

Crisis y resiliencia empresarial: empresas y empresarios

a propósito del COVID -19 (2012-2022)

pp. 93 - 106

Crisis and business resilience: companies and entrepreneurs about COVID -19 (2012-2022)

Sully Tatiana Gutiérrez González ¹

Alexandra Hoyos Bravo ²

Resumen

Las crisis a lo largo de la historia han cambiado la forma como la sociedad funciona en términos sociales, políticos y económicos dado que tiene la capacidad de establecer un contexto adverso, hostil e incierto que se debe comprender y gestionar. En este sentido, la crisis económica generada por el COVID-19 ocasionó diferentes afectaciones económicas a nivel global, disminución de los niveles de empleo, disminución en el PIB de casi 10% para Europa y entre el 10 y 20 por ciento para países de Latinoamérica. Ante esta situación las empresas se vieron obligadas a cambiar sus modelos, la oferta, los mecanismos de atención al cliente, la gestión de personal, de la estrategia, en general muchas de estas lograron superar la crisis, pero otras no contaron con las herramientas para ello. En el presente artículo se analiza la resiliencia empresarial de las empresas ante la crisis, en el marco del proyecto de investigación “Análisis del emprendimiento industrial en Cali y sus factores de éxito en el marco de la pandemia Covid-19” a partir de los aportes teóricos encontrados en la literatura. Para esto se realizó una búsqueda de la literatura y los principales aportes sobre la crisis empresarial y la resiliencia de las empresas en revistas, en libros especializados a nivel internacional y los catálogos de acceso público definiendo el periodo de los últimos 10 años privilegiando las publicaciones de arquetipo intermedio y maduro. De esto, se puede concluir la mayoría de la literatura está enfocada en la gestión

y las condiciones que ayudaron a las empresas a superar la crisis, de igual forma, se destaca que las empresas para afrontar las crisis necesitan contar con previsibilidad y flexibilidad; así como de la capacidad para percibir oportunidades, y de adaptación de nuevas estrategias para la gestión y generación de redes de apoyo locales, que aporten elementos de financiación, mejoras en la cadena de suministros y posibles alianzas estratégicas.

Palabras clave: resiliencia empresarial, crisis empresarial COVID-19, empresas, empresarios.

Abstract

Crises throughout history have changed the way society functions in social, political and economic terms because they have the capacity to establish an adverse, hostile and uncertain context that must be understood and managed. In this sense, the economic crisis generated by COVID-19 caused different economic effects at a global level, a decrease in employment levels, a decrease in GDP of almost 10% for Europe and between 10 and 20% for Latin American countries. Faced with this situation, companies were forced to change their models, offerings, customer service mechanisms, personnel management and strategy; in general, many of them managed to overcome the crisis, but others did not have the tools to do so. This article analyzes the entrepreneurial resilience of companies in the face of the crisis, within the framework of the research project “Analysis of

1. Maestría en Administración de Empresas, Universidad Autónoma de Occidente, Docente Tiempo Completo, Facultad de Ciencias Administrativas . Grupo de Investigación Interdisciplinario de Ciencias Organizacionales-GIICO, sgonzalez@unicatolica.edu.co <https://orcid.org/0000-0001-7205-3919>

2. Maestría en Economía, Universidad Autónoma de Occidente, Docente Tiempo Completo, Facultad de Ciencias Administrativas. Grupo de Investigación Interdisciplinario de Ciencias Organizacionales-GIICO, ahoyosb@unicatolica.edu.co <https://orcid.org/0000-0003-1330-6546>

and strategy; in general, many of them managed to overcome the crisis, but others did not have the tools to do so. This article analyzes the entrepreneurial resilience of companies in the face of the crisis, within the framework of the research project “Analysis of industrial entrepreneurship in Cali and its success factors in the context of the Covid-19 pandemic”, based on the theoretical contributions found in the literature. For this purpose, a search of the literature and the main contributions on the entrepreneurial crisis and the resilience of enterprises in journals, specialized books at international level and public access catalogs was carried out, defining the period of the last 10 years, giving priority to publications of intermediate and mature archetype. From this, it can be concluded that most of the literature is focused on the management and conditions that helped the companies to overcome the crisis, likewise, it is highlighted that companies to face the crisis need to have predictability and flexibility; as well as the ability to perceive opportunities, and to adapt new strategies for the management and generation of local support networks, which provide elements of financing, improvements in the supply chain and possible strategic alliances.

Keywords: business resilience, business crisis, COVID-19, enterprises, businessmen.

Introducción

El mundo ha vivido varias crisis económicas que han tenido un gran impacto en las empresas, como la gran depresión de la década de 1930, la crisis financiera de principios de la década de 2000 y, más recientemente, la crisis global ocasionada por el Covid-19 (Tsilika et al., 2020; citados por Portuguese & Gómez, 2021).

Para Leopoulos et al. (2006), Marks y Thomalla (2017), estas crisis afectan en mayor medida a las pymes, particularmente en las economías en desarrollo y emergentes, dado que no cuentan con una cultura y unos procesos eficientes de gestión de riesgos, continuidad de la actividad y gestión de crisis; es así, como este autor indica, que un gran parte de estas pymes no tienen los recursos y la experiencia para centrarse en estas actividades y, por tanto, son más vulnerables a los riesgos internos y externos y a las perturbaciones (citados por Asgary et al., 2020).

La contingencia COVID-19 vivida a nivel mundial ha afectado economías y cadenas productivas, perjudicando a millones de personas y empresarios, al igual que el funcionamiento de las empresas. Es así,

como las empresas se vieron obligadas a cerrar sus puntos de atención físicos e implementar la digitalización (Hampel et al., 2020; Morgan et al., 2020), también fue necesario cambiar o ajustar la oferta (Schepers et al., 2021) o bien su modelo de negocio (Hampel, et al., 2020; Morgan et al., 2020), despedir o cambiar la gestión del personal (Papagiannidis et al., 2020), y de la producción (Bonilla-Enríquez & Caballero- Morales, 2020). Las inversiones de riesgo se contrajeron (Cowling, et al., 2020; Schepers et al., 2021), los gobiernos incrementaron su gasto público en apoyos gubernamentales para las empresas y personas en estado de vulnerabilidad.

En general las crisis, exigen un esfuerzo de las empresas, instituciones, y sociedad en general para superar las diversas situaciones adversas, debido a esto se adapta el concepto de resiliencia a la gestión de las organizaciones; este concepto surgió inicialmente en la ingeniería, y que se ha extendido a diferentes disciplinas, entendiéndose como la capacidad de gestionar la crisis o situaciones de alteración de la normalidad y volver o superar su primer estadio.

