

Resiliencia microempresarial en Loja - Ecuador (2020-2024): factor clave para sobrevivir a las crisis

Microenterprise resilience in Loja - Ecuador (2020-2024): Key factor to survive crises

- 1 Jenny Marisol Quevedo Rivera  <https://orcid.org/0009-0001-6184-9070>
Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE), Durán, Ecuador. Maestría en Administración y Dirección de empresas
jmquevedor@ube.edu.ec
- 2 Glen Freddy Robayo Cabrera  <https://orcid.org/0009-0006-9195-7423>
Universidad Bolivariana de Ecuador (UBE), Durán, Ecuador. Universidad de Valencia, Valencia, España.
Universidad CienFuegos, Cienfuegos, Cuba.
gfroboy@ube.edu.ec

Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 14/01/2025

Revisado: 13/02/2025

Aceptado: 13/03/2025

Publicado: 15/07/2025

DOI: <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v9i3.3488>

Cítese:

Quevedo Rivera, J. M., & Robayo Cabrera, G. F. (2025). Resiliencia microempresarial en Loja - Ecuador (2020-2024): factor clave para sobrevivir a las crisis. Ciencia Digital, 9(3), 89-104. <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v9i3.3488>



CIENCIA DIGITAL, es una revista multidisciplinaria, trimestral, que se publicará en soporte electrónico tiene como misión contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://cienciadigital.org>

La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) www.celibro.org.ec.

Esta revista está protegida bajo una licencia *Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 International*. Copia de la licencia: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>.

Palabras claves:

Crisis, desempeño, microempresa, resiliencia, supervivencia.

Resumen: Introducción: Las consecuencias ocasionadas por el virus SARS-CoV-2, la guerra en Ucrania, los altos índices de inseguridad y los prolongados cortes de energía provocó efectos negativos en la economía de las empresas ecuatorianas. Objetivo: Analizar la resiliencia organizacional como factor clave para sobrevivir a las crisis en las microempresas de la ciudad de Loja - Ecuador (2020-2024). Metodología: Se utilizó un enfoque descriptivo, cuantitativo y transversal, en el cual participaron 34 propietarios de microempresas, para medir la capacidad de resiliencia se diseñó un cuestionario para expertos y se aplicó W de Kendall para evaluar el grado de concordancia, lo que permite comprender las dificultades y desarrollar estrategias efectivas para la superación de la crisis. Resultados: Los hallazgos revelan una clara correlación entre la falta de recursos financieros, energéticos, la ausencia de planes de contingencia, la insuficiente capacitación del personal, y la baja adaptabilidad de las microempresas. Concretamente, los resultados muestran que estas deficiencias limitan la capacidad de las empresas para responder eficazmente a las crisis, poniendo en riesgo su supervivencia. Conclusión: Se concluyó que existe la necesidad urgente de implementar estrategias para fortalecer la resiliencia organizacional en las microempresas, que incluye la capacidad de financiamiento, la diversificación de fuentes de energía, el desarrollo de planes de contingencia sólidos y la inversión en programas de capacitación continua. Área de estudio general: Administración, Área de estudio específica: Administración y Dirección de empresas. Tipo de estudio: Artículos originales

Keywords:

Crisis, performance, microenterprise, resilience, survival.

Abstract: Introduction: The consequences caused by the SARS-CoV-2 virus, the war in Ukraine, high rates of insecurity and prolonged power outages caused negative effects on the economy of Ecuadorian companies. Objective: To analyze organizational resilience as a key factor for surviving crises in microenterprises in the city of Loja - Ecuador (2020-2024). Methodology: A descriptive, quantitative and cross-sectional approach was used, in which 34 microenterprise owners participated. To measure resilience capacity, an expert questionnaire was designed and Kendall's W was applied to evaluate the degree of agreement, which allows understanding the difficulties and developing effective strategies to overcome the crisis. Results: The findings reveal a clear correlation between the lack of financial and

energy resources, the absence of contingency plans, insufficient staff training, and the low adaptability of microenterprises. Specifically, the results show that these deficiencies limit the capacity of the enterprises to respond effectively to crises, putting their survival at risk. Conclusion: It was concluded that there is an urgent need to implement strategies to strengthen organizational resilience in microenterprises, including financing capacity, diversification of energy sources, development of sound contingency plans, and investment in continuous training programs. General area of study: Management. Specific area of study: Business Administration and Management. Type of study: Original articles

1. Introducción

La pandemia ocasionada por el virus SARS-CoV-2 declarada por la Organización Mundial de la Salud en 2020 y la guerra en Ucrania que se intensificó en 2022, han tenido una repercusión en la economía de América Latina, generando resiliencia en las organizaciones para sobrevivir en el mercado. Según Duchek (2020) la resiliencia organizacional es una capacidad esencial que ayuda a las empresas a fomentar la innovación y adaptarse rápidamente a los cambios, proporcionando una ventaja competitiva sostenible. Sin embargo, se puede evidenciar que no todas las organizaciones pueden adaptarse y superar estos eventos, en esta perspectiva diario el Tiempo (Pachon, 2020) menciona algunas empresas como Hertz, Jcpenney, Cirque Du Soleil, Aeroméxico, entre otras que no pudieron superar estas adversidades de la pandemia y en 2020 se declararon en bancarrota. Para Pino & Torralbas (2024) la resiliencia es fundamental para la gestión empresarial, minimiza las pérdidas, mejo-

ra la competitividad y el compromiso con los colaboradores que es determinante para adaptarse a los cambios. Ante esta situación, las organizaciones se ven obligadas a desarrollar mayor resiliencia y adaptar sus operaciones según la demanda de los clientes.

