, de forma que puedan absorber cambios y rupturas para prevalecer en el tiempo. Conocer el estado del desarrollo de este concepto puede fortalecer a las empresas para ser resilientes ante la pandemia COVID-19.

Es necesario que las empresas fortalezcan sus capacidades de manera constante. En este proceso el entorno social y el papel de las autoridades e instituciones públicas tienen un papel fundamental para fortalecer a las empresas para ser resilientes.

Además de las empresas, el concepto debe de ser adoptado también por las instituciones y políticas públicas que apoyan a las empresas, para promoverla entre las micro y pequeñas empresas.

Aún existen muchos puntos por estudiar acerca de la RE debido a que hay carencias en la conceptualización. Se requiere mayor difusión del término, así como familiarizar a los interesados en el tema. Una línea de investigación abierta es la diferenciación de los factores resilientes en empresas formales e informales. Hay que hacer notar que en México el mercado informal es amplio (INEGI, s. f.). Otra línea necesaria de abordaje es el diseño científico de una metodología para establecer niveles de RE para que las empresas sean perdurables y las de reciente creación sean más eficientes, ya que existe poca evidencia y casos estudiados que brinden más ejemplos de factores protectores, de riesgo y resiliencia en empresas mexicanas y en Latinoamérica.

## REFERENCIAS

- Acuña González, R. E. (2011). La resiliencia empresarial. Sobreponiéndose eficazmente a las adversidades y el fracaso. *Revista Negocios Internacionales*, 3, 1.
- Aguiar Andrade, E., & Acle-Tomasini, G. (2012). Resiliencia, factores de riesgo y protección en adolescentes mayas de Yucatán: Elementos para favorecer la adaptación escolar. *Acta Colombiana de Psicología*, 15(2), 53-64. Recuperado de <https://actacolombianapsicologia.ucatolica.edu.co/article/view/266>
- Arias Villegas, C. E. (2005). Un punto de vista sobre la Resiliencia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte Colombia*, 1(14), 23. Recuperado de <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/260>
- Bowlby, J. (1952). *Maternal care and mental health: A report prepared on behalf of the World Health Organization as a contribution to the United Nations programme for the welfare of homeless children* (2ª. ed.). Ginebra, Suiza: World Health Organization. Recuperado de <https://apps.who.int/iris/handle/10665/40724>
- Cordero-Cortés, P., Núñez-Espinoza, J. F., Hernández-Romero, O., & Arana-Coronado, O. A. (2014). Factores resilientes en micro y pequeñas empresas rurales. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 11(4), 481-498. Recuperado de [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-54722014000400003&script=sci\\_abstract](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-54722014000400003&script=sci_abstract)
- Cruz Vargas, J. C. (10 de junio de 2013). Fracasa 75% de Pymes en sus primeros cinco años: CCE [Artículo en página web]. *Proceso*. Recuperado de <https://www.proceso.com.mx/economia/2013/6/10/fracasa-75-de-pymes-en-sus-primeros-cinco-anos-cce-119489.html>
- Dalziell, E. P., & McManus, S. T. (2004). *Resilience, vulnerability, and adaptive capacity: Implications for system performance*. Trabajo presentado en la International Forum for Engineering Decision Making (IFED), Stoos, Switzerland, 5-8 de diciembre de 2004. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10092/2809>
- Fleming, J., & Ledogar, R. J. (2008). Resilience, an evolving concept: A review of literature relevant to aboriginal research. *Pimatisiwin: A Journal of Aboriginal and Indigenous Community Health*, 6(2), 7-23. Recuperado de [https://journalindigenouswellbeing.co.nz/media/2018/10/3\\_Fleming.pdf](https://journalindigenouswellbeing.co.nz/media/2018/10/3_Fleming.pdf)
- Folke, C., Carpenter, S. R., Walker, B., Scheffer, M., Chapin, T., & Rockstrom, J. (2010). Resilience thinking: Integrating resilience, adaptability and transformability. *Ecology and Society*, 15(4), 20. doi: 10.5751/ES-03610-150420
- Gaskill, L. R., Van Auken, H. E., & Manning, R. A. (1993). A Factor Analytic Study of the Perceived Causes of Small Business Failure. *Journal of Small Business Management*,