En este sentido, la resiliencia empresarial se define como la capacidad de hacer frente a eventos inesperados con la ayuda de la conciencia estratégica y la gestión operativa. Por ende, la resiliencia empresarial es vista como la capacidad de una organización para mantener su desempeño de manera sostenible en un entorno volátil (Annarelli–Nonino, 2016; Ates–Bititci, 2011 & Drobniak, 2017; citados por Nyikos et al., 2022). En este sentido, la forma como los empresarios responden a una crisis puede depender de varios factores, como la experiencia, la fase de desarrollo de la empresa, el tipo o la fase de la crisis y, de cómo se utilizan los recursos como de la adecuación de estos y el papel que desempeñan las instituciones en estos entornos (Doern et al., 2019; Herbane, 2019).

Una de las crisis más recientes ha sido la ocasionada por la pandemia del COVID -19 y los efectos de este en Latinoamérica representan un mayor impacto dado las características de su infraestructura empresarial, caracterizada por bajos niveles de productividad, grandes brechas de competitividad entre sus similares al interior del país y al exterior de este. Esta crisis afectó a todos los países y sectores de la economía, unos sectores destacan por el alto nivel de afectación tales como: servicios de turismo, industria cultural tradicional, comercio, reparación de bienes, hoteles y restaurantes, transporte, moda, automóviles, minería, electricidad, gas y agua; cons-

trucción y materiales para la construcción, servicios empresariales, actividades financieras, bebidas, muebles y madera, industria química y electrónica - maquinaria y equipo (CEPAL, 2020). Provocando en ellos, pérdida de empleos, disminución de la demanda, problemas en sus cadenas de suministro, también se presentaron afectaciones de financiación y distribución. Esto trae como consecuencia el cierre o el cese de actividades por parte de las empresas, “la CEPAL estima que cerrarán más de 2,7 millones de empresas formales en la región, con una pérdida de 8,5 millones de puestos de trabajo.” (p. 6).

De igual forma, en países como Brasil, Perú, México, Argentina Colombia y Uruguay se presentaron caídas de la producción industrial entre un 10% y 20% (CEPAL, 2020) la superación de la crisis y la recuperación de las economías se ha dado de forma paulatina y a diferentes ritmos, para países en vía de desarrollo el crecimiento ha sido más lento y las afectaciones sobre la población han sido más profundas, en tanto, que algunos países con economías emergentes han superado de forma más rápida los efectos de la crisis (OCDE, 2021). En Europa el COVID -19 también causó impactos en las empresas y empresarios, presentando en el 2020 una reducción en el PIB de alrededor de 10 puntos, pero se recuperó en los siguientes años, sin embargo, sus niveles de inflación y tasas desempleo, disminuyeron en los años posteriores al inicio de la pandemia. De este modo, frente a las implicaciones del COVID-19 en los diferentes países se espera una superación de la crisis, en diferentes medidas, pero en general se estima incrementos en la inflación y recuperación pausada de los sectores económicos (Comisión Europea, 2020). Los impactos que se han ocasionado en el sector empresarial han sido sustanciales, hasta el punto de que ha afectado el crecimiento económico de las regiones, por tanto, el reto de las empresas ante este panorama consiste en identificar y aplicar las mejores estrategias para superar la crisis ocasionada por el COVID-19.

En el campo empresarial se han asumido crisis a lo largo de la historia, de esta forma algunos autores, se han centrado en brindar aportes teóricos concernientes a la resiliencia ante diferentes crisis presentadas destacando como elementos relevantes para esta, las habilidades gerenciales, sociales y personales, por su parte otros autores se centran en las acciones o estrategias que deberían asumir las organizaciones para contrarrestar las afectaciones externas provenientes de acontecimientos imprevistos.

Ante la problemática planteada anteriormente, el

presente artículo busca analizar la resiliencia empresarial de las empresas ante la crisis, incluyendo la ocasionada por el COVID-19, mediante un estudio cualitativo - descriptivo basado en una investigación documental de las conceptualizaciones teóricas y aplicaciones empíricas del tema mencionado

En el artículo se realiza inicialmente una aproximación al concepto de crisis empresarial; luego se presenta la gestión estratégica en tiempos de crisis, donde se exponen los elementos conceptuales y las lecciones relevantes de resiliencia empresarial; para posteriormente indicar algunas prácticas de resiliencia empresarial en COVID-19. Finalmente, en el documento se presentan las conclusiones, recomendaciones, y los referentes consultados.

Metodología

El presente artículo es un análisis de la resiliencia empresarial de las empresas ante la crisis , incluyendo la ocasionada por el COVID-19 de carácter cualitativo, a partir de una investigación documental, la cual es, es una manera sistemática de recopilar y sintetizar las investigaciones ya existentes (Baumeister & Leary, 1997; Tranfield et al., 2003; citados por Snyder, 2019); en este sentido, una revisión completa permite avanzar en el conocimiento y facilita el desarrollo de la teoría (Webster & Watson, 2002; citados por Snyder, 2019).

Esta revisión se hizo dos partes; en la primera se realizó búsqueda de la literatura y los principales aportes sobre la crisis empresarial y la resiliencia de las empresas frente a las crisis utilizando las palabras claves crisis AND entrepreneurship AND resiliencia AND enterprises, en revistas y libros especializados a nivel internacional con Factor de Impacto (JCR y SJR) en términos de publicación y citación, para la cual se utilizaron las bases de datos de Scopus de Elsevier, ISI web of Science de Thomson Reuters, Springer, Sage Journals y los catálogos de acceso público como Doaj, SciELO y Redalyc; una vez se obtuvo el total de documentos arrojados por las bases de datos se realizó una selección de los artículos privilegiando los artículos y libros con mayor citación y referenciación, y las publicaciones de arquetipo intermedio y maduro⁴ (Edmondson & McManus, 2007). La segunda parte consistió en realizar un análisis del contenido de la literatura seleccionada, agrupando los conceptos y aportes más relevantes para su descripción.

Tabla 1. Filtros aplicados en las bases de datos académicos

<u>Años de publicación</u>	<u>2017 - 2021</u>
<u>Términos de búsqueda</u>	<u>Crísis AND entrepreneurship, crisis, AND resilience AND enterprises</u>
<u>Idiomas</u>	<u>Inglés</u>
<u>Tipo de documento</u>	<u>Artículos científicos</u>
<u>Estado de publicación de los documentos</u>	<u>Final</u>

Fuente. Elaboración propia

Tabla 2. Cantidad de artículos encontrados por palabra clave.

<u>Palabras clave</u>	<u>Cantidad de artículos</u>
<u>Crísis y empresa</u>	<u>3276</u>
<u>Crísis y emprendimiento</u>	<u>2086</u>
<u>Resiliencia empresarial</u>	<u>1025</u>

Fuente. Elaboración propia

Al analizar la literatura se puede evidenciar que en términos de producción el concepto de crisis y empresa es el más abordado, seguido de crisis y emprendimiento y resiliencia empresarial. Los autores más recurrentes en la producción de literatura son Brown, Davinsson, Cabras, Doern, Duarte, Muñoz y Williams, y los años con mayor producción destacan 2014, 2018 y 2022. El tema de crisis es permanente en el sector empresarial, y se configura como un tópico de investigación para analizar, y contribuir desde la investigación al desarrollo empresarial en entornos complejos.

