

Resiliencia empresarial en la MIPyME: evidencia de Ecuador*

Business Resilience in MSMEs: Evidence from Ecuador

Resiliência empresarial nas MPEs: evidências do Equador

Gabriela Duque-Espinoza

Universidad del Azuay, Ecuador

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3783-1791>

DOI: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc25.reme>

Fernando Córdova-León

Universidad del Azuay, Ecuador

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7511-688X>

Recibido: 10 mayo 2024

Aceptado: 13 julio 2024

Publicado: 13 diciembre 2024

Adrián Sigüencia-Muñoz^a

Universidad del Azuay, Ecuador

asiguencia@uazuay.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8802-8264>

Resumen:

Una organización resiliente se caracteriza por cualidades como flexibilidad y adaptación a los desafíos del entorno, y es capaz de superar situaciones críticas que se originan fuera de su ámbito de actuación. El objetivo del estudio es evaluar las estrategias implementadas por las MIPyME ecuatorianas para contrarrestar el impacto ocasionado por la pandemia COVID-19. Con el uso de información primaria de la aplicación de 1056 encuestas, se estudiaron las empresas, agrupándolas según las estrategias catalogadas como prioritarias ante la incertidumbre de la crisis económica. Se realizó un análisis comparativo mediante pruebas estadísticas de medias, para identificar si los resultados difieren según las tácticas aplicadas. Los hallazgos muestran que las empresas que priorizaron cambios en su portafolio de productos o servicios se han visto más impactadas en sus actividades; en contraste, aquellas priorizaron las estrategias de eficiencia se perciben con mayor solidez competitiva. Se destaca que las empresas deben concentrar sus esfuerzos en la oferta y calidad de sus productos, lo cual fomentará la percepción positiva de sus consumidores y la sostenibilidad empresarial. Además, el apoyo estatal al sector empresarial mediante el planteamiento de políticas públicas y el desarrollo de proyectos que garanticen la viabilidad de las MIPyME es de vital importancia.

Códigos JEL: M10, L25, L10.

Palabras clave: resiliencia empresarial, COVID-19, MIPyME, crisis económica global, gerencia estratégica.

Abstract:

A resilient organization is characterized by flexibility and adaptability to environmental challenges and can overcome critical situations outside its sphere of control. This study aims to evaluate the strategies implemented by Ecuadorian MSMEs to counteract the impact of the COVID-19 pandemic. Companies were analyzed and grouped based on the most critical strategies amid the economic crisis uncertainty using primary data collected from 1,056 surveys. A comparative analysis using mean statistical tests was conducted to determine if outcomes varied according to the tactics applied. Findings indicate that companies prioritizing changes in their product or service portfolios experienced greater impacts on their activities; in contrast, those emphasizing efficiency strategies perceived themselves as having stronger competitive stability. The study highlights that companies should focus on the quality and range of their offerings to foster a positive consumer perception and ensure business sustainability. Additionally, state support for the business sector, through public policy initiatives and projects that secure the viability of MSMEs, is essential.

Keywords: business resilience, COVID-19, MSMEs, global economic crisis, strategic management.

Resumo:

Uma organização resiliente se caracteriza por qualidades como flexibilidade e adaptação aos desafios do ambiente, sendo capaz de superar situações críticas originadas fora de sua área de atuação. O objetivo do estudo é avaliar as estratégias implementadas pelas MPEs equatorianas para enfrentar o impacto ocasionado pela pandemia de COVID-19. Com o uso de informações primárias provenientes de 1.056 questionários aplicados, foram analisadas as empresas, agrupando-as de acordo com as estratégias consideradas prioritárias diante da incerteza da crise econômica. Realizou-se uma análise comparativa por meio de testes estatísticos

Notas de autor

^a Autor de correspondencia: asiguencia@uazuay.edu.ec

de médias para identificar se os resultados diferem conforme as táticas aplicadas. Os achados mostram que as empresas que priorizaram mudanças em seu portfólio de produtos ou serviços foram mais impactadas em suas atividades; em contraste, aquelas que priorizaram estratégias de eficiência apresentam maior solidez competitiva. Ressalta-se que as empresas devem concentrar seus esforços na oferta e qualidade de seus produtos, o que promoverá a percepção positiva dos consumidores e a sustentabilidade empresarial. Além disso, o apoio estatal ao setor empresarial, por meio de políticas públicas e do desenvolvimento de projetos que garantam a viabilidade das MPEs, é de vital importância.

Palavras-chave: resiliência empresarial, COVID-19, MPEs, crise econômica global, gestão estratégica.

Introducción

Durante el 2020, se suscitó una de las recesiones económicas más relevantes en la historia reciente, la cual tuvo origen por la crisis sanitaria generada por el COVID-19. En respuesta a esta situación, los gobiernos implementaron políticas emergentes con el fin de proteger la salud de la población (Molina-Villacís et al., 2020). Dichas medidas incluyeron restricciones en la movilidad, confinamiento social y suspensión de actividades no esenciales, lo cual impactó en el aumento de la tasa de desempleo y el cierre de empresas, acompañado de una caída de las bolsas de valores a nivel mundial (Araújo, 2020).

Al momento de la crisis sanitaria, Ecuador atravesaba un período de ralentización en su crecimiento económico, relacionado con las fluctuaciones de los precios de los *commodities*, lo cual complicaba el panorama empresarial. Según lo expuesto por Bravo et al. (2021), el sector económico ecuatoriano más perjudicado fue el de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyME), siendo este sector el que concentró, en el 2021, al 96.7 % de las empresas a nivel nacional (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros del Ecuador, 2022).

En este contexto, las empresas ecuatorianas, y en especial las MIPyME, han tenido que implementar diversas estrategias para garantizar su supervivencia, dentro de las cuales se destacan la flexibilidad para adaptarse a las necesidades del cliente en tiempos de pandemia, los cambios en los procesos productivos, el desarrollo de nuevas formas de comercio, y modificaciones y mejoras en el portafolio de productos o modelos de gestión (Vega Falcón et al., 2021). Estas medidas son el reflejo de la resiliencia organizacional o empresarial, la cual es definida por Elidea Quiñonez y Prado Solis (2017) como la capacidad de las organizaciones para asimilar y adaptarse a cambios en su entorno con el objetivo de alcanzar metas y crecer.

Debido a la importancia de analizar la situación empresarial en Ecuador, la presente investigación propone evaluar las estrategias implementadas por las MIPyME para contrarrestar el impacto de la crisis económica derivada de la pandemia COVID-19. Este estudio contribuye a la literatura al recopilar información primaria con el objetivo de determinar las decisiones y estrategias adoptadas por las MIPyME y su eficacia frente a los cambios y la volatilidad del mercado provocados por la pandemia. La contribución se realiza a través de un análisis empírico que identificó las estrategias que favorecieron la recuperación de las empresas; así mismo, se examinó la participación gubernamental, lo que permitió proponer acciones de política pública que apoyen y fomenten la recuperación temprana y consolidación de la competitividad de las MIPyME.