Con referencia a la guerra de Ucrania-Rusia en la región (América Latina), Zimmering (2022) señala que la guerra ha tenido un impacto negativo en las economías de América Latina, particularmente en la agricultura, debido a la interrupción de las cadenas de suministro y al aumento de los precios de los alimentos. En general, las exportaciones en los países de Latinoamérica se vieron afectadas debido al incremento de costos en el transporte, así como baja demanda de productos, generando pérdidas en la rentabilidad y puestos de trabajo.

En la misma línea Cárdenas & Hernández (2022) destacan el incremento de 2 % en las tasas de inflación del 2022 en comparación al 2021, con repercusiones económicas y el

impacto negativo en la economía de América Latina, ocasionando que los bancos centrales aumenten las tasas de interés, frenando el crecimiento económico y el consumo privado.

Para Ecuador, el impacto de la guerra se evidencia en las exportaciones, afectando principalmente la producción de banano y flores. Según Espinoza-Tandazo et al. (2022) existe un decrecimiento significativo en las exportaciones de Ecuador a Rusia y Ucrania tras el inicio de la guerra, con una disminución notable del 6,79 % en el primer trimestre de 2022 en comparación con el año anterior.

Asimismo Banco Central del Ecuador(2024) señala que el Producto Interno Bruto (PIB) experimentó un crecimiento del 6.19 % entre 2020-2022, sin embargo, esta tendencia tuvo una disminución en 2024, registrando un crecimiento del 2.4 %. Esta disminución del 3.79 % en el PIB refleja la dificultad del país para mantener un crecimiento estable, lo que genera repercusiones en el desempeño económico del país.

Por otra parte, Ecuador se ha visto afectado también por factores internos que han influido negativamente, generando crisis en su economía. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2024) la dependencia de fuentes de energía tradicionales, el deterioro de la infraestructura energética, el incremento del Impuesto al Valor Agregado (IVA) al 15 %, el conflicto armado interno y el aumento de la canasta básica de \$ 11.97 en diciembre del 2024 frente a diciembre de 2023, han agravado

esta crisis ocasionado disminución de las ventas e incremento de los costos representando una amenaza para la sostenibilidad de las microempresas a largo plazo.

El presente trabajo tiene como objetivo realizar un análisis de los eventos adversos ocurridos en el período 2020-2024, que han afectado a las microempresas de la ciudad de Loja y cómo estas han incorporado respuestas ágiles para superar las diferentes crisis, estos hechos nos conducen a la implementación de estrategias de resiliencia organizacional para afrontar dificultades futuras, que les permita adaptarse a los cambios y desafíos presentados en este período.

1.1 Revisión de la literatura

Para la recolección de información se analizó 48 artículos bases científicas como; 5 artículos Scopus, 17 SciELO y 31 Google Scholar, se ha excluido 32 artículos por no estar relacionados con el tema de investigación, seleccionando así una muestra de 21 estudios que están directamente con la resiliencia organizacional y que contribuyen positivamente en el desarrollo del presente estudio investigativo. En la Tabla 1 se citan los artículos de investigación utilizados como referencias bibliográficas.

La variable con la que concuerdan la mayoría de estudios es que la resiliencia permite superar las crisis, entre los factores más importantes destaca la necesidad de innovar, adaptarse a la tecnología y la motivación de los empleados, esto hace a una empresa resiliente e incrementa las posibilidades de éxito a largo plazo. Por otra parte, los