4 Los arquetipos intermedios se refieren a publicaciones con teoría provisionales con un apartado de amplia discusión incluido y los maduros tratan teorías ya probadas que puede agregar especificidad, nuevos mecanismos o nuevas visiones para teorías existentes.

Tabla 3. Autores y palabras claves

<u>Palabras claves</u>	<u>Autores</u>
<u>Emprendimiento y crisis</u>	<u>Asgary (2020), Branick (2018), Brown (2018, 2020), Cabras (2015), Davidsson (2016), Doern (2014, 2019), Branick (2018), Brown (2018, 2020), Cabras (2015), Davidsson (2016), Doern (2014, 2019), Duarte (2015), Herbane (2019), Muñoz (2018), Pallares (2015), Persson (2020), Ratten (2020), Sabatino (2016), Schuler (2020) y Xu (2021).</u>
<u>Crisis y empresas</u>	<u>Abdul (2019), Branicki (2018), Brown (2017, 2020), Cabras (2015), Cepel (2020), Davidsson (2016), Duarte (2015), Eggers (2020), Franco (2020), Herbane (2019), Krauss (2018), Langevang (2019), Martinelli (2018), Masik (2014), Muñoz (2018), Mzid (2018), Nelson (2018), Nyikos (2021), Pallares (2015), Pavlatos (2018), Sabatino (2016) y Williams (2013, 2015).</u>
<u>Resiliencia y empresa</u>	<u>Asgary (2020), Bahebjamnia (2018), Biggs (2011), Branick (2018), Dahles (2015), Desjardine (2019), Doern (2014), Duarte (2015), Gebhardt (2012), Korber (2017), Lintner (2018), Manning (2019), Masik (2014), Micu (2018), Pallares (2015), Rapaccini (2020), Roundy (2017) y Williams (2013, 2014).</u>
<u>Resiliencia empresarial en la pandemia del COVID-19</u> <u>Narula (2020), Scheprs (2021) y</u>	<u>Bastos et al. (2020), Bonilla-Enriquez (2020), Brown (2020), Cepal (2020), Chen (2019), Cowling (2020), Galindo (2021), Huan (2021), Martínez (2020), Pagiannidis (2020), Narula (2020), Scheprs (2021) y Zahra (2022).</u>

Fuente. Elaboración propia

Aproximación al concepto de crisis empresarial

Una crisis empresarial es definida generalmente como un acontecimiento extremo, inesperado o imprevisto que requiere una respuesta urgente por parte de las organizaciones y les plantea retos para ellas, amenazando sus objetivos y valores, interfiriendo en sus operaciones, creando inestabilidad en la toma de decisiones, perjudicando su reputación y sus resultados (Hermann, 1963; Fink, 1986; Hills, 1998; Dutton, 1986; Quarantelli, 1988; citados por Doern et al, 2019). La definición más aceptada en las investigaciones del ámbito empresarial es la definida

por Pearson y Claire (1998; citado por Brown, 2018), quienes indicaron que una crisis es una situación de baja probabilidad y alto impacto, que es percibida por las partes interesadas como una amenaza para la viabilidad de la organización.

El análisis de la crisis empresarial ha sido destacado y creciente desde los años 80 (Buchanan & Denyer, 2013; citados por Doern et al., 2019). En este sentido, en los últimos años ha surgido la necesidad de definir cómo las empresas y los emprendedores

hacen frente a las crisis, dependiendo del contexto donde se ubican (Pallarès-Blanch, 2015; Sabatino, 2016; Micu et al., 2018; Doern, 2014; Asgary et al., 2020). En varios artículos se han identificado brechas y se ha explorado nuevas ideas en este campo, enfocándose en cómo la crisis impacta los emprendimientos, las comunidades y las economías en las cuales se desenvuelven (Quarantelli, 1988, citado por Kuckertz et al., 2020; Brown, 2017; Pearson & Clair, 1998, citado por Brown, 2018; Herbane, 2010, citado por Stephens et al., 2021; Smallbone et al., 2012; Bullough et al., 2014; Williams & Vorley, 2015; Davidsson & Gordon, 2016; Doern, 2014; Williams & Shepherd, 2016; Simón-Moya et al., 2016; Williams et al., 2017; Grube & Storr, 2018; Herbane, 2019).

Durante las crisis económicas, las empresas se enfrentan a riesgos relacionados con los aspectos legales, de personal, aspectos comerciales, aspectos estratégicos, aspectos operativos y aspectos financieros, siendo los más desafiantes los riesgos de tipo financieros, comerciales y de personal (Cepel et al., 2020). En este sentido, en la literatura, se identifica que la financiación es especialmente sensible a las crisis, dado que afecta a las pequeñas empresas que están incursionando en los mercados, limitando el acceso que podrían tener a capitales de riesgo (Anton & Onofrei, 2016; Brown & Rocha, 2020) al igual que la disponibilidad de recursos para financiar proyectos internos para estimular la demanda, que naturalmente se contrae en tiempos de crisis (Eggers, 2020). En concordancia con esto, Franco et al. (2020) plantean, que hay cinco factores que determinan el fracaso de las empresas, el financiero, el ambiente externo, el organizativo, el operacional y el talento humanos y marketing, por lo cual la atención de los empresarios debería estar centrada en fortalecer y gestionar de forma creativa y resiliente estos factores determinantes.

En la literatura se puede evidenciar que otro factor que interviene en la dinámica empresarial son las condiciones externas, dentro de las cuales, se encuentra, la ubicación y la gestión de redes (Herbane 2019; Pallarès-Blanch, 2015; Langevang & Namatovu 2019), el mercado, la tecnología y disponibilidad de capital (Duarte & Bressan, 2015). Una investigación en Hungría comprobó que los beneficios gubernamentales para que las empresas puedan encontrar unas condiciones básicas en el medio ambiente externo contribuye a la generación de resiliencia empresarial (Nyikos et al., 2021), mientras

que los cambios institucionales para la formalización de las empresas representan un efecto negativo en el espíritu empresarial desalentando las empresas formales y las informales (Williams & Vorley, 2015). Mzid et al. (2018) encontraron que las empresas familiares usan su capital familiar para fortalecer sus fuentes de financiamiento y para desarrollar oportunidades en el mercado, en este sentido las redes son importantes para la resiliencia empresarial.

Gestiones en tiempos de crisis

Resiliencia empresarial

El concepto de resiliencia se originó en la ecología definiéndolo como una medida de la persistencia de los sistemas y de su capacidad para absorber los cambios y las perturbaciones y seguir manteniendo las mismas relaciones entre poblaciones o variables de estado (Holling, 1973).