El trabajo inicia con la revisión de literatura, en la que se aborda la resiliencia organizacional, las estrategias y la habilidad de la directiva para enfrentar la crisis, las restricciones y dificultades financieras, y la reinención empresarial. En adelante, la metodología describe la aplicación de 1056 encuestas multisectoriales a gerentes de la MIPyME en Ecuador, sobre el impacto de la pandemia y la percepción del grado de importancia de las estrategias de resiliencia puestas en práctica, resultados que fueron comparados mediante la aplicación de análisis estadístico. Por último, se presentan los resultados de la investigación, y se obtienen conclusiones que dotan al tejido empresarial y al sector público de información, que permiten conocer el comportamiento de la MIPyME con miras a facilitar la toma de decisiones y establecer políticas públicas que apoyen su desarrollo y sostenibilidad.

Marco teórico y revisión de literatura

A raíz de la crisis sanitaria a nivel mundial ocasionada por la propagación del COVID-19, los gobiernos se vieron forzados a adaptarse a una nueva realidad, tomando medidas estrictas para afrontar las consecuencias desastrosas del virus. Las políticas emergentes respondieron a las necesidades de bioseguridad, ocasionadas por la rápida propagación del virus por el contacto personal, lo cual derivó, entre otras consecuencias, en el cierre temporal de empresas que no pertenecían a sectores esenciales, lo que se reflejó en la disminución de las ventas y la liquidez (Useche Aguirre et al., 2021).

Según Kuckertz et al. (2020), el confinamiento presentó una relación negativa con el crecimiento económico, escenario en el cual los empresarios trataron de lidiar con los efectos de la crisis para proteger a sus organizaciones y evitar verse obligadas a salir del mercado en el cual operaban. El estudio planteado por Chiatchoua et al. (2020) muestra que las políticas empleadas para reducir el impacto económico del COVID-19 no dieron resultados significativos, dado el confinamiento establecido por el gobierno mexicano, por lo que la recuperación económica del país se mostraba completamente desalentadora.

Existieron opiniones contrarias con respecto a las medidas tomadas para frenar los contagios del virus. Durante el segundo trimestre del 2020, se llamaba a la reflexión sobre la priorización de precautar la salud en relación con la disminución de la economía de millones de familias alrededor del mundo o incluso de países enteros. Esto, debido a que, al proponer un confinamiento obligatorio, las actividades productivas se encontraban paralizadas, lo que significó pérdidas monetarias irre recuperables para empresas y trabajadores. Por esta razón, algunas personas consideraban que terminar con la cuarentena y regresar a sus actividades laborales era preferible para poder subsistir, en especial para aquellas actividades que no podían ser realizadas mediante teletrabajo.

García et al. (2021) sostienen que diversos estudios ya evidenciaban los fuertes problemas que afrontaban las MIPyME antes de la pandemia, los cuales se intensificaron durante la crisis y debieron ser afrontados para subsistir. Las dificultades preexistentes se relacionaban con el bajo acceso al financiamiento oportuno en condiciones favorables, la escasa vinculación efectiva de herramientas tecnológicas en los procesos productivos y de gestión, la reducida capacidad de generar recursos líquidos provenientes de actividades operacionales y los mínimos niveles de rentabilidad.

Al escenario antes expuesto se sumó la drástica reducción de la demanda de bienes no esenciales durante la época de restricciones sanitarias. La crisis, según Ortiz-Fajardo y Erazo-Álvarez (2021), provocó un cambio radical en los procesos empresariales, que obligó a las empresas a utilizar todos sus recursos para adaptarse y enfrentar la situación. Las empresas optaron por mecanismos de adaptación al cambio, apostando por la modificación de los procesos productivos e incluso reinventando integralmente su producción y comercialización.

Algunos estudios, como el de Rodríguez-Mendoza y Aviles-Sotomayor (2020), sostienen que la crisis sanitaria fue una oportunidad para que las MIPyME se reinventaran y adoptaran nuevas estrategias de supervivencia; es decir, fueran resilientes frente a la crisis y ante un mercado que priorizaba la adquisición de productos y servicios de primera necesidad. En contraste, Campos et al. (2020) manifiestan que la pandemia afectó de manera negativa a la economía de las empresas y especialmente a las MIPyME, puesto que eran nuevas en el mercado o no contaban con el financiamiento suficiente para sobrevivir estas dificultades.

En este sentido, Nicolletti et al. (2020) sostienen que al inicio de la pandemia lo primordial fue la implementación de protocolos de bioseguridad para evitar contagios; no obstante, estas medidas restringían la movilidad de los trabajadores y afectaban su productividad. A pesar de esto, los líderes de las MIPyME buscaron formas para continuar operando, aplicando estrategias enfocadas a la producción adicional y el flujo de *stock*, la diversidad en los enfoques sobre las problemáticas y posibles soluciones creativas, los sistemas de módulos en la producción y organización, y la capacidad adaptativa, estrechamente relacionada con la resiliencia. En esta línea, García-Madurga et al. (2021) señalan que en algunos casos las empresas migraron

a la fabricación y comercialización de bienes que se habían convertido en esenciales, mostrando así un claro ejemplo de resiliencia empresarial. Las diversas acciones implementadas derivaron en la supervivencia de algunas empresas ante la dura etapa de reducida actividad económica a nivel mundial (Comisión Económica para América Latina y el Caribe y Naciones Unidas, 2020). Sin embargo, no todas las empresas pudieron implementar procesos exitosos, lo cual derivó en falta de liquidez, altos niveles de riesgo e importantes pérdidas para los inversores, incluso llegando en ocasiones al cierre definitivo de las actividades (Ortiz-Fajardo y Erazo-Álvarez, 2021).

Por tanto, la permanencia de las empresas es un tema de interés colectivo, por los beneficios económicos y sociales que generan, así como por las implicaciones que trae su liquidación (Avery y Bergsteiner, 2011). Esta permanencia puede verse afectada por las condiciones del entorno en el que operan y por cambios imprevisibles (Dahles y Susilowati, 2015), pues cuando se enfrentan a circunstancias desfavorables, como la crisis por COVID-19, las organizaciones requieren de características particulares que les permitan dar continuidad a sus actividades, esta condición es conocida como resiliencia empresarial. Según Montiel et al. (2021), la resiliencia organizacional es la capacidad que tienen las empresas para adaptarse a situaciones de crisis, lo cual conlleva un proceso dinámico que implica una interacción entre los factores de riesgo y protección, presentes tanto en el entorno externo como interno de la empresa. De acuerdo con este autor, el término se introduce por la necesidad de describir la capacidad de reacción de una organización ante *shocks* externos o internos; es decir, poder evaluar las acciones que toman los directivos ante fallos o problemas que repercuten de forma negativa y aguda sobre la actividad empresarial.

De acuerdo con Wiczonek (2022), existen empresas que son capaces de responder, adaptarse y vencer situaciones críticas. Las denominadas “organizaciones resilientes” cuentan con recursos y capacidades que les permiten soportar las inevitables presiones del entorno y generar resultados aceptables. La gerencia juega un rol fundamental al formular estrategias que permiten la flexibilidad empresarial, lo cual facilita sobrellevar las consecuencias de una crisis (Frangieh y Rusu, 2021). Por su parte, Xueyun et al. (2024) delimitan este concepto a la integración de capacidades dinámicas, como la adaptación, el aprendizaje y la transformación de las actividades para hacer frente a los cambios del entorno, así como la efectividad de operaciones, aprovechando los medios disponibles y centrando la toma de decisiones en función de las oportunidades emergentes. Puljiz et al. (2024) profundizan sobre el tema y destacan que la capacidad de resiliencia de las empresas no debe estar enfocada exclusivamente en sus características internas, sino que también debe contemplar las capacidades gubernamentales de dotación de infraestructura adecuada y el acceso a recursos clave para mantener las operaciones empresariales.