- 31(4), 18-31. Recuperado de <https://cemi.com.au/sites/all/publications/Gas-kill%20van%20Auken%20and%20Manning%201993%20SME%20failur.pdf>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2017). [Página de Internet]. Consultada el 25 de octubre de 2021. Recuperada de <http://www.gemconsortium.org>
  - Harold, F., & Villamar, L. (Febrero de 2015). La resiliencia: Su aplicación en el sector empresarial. *Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <https://www.eu-med.net/ce/2015/1/resiliencia.html#>
  - Hoffman, H. (2013). La resiliencia como estrategia organizacional. *Forum Humanes*, 2(2). Recuperado de <https://archive.ph/55qH9#selection-96.0-119.27>
  - Hormiga Pérez, E., Batista Canino, R. M., & Sánchez Medina, A. J. (2007). La influencia del capital relacional en el éxito de las empresas de nueva creación. En Ayala Calvo, J. C. (Ed.), *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*. La Rioja, España: Universidad de la Rioja.
  - Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (s. f.). Estudio sobre la demografía de los negocios (EDN) 2020 [Base de datos]. Recuperada de [www.inegi.org.mx/programas/edn/2020/#Documentacion](http://www.inegi.org.mx/programas/edn/2020/#Documentacion)
  - \_\_\_\_\_ (2018). Encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (ENAPROCE) 2018 [Base de datos]. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/#Tabulados>
  - Izquierdo Aymerich, M., García Martínez, A., Quintanilla Gatica, M., & Adúriz Bravo, A. (2016). *Historia, filosofía y didáctica de las ciencias: Aportes para la formación del profesorado de ciencias*. Bogotá, Colombia: Universidad Distrital Francisco José de Caldas. doi: 10.14483/9789588972282
  - Kotliarenco, M. A., Cáceres, I., & Fontecilla, M. (1997). *Estado de arte en resiliencia*. Chile: Organización Mundial de la Salud-Fundación W.K.Kellog-CEANIM. Recuperado de <http://www.ugr.es/~javera/pdf/2-3-resiliencia%20libro.pdf>
  - Lasso, L. P., & Ostertag Gálvez, C. F. (2000). *Análisis de factores claves de éxito de agroempresas rurales en la zona andina enfocadas hacia la exportación: Metodología y resultados*. Proyecto Desarrollo de Agroempresas Rurales del Centro Internacional de Agricultura Tropical CIAT. Recuperado de [http://ciat-library.ciat.cgiar.org/articulos\\_ciat/agroempresas/factores\\_claves\\_exito.pdf](http://ciat-library.ciat.cgiar.org/articulos_ciat/agroempresas/factores_claves_exito.pdf)
  - Londoño Palacio, O. L., Maldonado Granados, L. F., & Calderón Villafañez, L. C. (2014). *Guía para construir estados del arte*. Bogotá, Colombia: International Corporation of Networks of Knowledge. Recuperado de [http://www.unicauca.edu.co/innovacioncauca/sites/default/files/formacion\\_continua/7.Curso-Vigilancia-Tecnologica/3.1.Guia-construir-estado-del-arte.pdf](http://www.unicauca.edu.co/innovacioncauca/sites/default/files/formacion_continua/7.Curso-Vigilancia-Tecnologica/3.1.Guia-construir-estado-del-arte.pdf)
  - Luque-Vílchez, M., Rodríguez-Gutiérrez, P., & Guerrero-Baena, M. D. (2019). El género del CEO como determinante de la supervivencia de la empresa: El caso de las pymes agroalimentarias españolas. *Revista Galega de Economía*, 28(1), 1-12. doi: 10.15304/rge.28.1.6159
  - McManus, S. T. (2008). *Organizational resilience in New Zealand* (Tesis doctoral, University of Caterbury). doi: 10.26021/1351
  - Minolli, C. (2005). Empresas resilientes - algunas ideas para construirlas. *Temas de Management*, 3, 20-24. Recuperado de [https://ucema.edu.ar/cimei-base/download/research/20\\_Minolli.pdf](https://ucema.edu.ar/cimei-base/download/research/20_Minolli.pdf)
  - Moberg, F., & Simonsen, S. H. (1994). *What is resilience? An Introduction to social-ecological research* [Documento en pdf]. Estocolmo, Suecia: Stockolm Resilience Centre-Stockolm University. Recuperado de [https://www.stockholmresilience.org/download/18.10119fc11455d3c557d6d21/1459560242299/SU\\_SRC\\_whatisresilience\\_sidaApril2014.pdf](https://www.stockholmresilience.org/download/18.10119fc11455d3c557d6d21/1459560242299/SU_SRC_whatisresilience_sidaApril2014.pdf)