En este sentido, la resiliencia empresarial es la capacidad de una empresa de soportar las turbulencias y recuperarse de las crisis (Tao & Wall, 2009; Williams & Vorley, 2014; Duarte & Bressan, 2015); esto se asocia a la capacidad de aprender, innovar y reorganizar los modelos de negocio, generando más que adaptaciones, transformaciones, en las empresas que conducen a una mayor competitividad (Dahles & Susilowati, 2015).

La resiliencia es importante en el ámbito empresarial por dos razones; porque invita a la flexibilidad empresarial, presente en la preparación, persistencia o autoeficiencia de algunos empresarios y sus empresas, que se desempeñan mejor que sus pares no resilientes; y porque acentúa los rasgos empresariales cognitivos y conductuales (Korber & McNaughton, 2017).

Es así, como el análisis de la resiliencia empresarial toma mayor importancia, especialmente en los países en desarrollo, donde representan la mayor parte de las empresas y en donde los entornos son más vulnerables y hostiles para los empresarios, debido a la existencia de perturbaciones recurrentes y multifacéticas (Linnenluecke, 2017); en este contexto, las características principales que describen la resiliencia de las empresas, incluyendo las pymes, son la adaptabilidad, el desarrollo de nuevas capacidades, el aprovechamiento de las oportunidades de negocio y el mantenimiento de los resultados positivos en la empresa (Clauss et al, 2021; Williams et al., 2013; citados por Saad et al., 2021).

Además, los estudios demuestran que el empresario resiliente tiene un apego emocional a su empresa y posee características personales como la flexibilidad, la motivación, la perseverancia, la autoeficacia y la integridad; en las pymes, los empresarios resilientes además de tener las características anteriores, deben ser capaces de identificar oportunidades y asumir riesgos, dado que gracias a su liderazgo este tipo de empresas se adaptan fácilmente a las crisis (Anthopoulou et al., 2017, citado por Nicholas-Davies et al., 2021; Branicki et al., 2018, citado por Purnomo, 2021; Lintner, 2019; Manning et al., 2019; Doern et al., 2019). Así mismo, la experiencia del empresario de haber enfrentado obstáculos brinda un aprendizaje previo que le permite reforzar su forma de responder a los nuevos retos (Weinhardt & Bartosch, 2020; citado por Portuguese & Gómez, 2021).

Lecciones relevantes de resiliencia empresarial

La falta de preparación ante las crisis afecta la financiación de las empresas, especialmente a las pequeñas y a las más nuevas; esto hace que las empresas nacientes en medio de crisis sean aún más pequeñas y con un crecimiento más lento (Brown et al., 2020). Por ende, sin preparación, las empresas deben ser capaces de responder rápidamente a las necesidades de los consumidores en medio de la crisis, reinventando muchas veces su modelo de negocios y/o sus productos para dar respuesta óptima (Ratten, 2020). Dado que se ha detectado que, los enfoques tradicionales para promover en las empresas la planificación para enfrentar posibles crisis, son poco efectivos para fomentar la resiliencia empresarial, en especial en las pymes; por lo que se debe utilizar estrategias de resiliencia que contribuyan directa e indirectamente a la capacidad de recuperación de las pymes, dado que estas no sólo aportan a la supervivencia del negocio; sino que brinda la oportunidad de renovación y reinención de orientaciones y/o normativas de la empresa, de reconexión de esta con la región y la articulación con otros empresarios para buscar la mejor manera de lograr la recuperación y de adaptarse adecuadamente a los cambios (Branicki et al., 2017).

De igual forma, según DesJardine et al. (2019), para mantener la estabilidad de la empresa en una perturbación, se debe mostrar flexibilidad para adaptarse a ese entorno dinámico, incluyendo estrategias ambientales y sociales que pueden ayudar a las empresas a recuperarse de la crisis, al disminuir la severidad del shock y acelerar los tiempos de recuperación.

En este sentido, con el fin de determinar la viabilidad de estas acciones, algunos autores como Bruneau y Reinhorn (2007; citados por Sahebjamnia et al., 2018), han realizado ejercicios estadísticos para evaluar la resiliencia de una organización ante una crisis, teniendo en cuenta las pérdidas económicas, el nivel operativo y el tiempo de recuperación; mientras que Zóbel (2010) y Zóbel y Khansas (2014), lo hicieron valorando múltiples incidentes en los cuales se presentaban resiliencia empresarial (citados por Sahebjamnia et al., 2018). Por otra parte, Sahebjamnia et al. (2015), desarrollaron un modelo de resiliencia organizacional mediante la pérdida de resiliencia y objetivos de tiempo de recuperación. Indicando la importancia de incluir los diferentes criterios para medir los impactos de las crisis y las acciones de resiliencia empresarial frente a las crisis (citados por Sahebjamnia et al., 2018).

Los mecanismos que usan las empresas para poder ser resilientes involucran una serie de elementos internos, tales como, la renovación estratégica (Herbane, 2019) y capacidades gerenciales (Duarte & Bressan, 2015), y dinámicas (Martinelli, et al., 2018); otras empresas buscan innovar no solo en sus productos sino en sus procesos contables (Pavlatos & Kostakis, 2018). Acevedo-Duque et al. (2021) destacan el liderazgo como un factor interno importante para resiliencia y realizan su investigación bajo un enfoque de liderazgo femenino indígena donde se evidencia en la mujer la capacidad de superar las adversidades y superar las crisis.

Davidsson y Gordon (2016) mencionan que las acciones que pueden tomar las empresas son: desvinculación, retardar el proceso de puesta en marcha, compensación o adaptación. Estos comportamientos empresariales se deben a la confianza en la oportunidad. Por su parte, Abdul et al. (2019) manifiestan que uno de los factores fundamentales que empresarios de Estambul tuvieron que generar fue desarrollar una buena actitud frente a las problemáticas propias de la crisis, de igual forma, fue todo un reto descifrar que las habilidades emocionales son importantes para gestionar la crisis; Abdul et al. (2019) encontraron que la actitud de la gerencia o propietarios es fundamental para continuar en la actividad económica con optimismo y persistencia, al igual que, contar con un equipo motivado y correctamente direccionado.

La adaptación que realizan los empresarios para superar los escenarios de crisis aborda elementos de planeación, de localización, y de la capacidad de

aprovechar las oportunidades que surgen en el entorno cambiante (Andrés & Round, 2015). De acuerdo a esto, la ubicación de la empresa es relevante para superar y avanzar en tiempos de crisis, dado que aporta ventajas competitivas relacionadas con buena reputación y reconocimiento; adicionalmente, si la empresa cuenta con excelencia en sus productos y flexibilidad en sus procesos de producción, tendría un mayor crecimiento comercial. De igual forma, las empresas generan conexiones locales, articulándolas a su cadena de valor, lo que genera desarrollo empresarial (Cabras & Mount, 2016).