Hadjielias et al. (2022) proponen como un elemento adicional de la resiliencia empresarial la inclusión de las características psicológicas de los miembros de la organización, de forma que, de manera conjunta, interactúen las cualidades resilientes de la empresa y de los propietarios y gerentes tanto a nivel personal como de liderazgo, en el caso de las pequeñas empresas. Desde una perspectiva similar, Kussudyarsana et al. (2024) definen la resiliencia en las empresas familiares como un proceso complejo y multifacético que evoluciona con el tiempo y está moderado por las interacciones dinámicas entre individuos, familias y comunidades. Aldianto et al. (2021) proporcionan una conceptualización más completa sobre la resiliencia empresarial, al definirla como una relación dinámica de capacidades organizacionales e individuales en combinación con capacidades tecnológicas para minimizar el riesgo operacional en situaciones de crisis.

Limphaibool et al. (2022) establecen que dentro de los factores fundamentales de la resiliencia empresarial se contempla la flexibilidad y adaptabilidad de la organización. A su vez, McManus et al. (2008) determinan tres características principales de la resiliencia: estar actualizado de la situación, el manejo de vulnerabilidades y la capacidad de adaptación, con las cuales plantean el modelo de resiliencia general relativa, o *Relative Overall Resilience* (ROR), una herramienta enfocada en la comparación de la resiliencia entre empresas.

La reinención presenta una fuerte relación con la resiliencia empresarial. Khan (2022) define las características que identifican a las empresas más resilientes. Por un lado, son empresas que se enfrentan a la

realidad y se destacan por ser más optimistas; por otro, se caracterizan por la búsqueda de sentido en tiempos difíciles; y, por último, están definidas por el ingenio; es decir, la capacidad de salir adelante, independiente de un plan previamente establecido. Esta teoría presenta una relación estrecha con la propuesta de Montenegro y Chaluisa (2021), quienes sostienen que la reinención es un factor clave dentro de la resiliencia empresarial.

La competitividad empresarial es otro factor que está relacionado con la resiliencia organizacional, por incluir a una comunidad que afronta y se adapta ante emergencias e imprevistos (Lee et al., 2013). De acuerdo con los hallazgos de Pratono (2022), las capacidades relacionadas con la resiliencia tienen un efecto sobre la ventaja competitiva de las firmas por promover la sostenibilidad empresarial, al incluir a empresas que se apoyan en un sistema de control que induce a la concientización del riesgo (Andersson et al., 2019). La innovación también está altamente relacionada con la resiliencia empresarial al incluir la capacidad de llevar a cabo cambios en las prácticas empresariales de forma exitosa, teniendo como meta mejorar el rendimiento y cumplir con los objetivos estratégicos planteados por una entidad (García et al., 2020).

La crisis por COVID-19 empujó a las empresas a desarrollar un alto grado de flexibilidad y resiliencia. En algunos casos, las MIPyME han tenido que recurrir a cambios en su estructura para mantenerse en operación. Estas empresas han reducido su actividad y han sacrificado aspectos como la liquidez, y el período promedio de cobro y pago con el objetivo de subsistir en el tiempo. Esto, sumado a que en algunos casos no disponían de financiamiento, situación que se agravó tras la crisis sanitaria (Montiel et al., 2021). A pesar de todos los esfuerzos, son evidentes las consecuencias que se desencadenaron sobre las MIPyME tras la pandemia, lo cual impacta en la economía en su conjunto.

La literatura destaca las capacidades organizacionales de adaptación al cambio y digitalización de operaciones como factores internos importantes al momento de enfrentar crisis. En el caso de la adaptación, Apostolopoulos et al. (2024), al analizar microempresas rurales de Grecia, encuentran que las modificaciones en la oferta de productos y las capacidades individuales del talento humano son los pilares fundamentales para adaptarse al cambio. Maalouf et al. (2024) destacan en su estudio basado en encuestas a gerentes de empresas resilientes que de manera inesperada los gestores mencionan la importancia de generar sistemas cooperativos entre competidores, en aspectos como las cadenas de distribución conjuntas, con el fin de optimizar los costos de operación como estrategia de resiliencia empresarial. En cuanto a la digitalización, Gan et al. (2024) afirman que la inversión para digitalizar procesos, en especial los de índole comercial y de servicio al cliente, permite explotar de manera eficiente los activos con los que cuenta la empresa mediante nuevas alternativas de negocio o la intensificación de las existentes. Se destaca que la digitalización se ha convertido en un estándar mínimo esperado por los clientes, puesto que permite alcanzar la eficiencia operativa al reducir tiempos y optimizar recursos, mejora la calidad percibida por el cliente e incrementa la cobertura geográfica de las empresas a bajo costo (Popkova et al., 2024).

Las empresas resilientes difieren significativamente con respecto a su desempeño financiero de aquellas que no lo son, pues los negocios con estas características poseen niveles más altos de rentabilidad y liquidez (Adam y Alarifi, 2021). Por su parte, Wiczorek (2022) sostiene que la rentabilidad sobre los activos de las empresas resilientes es más alta. Además, las empresas con mayores restricciones financieras, debido a mayor apalancamiento, tienden a tener más efectivo para salvaguardar su posición financiera y mitigar el riesgo de liquidez; en consecuencia, las empresas con mayores índices de liquidez y menor apalancamiento financiero muestran mayor resiliencia y rentabilidad.

Las restricciones financieras provocadas por la pandemia de COVID-19 afectaron la forma en que las pequeñas y medianas empresas atravesaron los problemas económicos. Las empresas con crédito racionado tenían mayores probabilidades de experimentar problemas de liquidez, y existió mayor posibilidad que las empresas no restringidas incurrieran en mora con las instituciones financieras durante la crisis económica, además de mostrar mayor probabilidad de utilizar créditos comerciales, retrasar pagos a proveedores o empleados y depender del gobierno para hacer frente a problemas de liquidez relacionados con la pandemia (Khan, 2022). Las micro, pequeñas y medianas empresas han sido las más afectadas durante la época de crisis,

dada su condición financiera relativamente vulnerable y su alta dependencia del financiamiento bancario y los préstamos comerciales (García et al., 2021).

La crisis provocó una rápida disminución en los ingresos, las ganancias y el flujo de caja de numerosas empresas, lo cual derivó en despidos masivos de personal, y llevó a los gobiernos al planteamiento de políticas destinadas a apoyar a las empresas a gestionar la crisis (Kawaguchi et al., 2021). Las MIPyME ocupan un lugar importante dentro del sector productivo, por lo que urgían nuevas políticas públicas para ralentizar el daño económico. Las estrategias de apoyo al sector empresarial desde el Gobierno estuvieron enfocadas en inyecciones masivas de capital para préstamos y la entrega de subsidios para empresas. Sin embargo, García-Velasco y Molina-Sánchez (2021) analizaron el efecto de los programas de financiamiento, crédito o subsidio que se han aplicado con el fin de apoyar a las MIPyME, concluyeron que estos no llegaron de forma oportuna.