- Mora Enguítanos, A. (1994). Limitaciones metodológicas de los trabajos sobre la predicción del fracaso empresarial. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 23(80), 709-732. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/42782129>
- Munist, M., Santos, H., Kotliarenco, M. A., Suárez Ojeda, E. N., Infante, F., & Grotberg, E. (1998). *Manual de identificación y promoción de la resiliencia en niños y adolescentes* [Documento en pdf]. DC, US: Organización Panamericana de la Salud. Recuperado de [https://issuu.com/resilienciamed/docs/2-3-resiliencia\\_oms](https://issuu.com/resilienciamed/docs/2-3-resiliencia_oms)
- Navarrete Marneou, E., & Sansores Guerrero, E. (2011). El fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas en Quintana Roo, México: Un análisis multivariante. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 4(3), 21-33. Recuperado de <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v4n3-2011/RIAF-V4N3-2011-2.pdf>
- Obando, O. L., Villalobos, M. E., & Arango, S. L. (2010). Resiliencia en niños con experiencias de abandono. *Acta Colombiana de Psicología*, 13(2), 149-159. Recuperado de <https://actacolombianapsicologia.ucatolica.edu.co/article/view/376>
- Ormazza Cevallos, M. G., Tarazona Meza, A. K., & Lozano Jaramillo, G. A. (2019). Resiliencia, redes sociales y capital humano. *Universidad, Ciencia y Tecnología, Especial(4)*, 116-122. Recuperado de <https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/15>
- Ospina Muñoz, D. E. (2007). La medición de la resiliencia. *Investigación y Educación en Enfermería*, 25(1), 58-65. Recuperado de <https://hdl.handle.net/10495/5079>
- Pavón, L. (2010). *Financiamiento a las microempresas y las PYMES en México (2000-2009)* [Documento en pdf]. Santiago de Chile, Chile: CEPAL. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5205/1/lcl3238e.pdf>
- Pettit, T. J. (2008). *Supply chain resilience: Development of a conceptual framework, an assessment tool and an implementation process* (Tesis doctoral, The Ohio State University). Recuperado de [https://etd.ohiolink.edu/apexprod/rws\\_etd/send\\_file/send?accession=osu1221767659&disposition=inline](https://etd.ohiolink.edu/apexprod/rws_etd/send_file/send?accession=osu1221767659&disposition=inline)
- Remilien, E., Sánchez-Hernández, M., Hernández-Salgado, J. H., Servin-Juárez, R., & Carranza-Cerda, I. (2018). Creation profiles of microenterprises in rural zones: The Case of Santa Bárbara Almoloya, Cholula, Puebla. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 15(1), 29-45. Recuperado de <https://www.scielo.org.mx/pdf/asd/v15n1/1870-5472-asd-15-01-29-en.pdf>
- Romero López, R., Noriega Morales, S. A. A., Escobar Toledo, C., & Ávila Delgado, V. I. (2009). Factores críticos de éxito: Una estrategia de competitividad. *Cultura Científica y Tecnológica*, 6(31), 5-14. Recuperado de <https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/culcyt/article/view/340>
- Rutter, M. (2012). Resilience as a dynamic concept. *Development and Psychopathology*, 24(2), 335-344. doi: 10.1017/S0954579412000028
- Sánchez-Sánchez, A., Santoyo-Cortés, V.-H., De la Vega-Mena, M., Muñoz-Rodríguez, M., & Martínez-González, E.-G. (2020). Adopción de innovaciones y factores asociados en empresas familiares agropecuarias y agroindustriales de México. *Estudios Gerenciales*, 36(154), 43-55. doi: 10.18046/j.estger.2020.154.3424
- Sanchis Gisbert, R. (2017). *Propuesta de una herramienta y metodología para el análisis y mejora de la resiliencia empresarial* (Tesis doctoral, Universitat Politècnica de València). Recuperada de <http://hdl.handle.net/10251/80225>
- Sanchis, R., & Poler, R. (2019). Enterprise resilience assessment—A quantitative approach. *Sustainability*, 11(16), 4327. doi: 10.3390/su11164327
- Sanchis, R., Duran-Heras, A., & Poler, R. (2020). Optimising the preparedness capacity of enterprise resilience using mathematical programming. *Mathematics*, 8(9), 1596. doi: 10.3390/math8091596
- Sheffi, Y., & Rice, J. B., Jr. (2005). A supply chain view of the resilient enterprise. *MIT Sloan Management Review*, 47(1), 41-48. Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu/article/a-supply-chain-view-of-the-resilient-enterprise/>