Tabla 1: Estudios históricos relacionados con la resiliencia organizacional

Autor	Objetivo y Metodología	Principales resultados
Ortiz & Erazo (2021)	Propone un plan de resiliencia empresarial y aborda los desafíos causados por la pandemia de coronavirus, para las empresas de Cañar.	Analiza tres variables: los ingresos, las medidas de resiliencia y los resultados empresariales.
Mendieta & Mendoza (2024)	Analiza y evalúa las estrategias de gestión de crisis en entornos inciertos.	La resiliencia se construye a través de la interacción con el entorno, las organizaciones deben desarrollar estructuras ágiles para la gestión de crisis.
Pino & Torralbas (2024)	Describe la influencia de la resiliencia en la mejora de la gestión administrativa.	Las estrategias de resiliencia mejoran la respuesta a los desafíos inesperados.
Villamarin et al. (2020)	Establecer el impacto de la resiliencia empresarial en el desarrollo socioeconómico de Manabí y la crisis que enfrentó en el terremoto de 2016.	El 47 % de las empresas se vieron afectadas por la pandemia en Manabí. La resiliencia promueve la adaptación y la recuperación en situaciones adversas.
Samán et al. (2022)	Analiza el impacto de la resiliencia en la eficiencia organizacional. Explora futuras líneas de investigación sobre resiliencia y avances tecnológicos.	Identifica los vínculos entre la resiliencia y la competitividad empresarial. El 93,75 % de los estudios se centran en la resiliencia organizacional.
Guillén et al. (2022)	Determina si la resiliencia es una ventaja competitiva.	La resiliencia es una ventaja competitiva para las organizaciones, las empresas que invierten en resiliencia superan a sus competidores durante las crisis.
Guerrero et al. (2024)	Analiza la capacidad de supervivencia de las microempresas en México.	La financiación fue la única variable positiva para la supervivencia. El ajuste de precios y la entrega a domicilio tuvieron un impacto negativo en la supervivencia.
Demuner et al. (2022)	Demuestra la resiliencia como una oportunidad para las pymes durante las crisis.	Pymes se adaptaron rápidamente a los desafíos de la pandemia mediante la innovación. Además, las actividades de alto nivel mejoran las posibilidades de éxito de las pymes.
Martínez et al. (2024)	Caracteriza los niveles de resiliencia empresarial: alto, medio, bajo, ninguno.	El 15 % de las empresas tuvieron que despedir empleados debido a la COVID-19. El mayor número de despidos se produjo en empresas de más de 10 años. Se identificó una probabilidad del 66,09 % de alta resiliencia.
Xia et al. (2024)	Analiza los efectos de la cooperación desde perspectivas basadas en el mercado y en la ciencia.	La transformación digital amplifica el impacto positivo de la cooperación en la resiliencia. Existe heterogeneidad espacial en el impacto de la cooperación en la resiliencia a la innovación.
Bolaños & Peláez (2021)	Analiza el impacto de la COVID-19 en los sectores del transporte y el turismo.	La empresa de transporte mantuvo sus operaciones a pesar de la reducción de clientes, no sufrió cambios drásticos. La empresa de turismo suspendió sus actividades durante varios meses e innovó para generar nuevas fuentes de ingresos.
Váquiro (2023)	Identifica las causas de la corta vida útil de las empresas hoteleras.	La gestión financiera ayuda a la supervivencia durante las crisis. Los altos niveles de deuda reducen la capacidad de innovación.
Duchek (2020)	Resalta los principales antecedentes e impulsores de la resiliencia organizacional y formular propuestas para futuros estudios empíricos.	Destaca que las capacidades de resiliencia son complejas y están arraigadas en los contextos sociales, influenciadas por factores como la disponibilidad de recursos.

estudios analizados indican que la crisis influyó de forma negativa, se mencionan que en tiempos de pandemia un gran porcentaje de empresas despidieron empleados por

falta de liquidez, en otros casos recurrieron a fuentes de financiamiento externo como única manera de ser resilientes a estas adversidades. Además, se consideró bibliografía complementaria, como se muestra a continuación en la Tabla 2.

2. Metodología

La presente investigación se define con un enfoque metodológico descriptivo, cuantitativo y transversal. Se realizó el proceso de búsqueda y análisis de las fuentes bibliográficas en artículos relevantes relacionados específicamente con la resiliencia organizacional. Asimismo, la aplicación de la encuesta se justifica bajo un muestreo no probabilístico dirigido a 34 representantes de microempresas de la ciudad de Loja de distintos sectores económicos. Para medir la capacidad de resiliencia organizacional de las microempresas, se diseñó un cuestionario de preguntas en una escala de Likert clasificado en 4 dimensiones: Financiera, Cliente, Operacional y Organizacional. La recolección de datos se realizó de manera digital mediante un formulario en google forms. Para validar la propuesta, se empleó el método de W de Kendall, el cual permitió medir el grado de concordancia entre las respuestas de siete evaluadores expertos del microcomercio.

3. Resultados

Los resultados obtenidos de la evaluación de expertos, indican un alto grado de concordancia relacionadas con las estrategias y la capacidad de las microempresas para recuperarse de las adversidades. Asimismo, la

valoración de la propuesta destinada a fortalecer la resiliencia empresarial demostró su viabilidad.

3.1 Propuesta

En base a los resultados y considerando la revisión bibliográfica, nuestra propuesta se fundamenta en el fortalecimiento de los siguientes componentes de cada dimensión analizada:

a) *Dimensión Financiera Análisis del impacto económico y financiero de las acciones resilientes ejecutadas:*

Utilizar herramientas financieras de análisis financiero, como indicadores de rentabilidad, indicadores de endeudamiento, flujo de caja, y margen de contribución, son fundamentales para evaluar el desempeño de las acciones antes y después de la crisis, permitiendo desarrollar estrategias para mejorar la eficiencia y la liquidez de la empresa.