Las nuevas políticas públicas planteadas por la crisis del COVID-19 debían estar alineadas con las necesidades de las MIPyME y garantizar que no generaran consecuencias adversas a largo plazo. Estudios como el planteado por Biyela y Utete (2024) destacan la importancia de un direccionamiento correcto de la política pública y el apoyo financiero para respaldar la sostenibilidad empresarial en momentos de crisis, pues encuentran que las políticas enfocadas a cuidar el empleo, mediante estímulos al teletrabajo, fueron más efectivas para las empresas sudafricanas estudiadas. Desde otra perspectiva, Thekkoote (2024) cuestiona los efectos en el mediano y largo plazo de las políticas gubernamentales implementadas durante la pandemia, y considera que consecuencias como la inflación pudieron haberse evitado o reducido con la gestión eficiente de las tasas de interés.

Las empresas dentro de sus prácticas resilientes apuestan por incorporar criterios de sostenibilidad en su modelo de negocio como estrategia para permanecer en el mercado. Así, Perramon et al. (2024) y Xia y Lee (2024) destacan que los negocios que incluyeron criterios sociales y medioambientales en su gestión mostraron capacidades más resilientes en comparación con las demás empresas. En respaldo a este hallazgo, Bagheri et al. (2024) encuentran que las empresas lideradas por mujeres, a pesar de enfrentar mayores desafíos al compaginar la vida personal, el cuidado familiar y el trabajo durante la pandemia, incluyeron en mayor proporción criterios sociales en su actividad y fueron percibidas como líderes prosociales que influyen positivamente en sus comunidades. En contraposición, Reniati et al. (2024) concluyen que el estilo de la gerencia no afecta la capacidad de una empresa para afrontar crisis, aunque las estrategias de liderazgo relacionadas con la sostenibilidad sí repercuten al momento de conseguir financiamiento.

En resumen, la literatura evidencia la importancia de que las empresas desarrollen capacidades y habilidades para enfrentar situaciones adversas, lo cual requiere un alto nivel de adaptación e innovación. La importancia de tomar decisiones efectivas y oportunas en momentos críticos marca la diferencia entre las empresas sostenibles y aquellas que fracasan en el camino, por lo que el rol de la gerencia es vital, pues es necesario contar con líderes capaces y comprometidos con los objetivos empresariales. Las organizaciones afrontan periodos de crisis de manera frecuente, en mayor o menor medida, y solo las capacidades de persistir y recuperarse permitirán que estas perduren en el tiempo.

Metodología

La presente investigación es de tipo descriptivo inferencial. La muestra de estudio y el cuestionario fueron definidos para conseguir información que represente de manera significativa el comportamiento de las MIPyME. Con respecto a la estructura de la muestra, esta se determinó mediante muestreo estratificado para poblaciones infinitas.

Se utilizó información primaria correspondiente a 1056 encuestas multisectoriales aplicadas a las MIPyME del Ecuador durante el 2021, como parte del proyecto Impacto Económico de la crisis COVID-19 sobre la

MIPYME en Iberoamérica, llevado a cabo por el Observatorio Iberoamericano de la MIPyME (2022), que también se encargó del proceso de desarrollo y validación del cuestionario.

La recolección de información se realizó mediante encuesta electrónica, cuyo proceso se efectuó con un cuestionario digital cerrado. La herramienta definió tres apartados. Primero, se incluyeron preguntas generales sobre la empresa y la gerencia; la segunda sección abordó el impacto de la crisis sobre las ventas, rentabilidad, productividad, inversiones, deuda y liquidez; y el apartado final buscó captar la percepción de las empresas sobre su competitividad con respecto al sector industrial en el que operan, abordando características relacionadas con la calidad de productos, eficiencia de procesos productivos, satisfacción de clientes, rapidez de adaptación, rentabilidad, satisfacción de clientes y grado de ausentismo laboral. Las preguntas fueron estructuradas con base en la escala de Likert, considerando valoraciones del 1 al 5, donde 1 corresponde a menor intensidad y 5 a mayor intensidad.

Para el análisis de la información, se agruparon a las empresas en tres grupos de acuerdo con las estrategias aplicadas consideradas como prioritarias a criterio de la gerencia para enfrentar la crisis COVID 19. El primero, denominado “estrategias de portafolio”, contempló a las empresas que priorizaron tácticas relacionadas con cambios o mejoras en su portafolio de productos y/o servicios, o el lanzamiento de nuevos productos. El segundo, llamado “estrategias de eficiencia”, agrupó a las empresas en las que primaron las actividades asociadas con cambios o mejoras en el proceso productivo, o la adquisición de bienes de capital. Y el tercero, “estrategias de gestión”, incluyó a las organizaciones que priorizaron cambios y/o perfeccionamiento en la organización o modelo de gestión. Estas prácticas están alineadas con los resultados encontrados en investigaciones previas, como Bolaños-Muñoz y Peláez-León (2021), quienes evidencian que algunas MIPyME crearon nuevas líneas de productos como estrategia para superar la crisis ocasionada por el COVID-19, y Del Baldo (2021), quien menciona como fuentes de resiliencia post-covid al diseño de estrategias que puedan ser implementadas para potenciar la gestión y los sistemas de producción.

Con la conformación de los grupos se efectuó un estudio mediante análisis estadístico comparativo de medias como la de prueba T de Welch para muestras independientes y análisis de varianza (ANOVA), con la intención de identificar si las estrategias priorizadas están alineadas con un mejor desempeño financiero y empresarial, implementadas como medida de resiliencia ante la crisis económica.

Resultados y discusión

Los resultados del cuestionario muestran información importante de las MIPyME relacionada con aspectos como el apoyo gubernamental y las estrategias aplicadas.

TABLA 1
Descripción de la unidad de análisis.

Composición de la muestra		
	Frecuencia	Porcentaje
Microempresa	540	51.1 %
Pequeña	250	23.7 %
Mediana	266	25.2 %
Total	1056	100 %
Ayuda estatal		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	92	8.7 %
No	964	91.3 %
Total	1056	100 %

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 1 expone la composición de la unidad de análisis, constituida por 1056 MIPyME ecuatorianas, de las cuales el mayor número de observaciones (51.1 %) se concentra en microempresas, mientras que las pequeñas y medianas empresas tienen una participación similar en la muestra. Se evidencia que, a pesar de caracterizarse por su fragilidad ante las crisis económicas (Comisión Económica para América Latina y el Caribe y Naciones Unidas, 2020) y representar la mayor proporción de unidades productivas del país (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2022), la mayoría de MIPyME ecuatorianas no han recibido ningún tipo de ayuda o apoyo estatal para mantener sus operaciones durante la crisis económica; por lo tanto, asume mayor importancia la capacidad de gestión estratégica e innovación como herramientas para hacer frente a esta problemática.

TABLA 2
Tipo de estrategias aplicadas por las empresas y su grado de importancia.