En línea con lo anterior, Muñoz et al. (2018) lograron determinar que para superar una crisis es necesario el arraigo al lugar y a la actividad económica, las experiencias en situaciones pasadas, la capacidad de buscar oportunidades en medio de las situaciones adversas y generar redes para superar la crisis. Williams et al. (2013) ratifican que la resiliencia empresarial parte de las habilidades y experiencias de los gerentes o propietarios, de los conocimientos internos sobre gestión interna estratégica, la relación entre producto-necesidades y del estilo de liderazgo, lo cual genera una plataforma para lograr un estado de adecuación o superación ante la crisis.

Algunas prácticas de Resiliencia empresarial en COVID-19

Con la llegada del COVID-19 muchas empresas, han ajustado los modelos de negocio, los productos y los servicios para satisfacer los cambios en la demanda (Hampel, et al., 2020; Morgan et al., 2020) han reconstruido las estructuras de apoyo locales para reducir el coste social de la crisis (Bacq et al., 2020; Maritz et al., 2020; Chen et al., 2019). En términos de mercado, los emprendedores han utilizado nuevos métodos especialmente digitales para encontrar y atender a los clientes locales (Hampel et al., 2020; Morgan et al., 2020). Otras empresas han cambiado sus estrategias comerciales adoptando nuevos canales de distribución, ofreciendo nuevos productos/servicios, o creando nuevas asociaciones (Schepers et al., 2021). De igual forma los procesos operativos fueron ampliamente influenciados por los beneficios de la tecnología, para optimizar, y mejorar la producción y el seguimiento del personal y los procesos (Bonilla-Enriquez & Caballero-Morales, 2020). Huang y Farboudi (2021) plantean un marco conceptual para la creación de estrategias de resiliencia empresarial, integrando inteligencia de mercado, optimizando la cadena de suministro, la reorganización estratégica y alianzas; la innovación en pro-

ducto o procesos y la transformación del modelo de negocio enfocado en las necesidades del mercado.

En términos financieros, la sensibilidad del mercado ante las crisis generó reducciones de las inversiones e incrementó las tasas de colocación, esto sumado al incremento de los costos de distribución y de materia prima, dejó en las empresas problemas de financiamiento (Cowling et al., 2020; Schepers et al., 2021). Nicolás y Rubio (2020) ratifican esto al evidenciar que los mayores obstáculos que tuvieron que enfrentar los empresarios españoles fueron los digitales, los financieros y los de capital humano.

En la gestión de personal, se acudió al trabajo en casa y la ciberseguridad de los datos empezó a cobrar relevancia por la ausencia de equipos de cómputo institucionales, y de redes protegidas (Papagiannidis, et al., 2020). En cuanto a los factores motivacionales, y de capital humano, Zahra (2020), encontró que en las empresas familiares se incrementó la capacidad de superar la crisis gracias a la unión, el sentido de pertenencia, sus redes, su capital social y el compromiso de los integrantes de la empresa para superar diferentes situaciones que busquen amenazar la organización.

Por otra parte, en el ámbito externo, las entidades públicas influyen en las medidas de adaptabilidad que podrían usar las empresas (Bastos et al., 2020; Martínez, 2020; Galindo-Martín et al., 2021), es así como durante la pandemia diferentes gobiernos optaron por proteger, subsidiar la operación o planilla, disminuir cargas impositivas, brindar beneficios y facilidades de financiamiento, para mitigar el efecto de la crisis.

Conclusiones y recomendaciones

Según Asgary et al. (2020), las diferentes empresas a medida que están más conectadas con la economía nacional y mundial aumentarán su concientización sobre los riesgos y las repercusiones que las crisis podrían tener para ellas. Esto teniendo en cuenta que las circunstancias de cada país pueden afectar a las evaluaciones de las empresas sobre la probabilidad, el impacto y la clasificación de los riesgos globales (citado por Shafi et al., 2020).

Una crisis puede generar impactos positivos en las empresas, como el impulso para el desarrollo de nuevas oportunidades y recursos, y la creación de nuevos negocios y productos y de servicios innovadores (Brünjes & Revilla-Diez, 2013; citados por Doern et al., 2019; Linnenluecke & McKnight, 2017). Así

mismo, la actitud de los empresarios puede reducir los impactos negativos de una crisis y restaurar de forma rápida la economía doméstica y el desarrollo regional (Grube & Storr, 2018; Boin & McConnell, 2007, citado por Persson & Granberg, 2020); en este sentido, aunque sea una crisis externa o una crisis interna, generada por la puesta en marcha de un emprendimiento, la adopción de nuevas estrategias o acciones pueden ayudar a mejorar el entorno empresarial y a promover la recuperación económica (Xu et al., 2020).

Dada la crisis actual ocasionada por el virus, el mundo enfrenta momentos decisivos durante la fase de transición, que serán mayores en la fase de recuperación. En este sentido, Anglade et al. (2020) indica que,

El COVID-19 debería funcionar como un catalizador para transformaciones importantes que serán mediadas por los gobiernos actuales a través de sus decisiones políticas. Estos elementos darán forma a la vida económica y social de la región en los próximos años. La estabilidad social y las instituciones democráticas dependen, de manera crítica, de la capacidad para proporcionar servicios públicos de calidad y oportunidades justas para la clase media y los más vulnerables. Aprovechar las transformaciones tecnológicas de manera inclusiva y apalancar las demandas emergentes de los ciudadanos será clave para brindar cohesión social y confianza en el Estado como elementos facilitadores para lograr mayor productividad y sostenibilidad. La fase de recuperación, en especial, confronta a los países menos desarrollados con opciones de modelos económicos que definirán los fundamentos de la estabilidad macroeconómica de largo plazo y la relación entre la sociedad civil, el sector privado y el Estado. (p. 8)

De acuerdo a lo anterior, se ha podido evidenciar, que a pesar del impacto del cierre de empresas y la pérdida de puestos de trabajo por la pandemia, han surgido empresarios que ven la oportunidad en el caos y pueden recuperarse rápidamente ofreciendo productos y servicios adaptados para mantener a sus clientes y que deberían seguir desarrollando estas habilidades (Maritz et al., 2020; Portuguese et al., 2020; Portuguese & Gómez, 2021). En este sentido, se ha observado que las pequeñas y medianas empresas tienen mayor conocimiento, actitudes y habilidades para superar momentos de crisis, debido a su flexibilidad y su constante esfuerzo por mantenerse en el mercado. Por otro lado, los factores que ayudan a los emprendedores son la ubicación, las redes, las

alianzas estratégicas en la región para hacerle frente a los efectos de las crisis (Davidsson & Gordon, 2016; Branicki et al., 2017). Lo anterior deja claro que, las habilidades organizacionales, los factores del entorno externo e incluso la actitud de los empresarios han sido fundamentales para identificar las oportunidades resultantes de la crisis o bien para encontrar la mejor forma de adaptarse en entornos económicamente inestables.