Renegociar contratos con proveedores para obtener mejores condiciones:

Para asegurar una respuesta resiliente y ágil a los cambios del mercado, se propone revisar los contratos actuales con proveedores e identificar oportunidades de flexibilidad y establecer acuerdos que se ajusten a las nuevas dinámicas del mercado, lo que permitirá optimizar el flujo de caja, reducir costos operativos y a la vez asegurar la continuidad operativa de la empresa.

Automatizar procesos como facturación, cobranza y pagos

Tabla 2: Bibliografía de estudios complementarios

Autor	Objetivo y Metodología	Principales resultados
Carrera & Diéguez (2021)	Análisis del consumo de energía en las pymes estudiadas.	Destacó la importancia de la eficiencia energética y las fuentes de energía alternativas para estas empresas.
Medina et al. (2021)	Se centra en identificar las mejoras y los procesos de baja calidad en estas empresas.	Hace hincapié en la necesidad de una formación eficaz para mejorar las habilidades de los empleados y el desempeño de la empresa.
Guerrero & Guerrero (2023)	Examina las relaciones entre el comportamiento social organizacional y estructural.	El liderazgo tóxico conduce a una cultura organizacional negativa, los trabajadores prefieren el trabajo remoto por su flexibilidad y productividad.
Espinoza-Tandazo et al. (2022)	Evalúa el impacto de la guerra en los niveles de exportación de Ecuador, centrándose especialmente en productos clave como los plátanos, las flores y los crustáceos, que se comercializan de manera significativa con Rusia y Ucrania.	Indica una disminución significativa en las exportaciones de Ecuador a Rusia y Ucrania tras el inicio de la guerra entre Rusia y Ucrania, con una disminución notable del 6,79 % en el primer trimestre de 2022 en comparación con el año anterior.
Chalen et al. (2023)	Analiza los efectos del conflicto en las ventas y los precios de los plátanos exportados a Rusia, centrándose especialmente en la reducción de las fluctuaciones de las ventas y los precios entre 2021 y 2022.	Denota que los exportadores de banano de la provincia de El Oro han seguido utilizando las transferencias internacionales como principal método de pago durante el conflicto.
Cariolle & León (2024)	Explora el papel del uso de Internet en la adaptación de las estrategias empresariales en medio de la pandemia.	El estudio enfatiza la importancia de abordar las brechas de adopción digital para mejorar la resiliencia, particularmente en las regiones en desarrollo.
Galvis (2021)	Propone estrategias para mejorar el servicio basándose en los resultados de la encuesta.	La investigación se centra en mejorar el servicio al cliente en una empresa de seguridad privada a través de propuestas y evaluaciones estratégicas.
Zimmering (2022)	Analiza las actitudes de América Latina ante la guerra de Ucrania.	Los impactos económicos de las interrupciones en el suministro de fertilizantes afectan a la producción agrícola.

La automatización de procesos como facturación, cobranza y pagos reduce errores optimizando eficientemente cada operación, mejorando la gestión del flujo de caja y permite responder a las necesidades del cliente con mayor rapidez ante cambios inesperados, fortaleciendo la resiliencia organizacional

Negociar líneas de crédito flexibles con instituciones financieras

La negociación de créditos con instituciones financieras permite a la empresa contar con recursos económicos inmediatos en momentos de incertidumbre, asegurando la continuidad operativa y

la capacidad para afrontar imprevistos, mantenido su estabilidad financiera para enfrentar desafíos externos.

Destinar un porcentaje de la utilidad neta para imprevistos:

Se sugiere destinar un fondo de reserva a discreción de la organización, cabe señalar que este fondo no es arbitrario y sería en relación con la capacidad financiera de cada empresa, destinado a la gestión de imprevistos o eventualidades como pandemia, crisis energéticas, desastres naturales, fallas en la cadena de suministro o cualquier gasto emergente, permitiendo a las microempre-

sas fortalecer su capacidad de resiliencia financiera y operativa.

b) *Dimensión cliente*

Validar periódicamente los procesos de actualización de la información de los clientes:

Establecer procesos de validación periódica de la información permite asegurar que los datos de los clientes estén actualizados, esto facilita una comunicación efectiva y la personalización de la atención para mantener la lealtad de los clientes. Asimismo, fortalece las relaciones comerciales y mejora la resiliencia organizacional.

Mejorar las estrategias tecnológicas para personalizar la atención del cliente:

La implementación de herramientas con inteligencia artificial es primordial para ofrecer atención personalizada a los clientes, la incorporación de estas tecnologías permite captar nuevos clientes y fidelizar a los existentes, además de elevar el estándar de calidad y el desarrollo sostenible a largo plazo.