Grupo	Frecuencia	%	Importancia
Estrategias de P	297	28.1 %	3.01
Estrategias de E	103	9.8 %	3.28
Estrategias de C	656	62.1 %	3.69
Total	1056	100 %	3.23

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 2 describe el uso y el grado de importancia de las estrategias aplicadas por las MIPyME ecuatorianas como respuesta a la crisis económica durante el 2020. Se evidencia que la mayor proporción de empresas estudiadas han priorizado estrategias relacionadas con cambios en su modelo de gestión (62.1 %) en cuanto a estrategias de portafolio y eficiencia, ya que este tipo de acciones resultan más importantes, pues propenden a mejorar la eficiencia para alcanzar los objetivos organizacionales (3.69), cuyo éxito está relacionado en mayor proporción con el comportamiento de los clientes y empleados. Este hallazgo refleja la importancia de una

rápida adaptación al cambio, ante situaciones como la presión sobre la liquidez derivada de la paralización de actividades por la mencionada crisis (Araújo, 2020).

TABLA 3
Impacto en indicadores financieros tras el inicio de la crisis sanitaria.

	Estrategias de portafolio	Estrategias de eficiencia	Estrategias de gestión
Nivel de facturación	1.63	1.76	1.80
Rentabilidad	3.98	3.88	4.00
Productividad	4.03	3.73	4.02
Realización de inversiones	3.63	3.33	3.59
Nivel de deuda	4.00**	3.41**	3.82**
Nivel de liquidez	3.98	3.59	3.88

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 3 se expone el nivel de afectación de las MIPyME producto de la crisis económica. Se observa que los indicadores financieros en las organizaciones que priorizaron las estrategias de portafolio sufrieron alteraciones importantes. Según los datos obtenidos, se evidencia la percepción de la gerencia ecuatoriana sobre el bajo impacto en el nivel de facturación frente a una importante afectación en el resto de los indicadores, situación que responde a que las ventas no se traducen de manera directa en liquidez o rentabilidad, debido a la posible ampliación de plazos en el cobro a clientes y menores plazos en el pago a proveedores, lo cual tendría repercusiones negativas en la liquidez, la inversión y aumento de la deuda. En contraposición, los resultados de Kawaguchi et al. (2021) evidencian que las ventas de las MIPyME japonesas colapsaron a partir de la emergencia sanitaria.

Las empresas, según el grupo al que pertenecen, difieren significativamente por la percepción del impacto en los niveles de deuda. Se destaca un efecto negativo de mayor intensidad en las empresas que priorizaron las estrategias de portafolio, lo cual podría explicarse por la innovación en productos y/o servicios, que demandarían nuevas inversiones. De acuerdo con Santamaria et al. (2021), se evidenció un desmedido apalancamiento en el sistema financiero durante la pandemia, lo cual explica que la percepción del nivel de deuda sea elevada entre las MIPyME, independiente de la estrategia de resiliencia adoptada. En contraposición, Khan (2022) establece que frente a la crisis sanitaria la probabilidad de que las empresas adquieran crédito bancario para solventar problemas de liquidez y flujo de caja disminuyó, debido a la reducción del plazo de pago de los préstamos y la falta de efectivo para cubrir las obligaciones.

TABLA 4
Afectación en las actividades de gestión tras crisis sanitaria.

	Estrategias de portafolio	Estrategias de eficiencia	Estrategias de gestión
Se ha visto afectada la cadena de proveedores.	3.37	3.37	3.33
Nuestros proveedores han endurecido su plazo de pago.	3.23	3.27	3.32
Se han realizado cambios específicos a nivel operativo dentro de la empresa.	3.49**	3.19**	3.39**
Hemos aumentado la subcontratación de nuestras operaciones.	2.39	2.15	2.43
Hemos cancelado inversiones previstas.	3.38*	2.93*	3.13*
Disponemos de un plan específico de gestión de riesgos.	2.57*	2.67*	2.81*
Se han adoptado medidas para gestionar la liquidez de la empresa.	3.28	3,22	3.23
Se ha modificado la oferta para abordar nuevos clientes.	3.76***	3.11***	3.47**
Hemos tenido que bajar los precios.	3.47	3.32	3.29
Las condiciones de pago de nuestros clientes se han vuelto más largas.	3.72*	3.60*	3.40*
La cancelación de pedidos de clientes ha aumentado significativamente.	3.28**	2.96**	3.13**
Nuestras pérdidas por impago de clientes han aumentado.	3.25	2.92	3.17

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados expuestos en la tabla 4 evidencian que las empresas que priorizaron las estrategias de portafolio son las que percibieron mayor afectación en sus actividades de gestión, sobre todo las relacionadas con los clientes. Estas empresas han sentido una afectación importante por la ampliación de las condiciones de pago y la cancelación de pedidos, lo cual puede haber derivado en la necesidad de modificar su oferta con el objetivo de atraer nuevos clientes. Como resultado de la pandemia, Sarker et al. (2022) señalan que el 85 % de las MIPyME de su estudio evidencian cancelación de pedidos. Como respuesta a esta problemática, las empresas ecuatorianas han concentrado su esfuerzo en generar cambios o mejoras a su oferta de productos y/o servicios y generar nuevos productos, como estrategias prioritarias para afrontar la crisis. Además, los cambios operativos también han significado un fuerte perjuicio para este grupo de empresas.

La crisis sanitaria no solo contrajo la actividad de la mayoría de las empresas en marcha, sino que también detuvo las inversiones que estaban previstas, las cuales posiblemente no pudieron ser realizadas a mediano y largo plazo. La incertidumbre frenó las acciones de las empresas y sus planes se detuvieron ante la pandemia. La rápida propagación del COVID-19 dejó a la economía al borde del colapso, afectando fuertemente al PIB y los mercados de valores (Baines y Hager, 2021). Farooq et al. (2021) presentan evidencia sobre el decrecimiento de las tasas de inversión, como respuesta a la disminución de las ventas, las políticas de cuarentena y los bajos índices de retorno sobre el capital del sector empresarial. En esta línea, Shen et al. (2020) muestran el impacto negativo significativo del COVID19 en el desempeño empresarial, como respuesta a la disminución de los ingresos y la inversión. Dentro de las MIPyME ecuatorianas, las empresas que optaron de forma prioritaria por estrategias de portafolio son las que han sentido mayor afectación por la cancelación de inversiones previstas.

De acuerdo con Bastas y Garza-Reyes (2022), la reducción en la demanda llevó a una utilización parcial de los recursos y a una disminución de la producción. Asimismo, generó dificultad para realizar los cobros de créditos en los tiempos establecidos, condiciones que explican la mayor afectación a nivel operativo, de oferta de productos y de mayores plazos de cobro a clientes, alineado con los hallazgos de las MIPyME con estrategias de portafolio. Además, Hoang et al. (2022) mencionan una reducción generalizada de las inversiones, así como mayor aversión al riesgo a partir de los efectos de la pandemia, lo cual es consistente con los resultados obtenidos.

Las relaciones con los proveedores por la cadena de suministros o los plazos de pago han impactado a las empresas de estudio de manera similar, independiente de la priorización de sus estrategias. Esto respaldaría la investigación realizada por Ortiz-Fajardo y Erazo-Álvarez (2021), quienes establecen que las empresas modificaron la cadena de proveedores para incrementar las ventas y el rendimiento, como respuesta ante la afectación negativa encontrada en la cadena de proveedores de las MIPyME.