Es claro que, en tiempo de crisis, es necesario que exista proactividad y creatividad por parte del gobierno corporativo de la empresa, dado que, de los esfuerzos y competencias grupales, dependerá la eficacia de la aplicación de su plan de contingencia, al reflejar su conocimiento técnico para la optimización de procesos, el manejo de cartera y costos y de relacionamiento con sus grupos de interés. Por ende, los empresarios requieren habilidades especiales para gestionar riesgos económicos, en términos de financiación y uso del capital de trabajo, riesgos en la cadena de suministros, para contar con disponibilidad y optimizar la cadena de suministros, también se requiere gestionar los cambios en el mercado y flexibilidad para ajustar los modelos de negocio a las nuevas necesidades (Cepel et al., 2020; Brown & Rocha, 2020; Eggers, 2020)

Se sugiere la implementación de políticas públicas que permitan fortalecer dichas habilidades en los empresarios, nuevas fuentes de financiamiento más amigables y mayor apoyo a los ecosistemas de emprendimiento regionales y nacionales. Por ende, es necesario fomentar programas e iniciativas que promuevan o fortalezcan estas competencias en los emprendedores (Roundy et al., 2017).

Así mismo, Narula et al. (2020) manifiesta que es necesario no perder de vista los problemas que pueden enfrentar las empresas en una crisis como la del COVID-19; por ejemplo, la preparación para la salud y el bienestar de los empleados, la gestión de la volatilidad de la cadena de suministro, la reducción de costos, la gestión durante el entorno de demanda volátil y el manejo con modelos de negocio emergentes.


Referencias

- Abdul, N.S., Krishnan, K.S., Suradi, Z., & Juhdi, N. (2019). Identification of critical components of resilience during and after economic crises: The case of women food operators in Kuala Lumpur. *Asian Academy of Management Journal*, 24 (Supp. 2), 111–126. <https://doi.org/10.21315/>

aamj2019.24.s2.8

- Acevedo-Duque, Á.; Gonzalez-Díaz, R.; Vargas, E.C.; Paz-Marcano, A.; Muller-Pérez, S.; Salazar-Sepúlveda, G.; Caruso, G.; D'Adamo, I. (2021). Resilience, Leadership and Female entrepreneurship within the Context of SMEs: Evidence from Latin America. *Sustainability*, 13(15), 8129. <https://doi.org/10.3390/su13158129>
- Andres, L., & Round, J. (2015). The creative economy in a context of transition: A review of the mechanisms of micro-resilience. *Cities*, 45, 1-6. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cities.2015.02.003>
- Anglade, B., Astudillo, J., Barrios, J. J., Escobar, J., Díaz, K., Filippo, A., Garcimartín, C., Gutiérrez, P., Laloum, M., Linares, J., López, A., Martin, L., Martínez, A., Monge, J. M.; Prat, J., Ruiz-Arranz, M., Teixeira, G., Ugarte, F., Vargas, F., ... Zentner, J. (2020). ALC post COVID-19: retos y oportunidades. Banco Interamericano de Desarrollo - BID. <https://publications.iadb.org/es/alc-post-covid-19-retos-y-oportunidades-para-paises-de-centroamerica-haiti-mexico-panama-y>
- Anton, S. G. & Onofrei, M. (2016). Public policies to support entrepreneurship and SMEs. empirical evidence from Romania. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 47E, 5–19.
- Asgary, A., Ozdemir, A. I., & Özyürek, H. (2020). Small and medium enterprises and global risks: evidence from manufacturing SMEs in Turkey. *International Journal of Disaster Risk Science*, 11(1), 59-73.
- Bacq, S., Geoghegan, W., Josefy, M., Stevenson, R. & Williams, T.A. (2020). The COVID-19 virtual idea blitz: marshaling social entrepreneurship to rapidly respond to urgent grand challenges. *Business Horizons*, 63 (6), 705-723. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.05.002>.
- Bastos, F., Feal-Zubimendi, S., Hernaiz, D., Miller, S. J., Queijo Von Heideken, V., Rossi, J. L., Salazni, M., Sánchez, G. & Schijman, A. (2020). ALC Post COVID-19: Retos y oportunidades para países del Cono Sur. <https://policycommons.net/artifacts/304008/alc-post-covid-19/1220761/>
- Bonilla-Enriquez, G., & Caballero-Morales, S. O. (2020). The opportunities of Industry 4.0 in the post-COVID-19 era. *The International Journal of Business Management and Technology*, 4(3), 243-247. <https://www.theijbmt.com/archive/0933/1534290043.pdf>
- Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., & Livschitz, S. R. (2017). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2016-0396>
- Brown, R. M. (2017). “ The Tourists Still Come, but They Don't Buy as Much as Before”: Vulnerability and Resilience in Two Bay Island Communities in the Wake of the Global Financial Crisis. *The Qualitative Report*, 22(4), 1112.
- Brown, D. J. (2018). In the minds of followers: Follower-centric approaches to leadership. In J. Antonakis & D. V. Day (Eds.), *The nature of leadership* (82–108). Sage Publications, Inc.
- Brown, R., & Rocha, A. (2020). Entrepreneurial uncertainty during the Covid-19 crisis: Mapping the temporal dynamics of entrepreneurial finance. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00174. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00174>
- Brown, R., Rocha, A., & Cowling, M. (2020). Financing entrepreneurship in times of crisis: exploring the impact of COVID-19 on the market for entrepreneurial finance in the United Kingdom. *International Small Business Journal*, 38(5), 380-390.
- Bullough, A., Renko, M. & Myatt, T. (2014). Danger Zone Entrepreneurs: The Importance of Resilience and Self-Efficacy for Entrepreneurial Intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(3), 473–499. doi:10.1111/etap.12006
- Cabras, I., & Mount, M. (2016). Economic development, entrepreneurial embeddedness and resilience: The case of pubs in prural Ireland. *European Planning Studies*, 24(2), 254-276. <http://dx.doi.org/10.1080/09654313.2015.1074163>
- CEPAL, N. (2020). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación. Informe especial (4). <http://hdl.handle.net/11362/45734>
- Cepel, M., Gavurova, B., Dvorský, J., & Belas, J. (2020). The impact of the COVID-19 crisis on the perception of business risk in the SME segment. *Journal of International Studies*. doi: 10.14254/2071-8330.2020/13-3/16
- Chen, H. Y., Das, A., & Ivanov, D. (2019). Building