- Torres Sanabria, G. (2011). Resiliencia empresarial. *TESCoatl*, 34, 1-8.
- Välikangas, L., & Hamel, G. (2003). En busca de la resiliencia. *Harvard Business Review*, 81(9), 40-52. Recuperado de [https://planning.com.co/bd/presentaciones/1003\\_En\\_busca\\_de\\_la\\_resiliencia\\_Gary\\_Hamel\\_Liisa\\_Valikangas.pdf](https://planning.com.co/bd/presentaciones/1003_En_busca_de_la_resiliencia_Gary_Hamel_Liisa_Valikangas.pdf)
- Vaquero Tió, E. (2013). *Estudio sobre la resiliencia y las competencias digitales de los jóvenes adolescentes en situación de riesgo de exclusión social* (Tesis doctoral, Universitat de Lleida). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10803/116373>
- Vargas Del Ángel, M. A., Muñoz Rodríguez, M., & López Tirado, Q. (2014). Modelos de negocio disruptivos de dos empresas latinas que emergen desde la red de valor de carne bovina. *Custos e Agronegocio*, 10(1), 269-296. Recuperado de <http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero1v10/Bovinos.pdf>
- Vargas Hernández, I. (6 de abril de 2012). El fracaso acecha a PyMES mexicanas [Artículo en página web]. *Expansión*. Recuperado de <https://expansion.mx/emprendedores/2012/04/05/el-fracaso-acecha-a-pymes-mexicanas>
- Ventura, J. (1995). John Kay. Fundamentos de éxito empresarial: El valor añadido de la estrategia. *Revista de Economía Aplicada*, 3(8), 225-229. Recuperado de <http://revecap.com/revista/numeros/08/pdf/ventura.pdf>
- Werner, E. E. (1989). High-risk children in young adulthood: A longitudinal study from birth to 32 years. *American Journal of Orthopsychiatry*, 59(1), 72-81. doi: 10.1111/j.1939-0025.1989.tb01636.x



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Usted es libre de Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato  
Adaptar — remezclar, transformar y construir a partir del material  
La licencianta no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

Atribución — Usted debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licencianta.

NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con propósitos comerciales.  
CompartirIgual — Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original.