En relación con los clientes, es oportuno destacar la baja afectación por la ampliación de los plazos de cobro en las empresas que priorizan las estrategias de gestión, además del menor perjuicio por la cancelación de pedidos en el grupo de empresas que prefieren las estrategias de eficiencia. Estos hallazgos resaltan el tipo de estrategia que resultaría más eficiente para hacer frente a estas problemáticas.

Las empresas en mayor o menor medida se han visto afectadas por la crisis sanitaria, por lo que el diseño e implementación de tácticas innovadoras empresariales se convierten en el principal motor para enfrentar el complejo momento. García et al. (2020) recomiendan que, para mantener presencia en el mercado, la gerencia debe tomar acciones que impulsen la producción, promuevan la comunicación entre departamentos, capaciten al personal e introduzcan la digitalización en el modelo de negocio.

TABLA 5
Rendimiento empresarial en relación con la competencia.

	Estrategias de portafolio	Estrategias de eficiencia	Estrategias de gestión
Calidad de sus productos.	3.65**	3.68**	3.47**
Eficiencia de los procesos productivos.	3.52	3.57	3.40
Satisfacción de clientes.	3.80**	3.86**	3.63**
Rapidez de adaptación a los cambios en el mercado.	3.51	3.51	3.44
Rapidez de crecimiento de las ventas.	2.83	3.10	2.95
Rentabilidad.	2.76**	3.03**	2.87**
Satisfacción de los empleados.	3.21**	3.51**	3.21**
Grado de absentismo laboral.	2.97	2.92	2.90

Fuente: Elaboración propia.

Las empresas que optan principalmente por implementar actividades de cambio o mejoras en el proceso productivo o la adquisición de bienes de capital son las que muestran mejor rendimiento con relación a su competencia, según los resultados de la tabla 5. Este grupo de empresas tiene mayor percepción de su negocio frente a la industria, en comparación con las empresas que priorizan las estrategias de portafolio o de gestión. Estas organizaciones tienen mayor perspectiva en cuanto a la calidad de sus productos, la satisfacción de clientes y empleados, y la rentabilidad.

Con respecto a las empresas que hicieron uso de estrategias de gestión, tienen la menor percepción en cuanto a la satisfacción de clientes y la calidad de sus productos, situación similar a la descrita por García-Velasco y Molina-Sánchez (2021). Según los autores, esta singularidad se debe a que, al enfocarse en la gestión, las empresas trataron de reducir costos para incentivar la liquidez, considerando probablemente estrategias relacionadas con el cambio de proveedores o recortes de personal, lo que puede impactar en el corto plazo en la calidad final del producto y la aceptación del cliente.

Entre los hallazgos de Mason et al. (2021), se establece que durante la pandemia las empresas han experimentado mayor dificultad para conseguir la satisfacción de los consumidores y su lealtad. En esta línea, Rahman et al. (2022) indican que las pequeñas y medianas empresas tuvieron dificultad para alcanzar la satisfacción de los empleados; sin embargo, las MIPyME lograron fortalecer la relación con sus empleados y satisfacer sus necesidades mediante estrategias relacionadas con horas de trabajo flexible, teletrabajo y descansos. En cuanto a la calidad de productos y servicios, Zutshi et al. (2021) destacan el uso de redes y medios digitales con la finalidad de incrementar la calidad de la oferta.

Sin importar las estrategias implementadas, en promedio, las empresas se perciben mejor que sus pares de la industria en relación con la eficiencia de sus procesos productivos y la rapidez para adaptarse a los cambios del mercado.

Los resultados expuestos destacan que las estrategias de gestión se enfocan en el funcionamiento interno de la empresa, el cual puede ser optimizado y controlado por la gerencia, a diferencia de las estrategias de portafolio y eficiencia, que dependen no solo de las acciones propias, sino también de factores externos como la aceptación de clientes y la eficiencia de los factores productivos. No obstante, dependerá de la problemática para que la priorización de las estrategias implementadas se pueda traducir en una menor afectación para las empresas o en un mayor rendimiento frente a la competencia.

La resiliencia organizacional es crucial para la competitividad de las MIPyME, y más aún frente a una crisis, pues esta característica aumentará la probabilidad sobre la permanencia y sostenibilidad de la compañía, además de su éxito a mediano o largo plazo. Las empresas alcanzan estas capacidades por medio de la gestión estratégica, pues será la gerencia quien deba promover y acompañar las actividades que permitan la rápida adaptación de las organizaciones. Los resultados evidencian la manera en la que la priorización de diversas estrategias permite alcanzar distintos resultados, bajo la premisa de adaptarse a los cambios del entorno y consolidar la resiliencia en las MIPyME.

Conclusiones

El presente estudio tuvo por objeto evaluar las estrategias implementadas por las MIPyME ecuatorianas para contrarrestar el impacto de la crisis económica ocasionada por la pandemia COVID-19, y la intención de describir el comportamiento del tejido empresarial y su capacidad de resiliencia. Los hallazgos determinan que las MIPyME implementaron estrategias con el fin de lograr la sostenibilidad de sus operaciones en el corto plazo, las cuales se plasmaron en tres ejes de acción: el portafolio de productos y servicios, la eficiencia operativa y los modelos de gestión, siendo este último grupo de tácticas las de uso más extendido, al ser las de mayor importancia dentro de la planificación estratégica empresarial.

El estudio confirma las consecuencias negativas que han enfrentado las empresas, y evidencia afectación en sus indicadores financieros, en los sistemas de producción y en las actividades de gestión, ocasionadas por la implementación de políticas públicas restrictivas e ineficientes estrategias de apoyo gubernamental. Sin embargo, la afectación difiere en función del tipo de estrategia implementada. Al parecer, las empresas con mayor afectación son aquellas que priorizaron sus estrategias de portafolio.

Si bien las condiciones desfavorables ocasionadas por la crisis son múltiples, las empresas deben centrar sus esfuerzos en las acciones relacionadas con productos y clientes, pues de estos dependerá su sostenibilidad. Los cambios o mejoras en la oferta de productos y servicios, junto con la garantía de calidad, facilitarán la generación de ingresos y traerán consigo clientes satisfechos, pilares básicos para que las empresas puedan solventar las demás problemáticas. Los resultados muestran que las empresas que han priorizado las estrategias de portafolio se han percibido más afectadas en sus actividades de gestión. En contraste, las empresas que han optado por dar prioridad a las estrategias de eficiencia se perciben más robustas frente a su competencia, lo cual puede evidenciar un importante punto de partida.

Los hallazgos expuestos resultan de utilidad para los emprendedores y la gerencia al momento de evaluar alternativas de gestión estratégica, pues permite anticipar los posibles resultados en el contexto de un país emergente. El sector público es un actor fundamental para que las empresas puedan sobrevivir ante las épocas de crisis, pues mediante el planteamiento de proyectos y políticas públicas deben fortalecer a la MIPyME como fuente dinamizadora del crecimiento económico y empleo, así como con acciones para potenciar su competitividad. Como posibles alternativas de política pública se encuentran el brindar incentivos de promoción de la productividad que conlleven de manera implícita la promoción del trabajo justo y formal, y la inclusión de incentivos tributarios que fomenten la actividad productividad y brinden alivio fiscal. La disposición de fondos de capital semilla para las MIPyME, junto con la implementación de herramientas para su fácil acceso permitirán que las empresas se apalanquen y puedan continuar con sus actividades productivas. Finalmente, la asociación estratégica entre la academia y las MIPyME será un importante impulsor que posibilite a las organizaciones el acceso a innovación y tecnología en aras de incrementar la productividad y competitividad.