- resilience and managing post-disruption supply chain recovery: Lessons from the information and communication technology industry. *International Journal of Information Management*, 49, 330-342. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.06.002>
- Clauss, T., Breier, M., Kraus, S., Durst, S., & Mahto, R. V. (2021). Temporary business model innovation—SMEs' innovation response to the Covid-19 crisis. *R&D Management*. doi: 10.1111/radm.12498
- Cowling, M., Brown, R., & Rocha, A. (2020). Did you save some cash for a rainy COVID-19 day? The crisis and SMEs. *International Small Business Journal*, 38(7), 593-604. doi: 10.1177/0266242620945102
- Comisión Europea (2020). REBOUND INTERRUPTED Resurgence of pandemic deepens uncertainty. Publicación de la Comisión Europea. https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2020-11/ecfin_forecast_autumn_2020_overview_en.pdf
- Dahles, H., & Susilowati, T. P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, 51, 34–50. doi: 10.1016/j.annals.2015.01.002
- Davidsson, P. & Gordon, S.R. (2016). Much ado about nothing? The surprising persistence of nascent entrepreneurs through macroeconomic crisis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(4), 915-941. doi: 10.1111/etap.12152
- DesJardine, M., Bansal, P., & Yang, Y. (2019). Bouncing back: Building resilience through social and environmental practices in the context of the 2008 global financial crisis. *Journal of Management*, 45(4), 1434-1460.
- Doern, R. (2014). Entrepreneurship and crisis management: the experiences of small businesses during the London 2011 riots, *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 34(3), 276-302. doi: 10.1177/0266242614553863
- Doern, R., Williams, N., & Vorley, T. (2019). Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of literature. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 400-412. doi: 10.1080/08985626.2018.1541590
- Duarte, A. & Bressan, A. (2015), Resilience in the context of Italian micro and small wineries: an empirical study, *International Journal of Wine Business Research*, 27 (1), pp. 40-60. doi: 10.1108/IJWBR-08-2014-0035
- Edmondson, A. & McManus, S. (2007). Methodological Fit in Management Field Research. *Academy of Management Review*, 32, 1155-1179. doi: 10.5465/AMR.2007.26586086
- Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, 199-208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025>
- Franco, M., Haase, H., & António, D. (2020). Influence of failure factors on entrepreneurial resilience in Angolan micro, small and medium-sized enterprises. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2019-1829>
- Galindo-Martín, M. Á., Castaño-Martínez, M. S., & Méndez-Picazo, M. T. (2021). Effects of the pandemic crisis on entrepreneurship and sustainable development. *Journal of Business Research*, 137, 345-353. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.053>
- Grube, L. E. & Storr, V. H. (2018). Embedded Entrepreneurs and Post-Disaster Community Recovery. *Entrepreneurship and Regional Development*, 30(1), 7–8. doi: 10.1080/08985626.2018.1457084
- Hampel, C. E., Tracey, P., & Weber, K. (2020). The art of the pivot: How new ventures manage identification relationships with stakeholders as they change direction. *Academy of Management Journal*, 63(2), 440-471.
- Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 476-495. doi:10.1080/08985626.2018.1541594
- Holling, C.S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4(1), 1-23. doi: 10.1146/annurev.es.04.110173.000245
- Huang, A. & Farboudi, A. (2021). Resilience building in service firms during and post COVID-19. *The Service Industries Journal*, 41 (1-2), 138-167. doi: 10.1080/02642069.2020.1862092
- Korber, S., & McNaughton, R. B. (2017). Resilience

- and entrepreneurship: a systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2016-0356>
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales, C. A., Prochotta, A., Steinbrink, K. M. & Berger, E. S. C. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>.
- Langevang, T., & Namatovu, R. (2019). Social bricolage in the aftermath of war. *Entrepreneurship & regional development*, 31(9-10), 785-805. <https://doi.org/10.1080/08985626.2019.1595743>
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30. doi: 10.1111/ijmr.12076
-  Lintner, C. (2019). If I have to clean, I clean my own shop: migrant entrepreneurship as a form of emplacement in times of crisis: the example of Italy. *Ethnicities*, 19 (2), 414-432. doi: 10.1177/1468796818774812
- Manning, P., Stokes, P., Tarba, S.Y. & Rodgers, P. (2019). Entrepreneurial stories, narratives, and reading – their role in building entrepreneurial being and behavior. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 21 (3), 178-190. doi: 10.1177/1465750319889234.
- Maritz, A., Perenyi, A., de Waal, G. & Buck, C. (2020). Entrepreneurship as the unsung hero during the current COVID-19 economic crisis: Australian perspectives. *Sustainability*, 12 (11), 1-9. <https://doi.org/10.3390/su12114612>
- Martinelli, E. Tagliazucchi G. & Marchi, G. (2018). The resilient retail entrepreneur: dynamic capabilities for facing natural disasters, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2016-0386>
- Martínez, C. N., & Rubio, A. (2020). Emprendimiento en épocas de crisis: Un análisis exploratorio de los efectos de la COVID-19. *Small Business International Review*, 4(2), 53-66. DOI: <https://doi.org/10.26784/sbir.v4i2.279>
- Mzid, I., Khachlouf, N., & Soparnot, R. (2019). How does family capital influence the resilience of family firms? *Journal of International Entrepreneurship*, 17(2), 249-277. <https://doi.org/10.1007/s10843-018-0226-7>
- Nicolás M., C., & Rubio B., A. (2020). Entrepreneurship in times of crisis: An exploratory analysis of the COVID-19's effects. *Small Business International Review*, 4(2), 53-66. <https://sbir.upct.es/index.php/sbir/article/view/279>
- Micu, A., Micu, A.E., Capatina, A., Cristache, N. & Dragan, B.G. (2018). Market intelligence precursors for the entrepreneurial resilience approach: the case of the Romanian eco-label product retailers. *Sustainability*, 10(1), 1-12. <https://doi.org/10.3390/su10010190>
- Morgan, T., Anokhin, S., Ofstein, L., & Friske, W. (2020). SME response to major exogenous shocks: The bright and dark sides of business model pivoting. *International Small Business Journal*, 38(5), 369-379.
- Muñoz, P., Kimmitt, J., Kibler, E., & Farny, S. (2018). Living on the slopes: entrepreneurial preparedness in a context under continuous threat. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 413-434.
- Narula, S., Kumar, A., Puppala, H., Dwivedy, M., Prakash, S., Singh, R., & Talwar, V. (2020). Restarting Manufacturing Industries Post Covid-19: A Mind Map-Based Empirical Investigation of the Associated Challenges in Business Continuity. *International Journal of Strategic Decision Sciences (IJSDS)*, 11(2), 46-65. doi: 10.4018/IJSDS.2020040103
- Nicholas-Davies, P., Fowler, S., Midmore, P., Coopmans, I., Draganova, M., Petitt, A., & Senni, S. (2021). Evidence of resilience capacity in farmers' narratives: Accounts of robustness, adaptability and transformability across five different European farming systems. *Journal of Rural Studies*. doi: 10.1016/j.jrurstud.2021.07.027
- Nyikos, G., Soha, B. & Béres, A. (2021). Entrepreneurial resilience and firm performance during the COVID-19 crisis - Evidence from Hungary. *Regional Statistics*, 11(3), 29-59. doi: 10.15196/RS110307
- OCDE (2021). *Perspectivas económicas de la OCDE*, 2021(2), OCDE, <https://doi.org/10.1787/66c5ac2c-en>