Implementar políticas de protección de datos para los clientes de las microempresas:

La protección y privacidad del cliente es una obligación ética para las empresas resilientes, además se convierte en un factor diferenciador que fortalece la confianza y determina la elección del cliente. Es por ello, que se debe establecer políticas para el manejo segu-

ro y responsable de la información del cliente.

Estrategias con inteligencia artificial para difundir la marca:

Incorporar inteligencia artificial como una estrategia para crear resiliencia, permite promover la marca, a través de descuentos y promociones por diferentes redes sociales, email, notificaciones, por medio de un sistema donde los clientes acumulan puntos por interactuar con la marca, compartir contenido o realizar compras, permitiendo a la empresa posicionarse y ganar espacio en un mercado competitivo.

c) *Dimensión operacional*

Implementar herramientas de análisis de datos:

La implementación de herramientas de análisis de datos, son fundamentales para que las microempresas comprendan el comportamiento de sus clientes y tomar decisiones informadas en la realización de estrategias, el uso de herramientas de pago o gratuitas como Google Analytics y Tableau, ofrecen funcionalidades que permiten a las empresas medir la interacción que tienen con el cliente en la búsqueda de productos o servicios.

Actualizar equipos e instalar un software contable en una nube:

Invertir en actualización de equipos y migración a una nube de datos se convierte en una estrategia fundamental para fortalecer la resiliencia organiza-

cional de la empresa, porque garantiza la continuidad de las operaciones, el acceso remoto a datos y un respaldo seguro de la información.

Implementar dashboards para monitorear indicadores clave de desempeño (KPIs):

La implementación de dashboards permite monitorear en tiempo real los indicadores clave de desempeño (KPIs), proporcionando una visión clara y actualizada del estado de la organización, facilitando la identificación rápida de anomalías o desviaciones que puedan indicar riesgos emergentes.

Implementar soluciones de energía alternativa y eficiencia energética:

La implementación de sistemas de energía alternativos como generadores, paneles solares o baterías evita interrupciones en el servicio y transmite una imagen de confianza a los clientes, es indispensable para mantener las ventas y evitar pérdidas económicas generando ventaja competitiva.

d) *Dimensión organizacional*

Elaborar un plan de contingencia para diferentes tipos de crisis:

Estructurar un plan de contingencia para identificar los posibles riesgos que puedan afectar a la empresa, el cual debe contener los protocolos y acciones a seguir para minimizar el impacto en una situación vulnerable, esto permite a la organización estar mejor preparada en situaciones difíciles y adaptarse

a los cambios.

Promover la alfabetización de datos en todos los niveles de la organización:

Invertir en la capacitación de los empleados, desde todos los niveles jerárquicos, para que utilicen los datos de manera efectiva, es una estrategia clave para impulsar la resiliencia organizacional. Una empresa con empleados capacitados está mejor preparada para adaptarse y responder rápidamente a los cambios.

Desarrollar programas de capacitación en habilidades digitales para adaptarse al trabajo remoto:

Desarrollar programas de capacitación para los colaboradores como conferencias, talleres, seminarios o e-learning enfocados en valores organizacionales y gestión de crisis para construir una cultura de resiliencia, a través de herramientas como Zoom, Microsoft Teams y Google Meet, con habilidades para enfrentar las crisis y adaptarse positivamente al cambio.

Automatización de operaciones para reducir la dependencia del trabajo presencial:

Implementar tecnologías para automatización de procesos repetitivos incrementa la eficiencia operativa y reduce costos en la empresa, generando una respuesta positiva en la organización relacionada con la agilidad y los tiempos de respuesta en la producción para dar respuestas más ágiles.

3.2 Validación de la propuesta

La validación de los expertos conformados por gerentes y propietarios de microempresas del sector servicios y comercio se la realizó considerando los siguientes criterios, como se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3: Escala de medida

Categoría	Calificación
Suficiencia (S)	1. No cumple con el criterio
	2. Bajo Nivel
	3. Moderado nivel
	4. Alto nivel
Claridad (Cl)	1. No cumple con el criterio
	2. Bajo Nivel
	3. Moderado nivel
	4. Alto nivel
Coherencia (C)	1. No cumple con el criterio
	2. Bajo Nivel
	3. Moderado nivel
	4. Alto nivel
Relevancia (R)	1. No cumple con el criterio
	2. Bajo Nivel
	3. Moderado nivel
	4. Alto nivel

Nota: Escala de valoración

El resultado de la evaluación se muestra en la Tabla 4:

Tabla 4: Datos validación propuesta

Experto	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
1	3	3	3	4
2	4	4	4	3
3	3	4	4	4
4	4	4	3	4
5	3	4	3	3
6	3	3	4	4
7	4	4	3	3

Nota: Datos obtenidos de la aplicación de la encuesta

La validación de la propuesta fue evaluada en los criterios de claridad con un promedio de 3.4, suficiencia con promedio superior a 3.4, coherencia obtuvo un promedio de 3.4 y relevancia un promedio de 3.7. Estos hallazgos sugieren que las estrategias propuestas son viables y factibles para implementar en el contexto de las microempresas, lo que podría fortalecer su capacidad para enfrentar y superar situaciones adversas, se ha considerado asignación de rangos para el cálculo, como se muestra en la Tabla 5:

Tabla 5: Asignación de rangos

Experto	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
1	6	7	6	6
2	1	1	1	6
3	6	1	1	1
4	1	1	6	1
5	6	1	6	6
6	6	7	1	1
7	1	1	6	6

Nota: Datos obtenidos de la asignación de rangos

Donde:

$n = (7)$ número de expertos

$k = (4)$ número de categorías

$S = (200)$ representa la suma de los cuadrados de los rangos de las calificaciones dadas por los expertos para cada categoría.

$$\begin{aligned}
 W &= \frac{12S}{n^2 (k^3 - k)} \\
 &= \frac{12 \cdot 200}{7^2 (4^3 - 4)} \\
 &= \frac{2400}{49(64 - 4)} \\
 &= \frac{2400}{49 \cdot 60} \\
 &= \frac{2400}{2940} \approx 0,82
 \end{aligned}
 \tag{1}$$

El valor de $W = 0.82$ denota que existe una concordancia alta entre los jueces evaluadores de la propuesta, por ende, es factible, lo que indica un nivel de aplicabilidad alto en las estrategias de la microempresa para fortalecer la resiliencia organizacional en situaciones de crisis.

3.3 Observación expertos

Experto 1. Implementar soluciones concretas como sistemas de almacenamiento de energía eléctrica mediante la instalación de energía alternativa como baterías o paneles solares que no afecte la estabilidad del negocio, además es importante analizar los costos y beneficios para la empresa.

Experto 2. Los programas de capacitación a desarrollar deben incluir temáticas adecuadas para cada tipo de negocio enfocadas a motivar el compromiso de los empleados, mejorar habilidades como ventas en línea y marketing digital para captar clientes permitiendo tener resiliencia organizacional y superar las crisis

Experto 3. Elaborar un plan de contingencia que contenga información necesaria donde

se integre los pasos a seguir en situaciones de crisis es fundamental para fortalecer la resiliencia organizacional en la empresa.

Experto 4. La adopción de tecnología y actualización de equipos incrementa la facilidad para establecer conexión remota con los empleados desde cualquier lugar, permitiendo realizar a tiempo las actividades programadas para fortalecer la resiliencia organizacional en épocas de crisis.

Experto 5. La alineación con los valores de la empresa son pilares fundamentales para que los negocios resistan y puedan generar respuestas solidas frente a las adversidades de manera efectiva, lo que genera una imagen de marca confiable. Por otra parte, una cultura organizacional bien definida se convierte en un diferenciador de la competencia fomentando relaciones duraderas con los clientes y colaboradores.

Experto 6. Expandir los canales de distribución y adaptarse a las necesidades individuales de los clientes aseguran la continuidad de las operaciones frente a posibles interrupciones, las entregas a domicilio ofrecen comodidad, por otro lado, la atención personalizada demuestra un compromiso con la satisfacción del cliente, lo que permite una mejor adaptabilidad a los cambios bruscos del mercado.

Experto 7. La seguridad privada desempeña un papel decisivo en la gestión de crisis, contribuye a crear un entorno de trabajo seguro, la inversión en seguridad privada ofrece mayor capacidad de resiliencia para resistir y recuperarse ante eventos adversos, garanti-

zando la continuidad de las operaciones y la protección del patrimonio. Se destacan los resultados relevantes sin incurrir en repeticiones de información.

4. Discusión

Los resultados del estudio señalan la importancia de las fuentes de financiamiento externas para la supervivencia y resiliencia de las empresas frente a las crisis. Guerrero et al. (2024) el acceso a capital externo se considera como una variable positiva que proporciona liquidez para superar periodos de inestabilidad permitiendo a las microempresas mantener sus obligaciones y operaciones.

La implementación de energía alternativa para solucionar los problemas relacionados con la operatividad de la empresa tiene un impacto positivo en la eficiencia, así posibilita actuar rápidamente y dar soluciones inmediatas para satisfacer las necesidades del cliente. Según Carrera & Diéguez (2021) la eficiencia energética es un pilar fundamental para sobrevivir en un mercado cambiante debido a situaciones adversas que enfrentan las empresas, se debe proponer soluciones de mejora especialmente en áreas específicas.

En cuanto al desarrollo de programas de capacitación para el personal, se puede evidenciar que tiene un impacto transformador en los valores y el compromiso de los colaboradores con la empresa para responder eficientemente a los cambios. La capacitación genera un valor agregado en los empleados como en la empresa, favoreciendo la trans-

misión de conocimientos que son aplicados específicamente a cada área de la organización, destacando la importancia de la inversión en el desarrollo de los empleados a través de la formación para el crecimiento empresarial (Medina et al., 2021).