Como líneas de investigación derivadas del presente trabajo se destaca el estudio del impacto del uso de herramientas de comercio electrónico y la digitalización de operaciones sobre el desempeño de la MIPyME, además del análisis de la efectividad de políticas públicas de apoyo a este sector empresarial.

Referencias

- Adam, N. A. y Alarifi, G. (2021). Innovation practices for survival of small and medium enterprises (SMEs) in the COVID-19 times: the role of external support. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 15. <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00156-6>
- Aldianto, L., Anggadwita, G., Permatasari, A., Mirzanti, I. R. y Williamson, I. O. (2021). Toward a business resilience framework for startups. *Sustainability (Switzerland)*, 13(6), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su13063132>
- Andersson, T., Cäker, M., Tengblad, S. y Wickelgren, M. (2019). Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures. *Scandinavian Journal of Management*, 35(1), 36–45. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2019.01.001>
- Apostolopoulos, N., Makris, I., Apostolopoulos, S. y Dimitrakopoulos, P. (2024). Resilience of rural micro-businesses in an adverse entrepreneurial environment: adapting to the energy crisis. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, ahead of print. <https://doi.org/10.1108/JEC-08-2023-0144>
- Araújo, N. (2020). Repercusión económica de la pandemia originada por el COVID-19 a nivel mundial. Análisis de sectores más afectados. *Qui pukamayoc*, 28(57), 85–93. <https://doi.org/10.15381/quipu.v28i57.17903>
- Avery, G. C. y Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5–15. <https://doi.org/10.1108/10878571111128766>
- Bagheri, A., Javadian, G., Zakeri, P. y Arasti, Z. (2024). Bearing the Unbearable: Exploring Women Entrepreneurs Resilience Building in Times of Crises. *Journal of Business Ethics*, 193(3), 715–738. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05577-9>
- Baines, J. y Hager, S. B. (2021). The Great Debt Divergence and its Implications for the Covid-19 Crisis: Mapping Corporate Leverage as Power. *New Political Economy*, 26(5), 885–901. <https://doi.org/10.1080/13563467.2020.1865900>
- Bastas, A. y Garza-Reyes, J. A. (2022). Impact of the COVID-19 pandemic on manufacturing operations and supply chain resilience: effects and response strategies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(5), 962–985. <https://doi.org/10.1108/JMTM-09-2021-0357>
- Biyela, N. Y. y Utete, R. (2024). Agenda for future business resilience and survival avenues in crisis times: A systematic literature review of the effects of COVID-19 on SMEs' productivity in South Africa. *Social Sciences and Humanities Open*, 10, 100982. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100982>
- Bolaños-Muñoz, D. y Peláez-León, J. (2021). Resiliencia organizacional en contexto de la COVID-19: el caso de dos mipymes colombianas. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(2), 20–34. <https://doi.org/10.16967/23898186.739>
- Bravo Cedeño, M. C., Muñoz Salgado, R. J. y Loor Zambrano, H. Y. (2021). Análisis estadístico de los niveles de producción en las MIPYMES ecuatorianas durante la COVID-19. *Revista Publicando*, 8(31), 379–391. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2257>
- Campos, E., Briones, M. y Márquez, J. (2020). Resiliencia empresarial frente al covid-19: control y adaptación de las empresas ecuatorianas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico - Tecnológica*, 2(2), 64–70. <https://doi.org/https://doi.org/10.34070/rif.v7i1>
- Chiatchoua, C., Lozano, C. y Macías-Durán, J. (2020). Análisis de los efectos del COVID-19 en la economía mexicana. *Revista del Centro de Investigación de la Universidad la Salle*, 14(53), 265–290. <https://doi.org/10.26457/recein.v14i53.2683>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe y Naciones Unidas. (2020). *COVID-19 América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19*. <https://acortar.link/PseXta>
- Dahles, H. y Susilowati, T. P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, 51, 34–50. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.01.002>
- Del Baldo, M. (2021). Overcoming the covid-19 outbreak through humanistic management: a sustainable perspective for business? En *13th International Conference Competitiveness and Stability in the Knowledge-Based Economy. Book of abstracts* (p. 13). iConEc 2021. <https://acortar.link/1yP26c>

- Elidea Quiñonez, R. y Prado Solis, M. (2017). Resiliencia organizacional: ideas para el debate en el contexto Ecuatoriano. *Dominio de las Ciencias*, 3(3), 488–504.
- Farooq, U., Tabash, M. I., Anagreh, S. y Alnahhal, M. (2021). Assessing the Impact of COVID-19 on Corporate Investment Behavior. *Emerging Science Journal*, 5, 130–140. <https://doi.org/10.28991/esj-2021-SPER-11>
- Frangieh, M. y Rusu, D. (2021). Does A Good Strategy Help SMES' Leaders in Managing a Crisis? *Journal of Human Resources Management Research*, 2021, 1–12. <https://doi.org/10.5171/2021.410043>
- Gan, J.-E., Lim, J. P. S., Trupp, A. y Poon, W. C. (2024). State intervention and tourism business resilience: Exploring firm-level crisis responses. *Annals of Tourism Research Empirical Insights*, 5(2), 100142. <https://doi.org/10.1016/j.annale.2024.100142>
- García-Madurga, M.-Á., Grilló-Méndez, A. J. y Morte-Nadal, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. *Retos*, 11(21), 55–70. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04>
- García-Velasco, K. y Molina-Sánchez, R. (2021). La resiliencia de las Pymes ante la pandemia del Covid-19: el caso de Guanajuato. *Jóvenes en la Ciencia*, 3(2), 58–66.
- García-Muñoz, C., Pérez, B. y Navarrete, M. (2020). Las empresas ante el covid-19. *Revista de investigación en Gestión industrial, ambiental, seguridad y salud en el trabajo- GISST*, 2(2), 85–101.
- García, R., Valle, D. y Canales, R. A. (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 73–84. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4291>
- Hadjielias, E., Christofi, M. y Tarba, S. (2022). Contextualizing small business resilience during the COVID-19 pandemic: evidence from small business owner-managers. En *Small Business Economics*, 59(4), 1351–1380. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00588-0>
- Hoang, K., Arif, M. y Nguyen, C. (2022). Corporate investment and government policy during the COVID-19 crisis. *International Review of Economics & Finance*, 80, 677–696. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2022.03.005>
- Kawaguchi, K., Kodama, N. y Tanaka, M. (2021). Small business under the COVID-19 crisis: Expected short- and medium-run effects of anti-contagion and economic policies. *Journal of the Japanese and International Economies*, 61, 101138. <https://doi.org/10.1016/j.jjie.2021.101138>
- Khan, S. U. (2022). Financing constraints and firm-level responses to the COVID-19 pandemic: International evidence. *Research in International Business and Finance*, 59, 101545. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101545>
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales Reyes, C. A., Prochotta, A., Steinbrink, K. M. y Berger, E. S. C. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>
- Kussudyarsana, K., Maimun, M. H., Maulana, H. K., Nugroho, M. T. y Santoso, B. (2024). Family Business Resilience in Crisis: Study Case Analysis in A Collectivist Society. *Business: Theory and Practice*, 25(1), 308–320. <https://doi.org/10.3846/btp.2024.19633>
- Lee, A. V., Vargo, J. y Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29–41. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)NH.1527-6996.0000075](https://doi.org/10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075)
- Limphaibool, W., Buranapin, S., Jariangprasert, N. y Chaiprasit, K. (2022). Collective Mindfulness and Organizational Resilience in Times of Crisis. *Change Management: An International Journal*, 22(2), 49–60. <https://doi.org/10.18848/2327-798X/CGP/v22i02/49-60>
- Maalouf, J., Chahine, L., Abi Aad, A. y Kertechian, K. S. (2024). Determinants of business resilience: Investigating the roles of business agility, digitalization, and environmental hostility during the COVID-19 pandemic. *Journal of International Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1007/s10843-024-00357-6>
- Mason, A. N., Brown, M., Mason, K. y Narcum, J. (2021). Pandemic effects on social media marketing behaviors in India. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1943243. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1943243>
- McManus, S., Seville, E., Vargo, J. y Brunsdon, D. (2008). Facilitated Process for Improving Organizational Resilience. *Natural Hazards Review*, 9(2), 81–90. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1527-6988\(2008\)9:2\(81\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1527-6988(2008)9:2(81))