- Pallarès-Blanch, M. (2015). Women's eco-entrepreneurship: a possible pathway towards community resilience? *Revista de Estudios Sobre Desplacación y Desarrollo Rural*, 18, 65-89, doi: 10.4422/ager.2015.03.
- Papagiannidis, S., Harris, J., & Morton, D. (2020). WHO led the digital transformation of your company? A reflection of IT related challenges during the pandemic. *International Journal of Information Management*, 55, 102166. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102166>
- Pavlatos, O., & Kostakis, H. (2018). Management accounting innovations in a time of economic crisis. *The Journal of Economic Asymmetries*, 18, e00106. <https://doi.org/10.1016/j.jeca.2018.e00106>
- Persson, E., & Granberg, M. (2020). Implementation through collaborative crisis management and contingency planning: the case of dam failure in Sweden. *Journal of Risk Research*, 1-14.
- Portuguez, M., Ross, C. & Gomez, M. (2020). Entrepreneur profile and entrepreneurship skills: expert's analysis in the Mexican entrepreneurial ecosystem. *International Conference on Technology and Entrepreneurship – Virtual (ICTE-V)*, San Jose, CA, 1-6, <https://doi.org/10.1109/ICTE-V50708.2020.9114372>.
- Portuguez, M. & Gómez, M.G. (2021). Being an entrepreneur post-COVID-19 – resilience in times of crisis: a systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13 (4), 721-746. <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2020-0246>
- Purnomo, B.R., Adiguna, R., Widodo, W., Suyatna, H. & Nusantoro, B.P. (2021). Entrepreneurial resilience during the Covid-19 pandemic: navigating survival, continuity and growth. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13 (4), 497-524. doi: 10.1108/JEEE-07-2020-0270
- Ratten, V. (2020). Coronavirus and international business: An entrepreneurial ecosystem perspective. *Thunderbird International Business Review*, 62(5), 629-634.
- Roundy, P. T., Brockman, B. K., & Bradshaw, M. (2017). The resilience of entrepreneurial ecosystems. *Journal of Business Venturing Insights*, 8, 99-104.
- Saad, M. H., Hagelaar, G., van der Velde, G. & Omta, S. W. F. (2021). Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 8(1). doi: 10.1080/23311975.2021.1938347
- Sabatino, M. (2016). Economic crisis and resilience: resilient capacity and competitiveness of the enterprises, *Journal of Business Research*, 69 (5), 1924-1927, doi: 10.1016/j.jbusres.2015.10.081.
- Sahebjamnia, N., Torabi, S. A., & Mansouri, S. A. (2018). Building organizational resilience in the face of multiple disruptions. *International Journal of Production Economics*, 197, 63-83. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.12.009>
- Schepers, J., Vandekerckhof, P., & Dillen, Y. (2021). The impact of the COVID-19 crisis on growth-oriented SMEs: Building entrepreneurial resilience. *Sustainability*, 13(16), 9296. <https://doi.org/10.3390/su13169296>
- Shafi, M., Liu, J. & Ren, W. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on micro, small, and medium-sized Enterprises operating in Pakistan. *Research in Globalization*, 2. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2020.100018>.
- Simón-Moya, V. Revuelto-Taboada, L. & Ribeiro-Soriano, D. (2016). Influence of Economic Crisis on New SME Survival: Reality or Fiction? *Entrepreneurship and Regional Development*, 28(1), 1–2. doi:10.1080/08985626.2015.1118560.
- Smallbone, D., Deakins, D. Battisti, M. & Kitching, J. (2012). Small Business Responses to a Major Economic Downturn: Empirical Perspectives from New Zealand and the United Kingdom. *International Small Business Journal*, 30(7), 754–777. doi:10.1177/0266242612448077
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. 104, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>.
- Stephens, S., McLaughlin, C., & McLaughlin, K. (2021). Small business in a time of crisis: A five stage model of business grief. *Journal of Business Venturing Insights*, 16. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2021.e00282>.
- Tao, T. C. H. & Wall, G. (2009). Tourism as a sustainable livelihood strategy. *Tourism Management*, 30, 90–98.

Williams, N., Vorley, T., & Ketikidis, P. H. (2013). Economic resilience and entrepreneurship: A case study of the Thessaloniki City Region. *Local Economy*, 28(4), 399-415. doi: 10.1177/0269094213475993

Williams, N. & Vorley, T. (2014). Economic resilience and entrepreneurship: Lessons from the Sheffield City region. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 26 (3-4), 257-281. doi: 10.1080/08985626.2014.894129

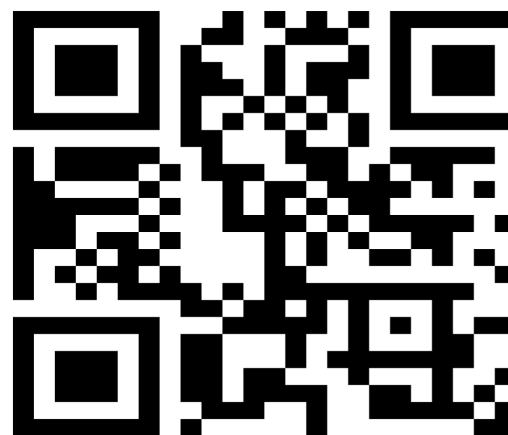
Williams, N. & Vorley, T. (2015). The impact of institutional change on entrepreneurship in a crisis-hit economy: the case of Greece. *Entrepreneurship and Regional Development*, 27 (1/2), 28-49. doi: 10.1080/08985626.2014.995723

Williams, T. A. & Shepherd, D. A. (2016). Building Resilience or Providing Sustenance: Different Paths of Emergent Ventures in the Aftermath of the Haiti Earthquake. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2069-2102. doi:10.5465/amj.2015.0682.

Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A. and Zhao, E. Y. (2017). Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769. doi:10.5465/annals.2015.0134.

Xu, Z., Wang, X., Wang, X., & Skare, M. (2021). A comprehensive bibliometric analysis of entrepreneurship and crisis literature was published from 1984 to 2020. *Journal of Business Research*, 135, 304-318.

Zahra, S. A. (2022). International entrepreneurship by family firms posts covid. *Journal of Family Business Strategy*, 100482. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100482>



Podcast

Crisis y resiliencia empresarial: empresa y empresarios
a propósito del COVID-19 (2012 - 2022)

Sully Tatiana Gutiérrez González
Alexandra Hoyos Bravo