La utilización de herramientas tecnológicas para incrementar las ventas es primordial en la actualidad, implementar, actualizar e innovar en conocimientos constantemente es una necesidad imperativa para que las empresas se adapten a las condiciones cambiantes e imprevistos. Las empresas con sitios web antes de la pandemia demostraron mayor capacidad de adaptación, con probabilidades altas de permanecer operativas durante la crisis sanitaria, las interacciones en línea ayudan a mitigar los impactos y mejoran la resiliencia organizacional frente a un cambio brusco en la economía (Cariolle & León, 2024).

La seguridad es una medida efectiva para la resiliencia organizacional, atrae más clientes ya que se sienten motivados por la seguridad y confianza, permite a la empresa afrontar mejor los desafíos y recuperarse rápidamente de las adversidades.

Los resultados de este estudio demuestran que la seguridad es un pilar fundamental para la resiliencia organizacional. Al implementar medidas de seguridad las empresas protegen sus activos, al personal y a sus clientes, creando un ambiente de confianza y fortaleciendo su reputación. La dificultad para retener clientes está estrechamente ligada a la percepción de seguridad. Por lo tanto,

es imprescindible desarrollar e implementar estrategias de seguridad que fortalezcan la lealtad de los clientes (Galvis, 2021).

5. Conclusiones

En base a la investigación realizada se logró determinar:

- Las microempresas enfrentan múltiples desafíos que afectan su capacidad de recuperación ante crisis, se identifican estrategias prácticas, como el acceso a financiamiento y la capacitación en marketing digital, es determinante para mejorar su resiliencia organizacional. Estas medidas permiten adaptarse a los cambios del entorno, facilitando la retención de clientes que es esencial para su sostenibilidad a largo plazo.
- La disminución de la base de clientes es un desafío para la resiliencia organizacional de las microempresas durante las crisis. Asimismo, la adopción de herramientas tecnológicas, como promociones y ofertas a través de plataformas digitales como Facebook, Instagram y correo electrónico han sido una estrategia clave para mitigar este impacto. La inversión en tecnología y la comprensión de las necesidades del cliente a través de estos canales se presentan como factores determinantes para la supervivencia y el crecimiento de las microempresas frente a futuras adversidades
- La mayor parte de las microempresas encuestadas carecen de planes de contingencia, esta falta de preparación ante crisis puede tener consecuencias catastróficas, ya que son susceptibles a los impactos negativos en su estabilidad y crecimiento, el desconocimiento de posibles riesgos impide desarrollar estrategias para fortalecer la resiliencia de los negocios ante posibles emergencias. Un 88 % de las empresas evidencian la ausencia de planes de contingencia, lo que representa una necesidad de implementar programas de formación que preparen a los empresarios para enfrentar las crisis. Invertir en recursos humanos y tecnológicos se convierte en una prioridad para fomentar una cultura organizacional resiliente.
- Los resultados indican que una gran parte de las microempresas se siente poco preparada para enfrentar crisis, lo que representa la urgencia de desarrollar una mentalidad proactiva hacia la adaptación. La baja capacidad de innovación y la escasa utilización de financiamiento externo reflejan una falta de preparación que puede limitar el crecimiento y la estabilidad de estas empresas.

6. Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses en relación con el artículo presentado.

7. Declaración de contribución de los autores

Todos autores contribuyeron significativamente en la elaboración del artículo.

8. Costos de financiamiento

La presente investigación fue financiada en su totalidad con fondos propios de los autores.

9. Referencias Bibliográficas

Adinolfi, G. (2007). Banco Central del Ecuador. (2024). Programación Macroeconómica Sector Real 2024-2027 <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2024/04/Programacion-Macroeconomica-2024-2027.pdf>

Bolaños Muñoz, D. C., & Peláez León, J. D. (2021). Resiliencia organizacional en contexto de la COVID-19: el caso de dos mipymes colombianas. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(2-2), 20–34. <https://doi.org/10.16967/23898186.739>

Cárdenas, M., & Hernández, A. (2022). Las repercusiones económicas de la guerra en Ucrania sobre América Latina y el Caribe. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-09/PNUDLAC-Policy-Documents-Series-29-ES.pdf>

Cariolle, J., & Léon, F. (2024). Comment Internet a aidé les entreprises à faire face à la pandémie de COVID-19. *Revue économique*, 75(4), 793–834. <https://shs.cairn.info/revista-revue-economique-2024-4-page-793?lang=es>

Carrera Mendoza, M. M., & Diéguez Matellán, E. L. (2021). Estimación del ahorro energético y alternativas de energía eléctrica en pymes turísticas del cantón Junín. *RIGISTUR: Revista Internacional de Gestión, Innovación y Sostenibilidad Turística*. 1(1), 36-51. <https://revistasepam.espm.edu.ec/index.php/rigistur/article/view/256/239>