- Molina-Villacís, C., Romero-Villagrán, J. y Cevallos-Figueroa, N. (2020). Consecuencias económicas del Covid 19 sobre el aparato productivo. *Polo del Conocimiento*, 5(09), 46–54. <https://doi.org/10.23857/pc.v5i9.1674>
- Montenegro, E. G. y Chaluisa, S. F. (2021). La Gestión Empresarial en la post pandemia: caso Latinoamérica. *Tesla Revista Científica*, 1(2), 28–44. <https://doi.org/10.55204/trc.v1i2.3>
- Montiel, O. J., Flores, A., Avila, E. y Sierra, S. J. (2021). “Tengo que sobrevivir”: Relato de vida de tres jóvenes microemprendedores bajo COVID-19. *Telos Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 23(1), 67–84. <https://doi.org/10.36390/telos231.06>
- Nicolletti, M., Alem, G., Blazek, M., Fillippi, P. y Bismarchi, L. F. (2020). Business Action On Sustainability And Resilience In The Context Of Covid-19. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 60(6), 413–425. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200605>
- Observatorio Iberoamericano de la MIPyME. (2022). *Observatorio Iberoamericano de la MIPyME*. Informes MIPyME. http://faedpyme.upct.es/listado_publicaciones/serie/informes_mipyme
- Ortiz-Fajardo, H. y Erazo-Álvarez, C. A. (2021). Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia: Retos y desafíos de las microempresas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 6(12), 366–398. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1293>
- Perramon, J., Bagur-Femenías, L., Alonso-Almeida, M. del M. y Llach, J. (2024). Does the transition to a circular economy contribute to business resilience and transformation? Evidence from SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 453, 142279. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142279>
- Popkova, E. G., Zholdasbekova, G. Z., Sozinova, A. A., Mkrtchyan, T. y Sergi, B. S. (2024). The Black Swan Theory Perspective and the Challenges of the COVID-19 Crisis as Catalysts for Managing a Business. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 25(Suppl 1), 155–171. <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00405-z>
- Pratono, A. (2022). The strategic innovation under information technological turbulence: the role of organisational resilience in competitive advantage. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 32(3), 475–491. <https://doi.org/10.1108/CR-03-2021-0046>
- Puljiz, J., Funduk, M. y Biondić, I. (2024). Revitalizing from Ashes: Economic Development and Business Resilience in the City of Vukovar. *Economies*, 12(2), 43. <https://doi.org/10.3390/economies12020043>
- Rahman, M. S., AbdelFattah, F. A., Bag, S. y Gani, M. O. (2022). Survival strategies of SMEs amidst the COVID-19 pandemic: application of SEM and fsQCA. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(10), 1990–2009. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2020-0564>
- Reniaty, R., Susantyo, B., Irmayani, N. R., Sabri, F. y Widiastuti, W. (2024). The Influence of Leadership Strategies and Social Capital on the Business Performance and Resilience of Indonesian MSMEs. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02254-8>
- Rodríguez-Mendoza, R. y Aviles-Sotomayor, V. (2020). Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. *Revista 593 Digital Publisher CEIT*, 5(5–1), 191–200. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.337>
- Santamaria Velasco, C. A., Montañez Moya, G. S. y Gutierrez Olvera, S. (2021). Emprendimiento en México: el antes y el después de la covid-19. *Revista Internacional de Organizaciones*, 27, 35–57. <https://doi.org/10.17345/rio27.35-57>
- Sarker, M. R., Rahman, S. M. A., Islam, A. K. M. H., Bhuyan, M. F. F., Supra, S. E., Ali, K. y Noor, K. M. A. (2022). Impact of COVID-19 on Small- and Medium-sized Enterprises. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/09721509221093489>
- Shen, H., Fu, M., Pan, H., Yu, Z. Chen, Y. (2020). The Impact of the COVID-19 Pandemic on Firm Performance. *Emerging Markets Finance and Trade*, 56(10), 2213–2230. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2020.1785863>
- Superintendencia de Compañías Valores y Seguros del Ecuador. (2022). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador*. <https://appscvsgen.supercias.gob.ec/consultaCompanias/societario/estadosFinancierosPorRamo.jsf>
- Thekkoote, R. (2024). Factors influencing small and medium-sized enterprise (SME) resilience during the COVID-19 outbreak. *TQM Journal*, 36(2), 523–545. <https://doi.org/10.1108/TQM-08-2022-0266>

- Useche Aguirre, M. C., Vásquez Lacres, L. M., Salazar Vázquez, F. I. Y Ordóñez Gavilanes, M. (2021). Fórmula Estratégica Empresarial para Pymes en Ecuador ante el Covid-19. *Revista Universidad y Empresa*, 23(40), 1–22. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9309>
- Vega, V., Sánchez Martínez, B., De Castro Sánchez, F. y Navarro Cejas, M. (2021). Repercusión de la COVID-19 en la economía ecuatoriana. *Universidad y Sociedad*, 13(S1), 536–544.
- Wieczorek, M. (2022). A study of the tourism industry's cash-driven resilience capabilities for responding to the COVID-19 shock. *Tourism Management*, 88, 104396. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104396>
- Xia, L. y Lee, C. (2024). Social contagions in business resilience: Evidence from the U.S. restaurant industry in the COVID-19 pandemic. *Decision Support Systems*, 184, 114288. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2024.114288>
- Xueyun, Z., Yongyu, L., Hizam-Hanafiah, M., Yazid, Z. y Muhamad, N. S. (2024). Entrepreneurial Resilience During COVID-19: The Survival of Small Businesses Using Dynamic Capabilities Theory and Effectuation Theory. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(7), e07540. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n7-134>
- Zutshi, A., Mendy, J., Sharma, G. D., Thomas, A. y Sarker, T. (2021). From Challenges to Creativity: Enhancing SMEs' Resilience in the Context of COVID-19. *Sustainability*, 13(12), 6542. <https://doi.org/10.3390/su13126542>

Notas

- * Artículo de investigación