Chalen-Márquez, A., Nieves Vacacela, P. K., & Sánchez Maldonado, M. F. (2023). Guerra Rusia-Ucrania: Incidencia en los cobros de las exportaciones bananeras de El Oro. *Polo del Conocimiento*. 80(3), 292–308. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9252151>

Demuner Flores, M. del R., Saavedra García, M. L., & Cortes Castillo, M. del R. (2022). Rendimiento Empresarial, Resiliencia e Innovación en PYMES. *Investigación Administrativa*, 51(130), 1-49. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456071633003>

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>

- Espinoza-Tandazo, K. I., Añazco-Aguirre, D. A., & Solórzano-Solórzano, S. S. (2022). Guerra Rusia-Ucrania: Incidencia en el Comercio Exterior Ecuatoriano. *Economía y Negocios*, 13(2), 109-123. <https://www.redalyc.org/journal/1/6955/695574853007/>
- Galvis Florez, D. O. (2021). Estrategias para la retención de clientes basada en la evaluación de la calidad del servicio al cliente prestado por la empresa de vigilancia y seguridad privada global security ltda entre los años 2015 al 2019 [Tesis de maestría, Universidad Pontificia Bolivariana, Bogotá, Ecuador]. https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9933/258_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Guerrero Sánchez, P., Hernández Jaimes, B. G., Bonilla Sánchez, F. de J., Sánchez Guevara, I., & Guerrero Grajeda, J. (2024). Las estrategias de sobrevivencia de las microempresas en México durante la pandemia. *Revista Universidad y Empresa*, 26(46), 1–30. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13581>
- Guillén Mondragón, I. J., Rendón Trejo, A., & Morales Alquicira, A. (2022). ¿Es la resistencia organizativa una ventaja competitiva?. *Mercados y Negocios*, 23(46), 57–82. <https://doi.org/10.32870/myn.vi46.7670.g6738>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC]. (2024). Registro Estadístico de Empresas 2023. https://www.ecuadorenlinea.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Registro_Empresas_Establecimientos/2023/Semestre_I/Evolucion_Historica_REEM.pdf
- Martínez Morales, J., González Milán, D. de J., & Avila Arce, A. (2024). Resiliencia empresarial y COVID. Un estudio local para el estado de Chihuahua, México. *Revistas Estudios Regionales En Economía, Población y Desarrollo*, 14(80). <https://doi.org/10.20983/epd.2024.80.1>
- Medina Delgado, B., Palacios Alvarado, W., & Vergel Ortega, M. (2021). La capacitación laboral como herramienta de mejoramiento empresarial. *Revista Boletín Redipe*, 10(6), 305-317. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8116466>
- Mendieta Bejana, V. A., & Mendoza Saltos, M. F. (2024). Gestión de crisis y resiliencia empresarial: estrategias para afrontar entornos de incertidumbre. *MQR Investigar*, 8(3), 979–1000. <https://doi.org/10.56048/mqr20225.8.3.2024.979-1000>
- Ortiz Fajardo, H. A., & Erazo Álvarez, C. A. (2021). Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia: Retos y desafíos de las microempresas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 366-398. <https://doi.org/10.35381/r.k.vi6i12.1293>
- Pachon Urrego, M. A. (2020). Empresas reconocidas a nivel mundial que quebraron.

- ron por la pandemia. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/pandemia-por-coronavirus-empresas-que-se-declararon-en-bancarota-535556>
- Pino Sera, Y., & Torralbas Blazquez, A. de L. (2024). Resiliencia en la gestión empresarial. Una revisión teórica. *Revista Trans- Disciplinaria de Estudios Sociales y Tecnológicos*, 4(1), 31–39. <https://doi.org/10.58594/rtest.v4i1.102>
- Samán Chingay, S. N., Mendoza Alfaro, W. I., Miranda Guerr, M. del P., & Esparza Huamanchumo, R. M. (2022). Resiliencia y competitividad empresarial: Una revisión sistemática, período 2011 – 2021. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XX-VIII(3). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28071865021>
- Váquiro Capera, J. D. (2023). La resiliencia organizacional, factor clave para lograr la supervivencia empresarial y la creación de valor. *Journal Managment & Business Studies*, 5(1), 1–13. <https://doi.org/10.32457/jmabs.v5i1.2020>
- Villamarin Villota, W., Arteaga Flores, R., Álvarez Cárdenas, C., & Mero Chávez, U. (2020). Resiliencia empresarial: su incidencia en el desarrollo socioeconómico de la provincia de Manabí–Ecuador. *Revista Observatorio de La Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/10/resiliencia-empresarial.html>
- Xia, H., Liu, M., Wang, P., & Tan, X. (2024). Strategies to enhance the corporate innovation resilience in digital era: A cross-organizational collaboration perspective. *Heliyon*, 10(20). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e39132>
- Zimmering, R. (2022). El trauma latinoamericano y la guerra en Ucrania. *Revista Latinoamericana de Políticas y Acción Pública*, 9(2). <https://doi.org/10.17141/mundosplurales.2.2022.57640>