



## Estrategias de adaptación o resiliencia de emprendedores en el contexto de la pandemia de COVID-19: Estudio de tres casos en Perú, Chile y España

Adaptation or resilience strategies of entrepreneurs in the context of the COVID-19 pandemic: Study of three cases in Peru, Chile and Spain

Fernando Cerón Valencia<sup>1</sup> ; Andrés Ávila Carrasco<sup>2</sup> ; Alberto Miralles Martínez<sup>2</sup> 

<sup>1</sup> Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

<sup>2</sup> Universidad de Concepción, Chile.

<sup>3</sup> Universidad Nacional de Educación a Distancia España, España.

\* Autor de correspondencia: [fceronv@unmsm.edu.pe](mailto:fceronv@unmsm.edu.pe)

\* <https://orcid.org/0000-0002-6057-8408>

**Recibido:** 21/01/2024; **Aceptado:** 1/05/2024; **Publicado:** 30/06/2024

### Resumen

El presente artículo presenta un estudio que aborda las situaciones de tres emprendedores de Perú, Chile y España en el marco pandémico de la COVID-19. Se ha tratado de conocer sus respuestas y los componentes de sus particulares resiliencias, así como los recursos endógenos y exógenos con los que afrontaron sus estados de incertidumbre personales y organizacionales. Se atiende, asimismo, a los marcos de las crisis contextuales –de naturalezas diferentes– en las que se tuvieron que gestionar las empresas analizando las capacidades estructurales y coyunturales para dar respuesta desde sus mandos gerenciales.

**Palabras clave:** resiliencia organizacional, medianas y pequeñas empresas, pandemia COVID-19, método abductivo, Perú, Chile, España.

### Abstract

This article presents a study of the situations of three entrepreneurs from Peru, Chile and Spain in the COVID-19 pandemic framework. An attempt has been made to understand their responses and the components of their particular resilience, as well as the endogenous and exogenous resources

**Forma de citar el artículo:** Cerón, F., Ávila, A., & Miralles, A. (2024). Estrategias de adaptación o resiliencia de emprendedores en el contexto de la pandemia de COVID-19: Estudio de tres casos en Perú, Chile y España. *Tierra Nuestra*, 18(1), 83-97. <https://doi.org/10.21704/rtn.v18i1.2141>

**DOI:** <https://doi.org/10.21704/rtn.v18i1.2141>

© Los autores. Este artículo es publicado por la revista *Tierra Nuestra* del Departamento Académico de Ciencias Humanas de la Facultad de Economía y Planificación, Universidad Nacional Agraria La Molina. Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>) que permite Compartir (copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato), Adaptar (remezclar, transformar y construir a partir del material) para cualquier propósito, incluso comercialmente.

with which they faced their states of personal and organizational uncertainty. It also addresses the frameworks of contextual crises –of different natures– in which companies had to be managed by analyzing the structural and conjunctural capacities to respond from their managerial commands.

**Keywords:** organizational resilience, medium and small businesses, Covid-19 pandemic, abductive method, Peru, Chile, Spain.

## 1. Introducción

En el contexto de la COVID-19<sup>1</sup>, la incertidumbre y los posibles impactos en la esfera económica han conducido a que cada país reaccione de manera diferente y son también diversas las reacciones que se han producido a nivel empresarial. Vivimos en una sociedad del riesgo y las preguntas pertinentes en el contexto referido han sido: ¿qué empresas van a sobrevivir en esta pandemia y en qué sector?; ¿tales empresas son resilientes en una sociedad del riesgo?; ¿cómo las empresas se reinventan sin apoyo del Estado?

La situación en Chile se plantea como un debate entre estatistas y liberales. Existe, en este país, un sector público -llámese empleados públicos-, que solicitaba una cuarentena total (cuentan con contratos indefinidos). También, existe un sector empresarial privado que pedía volver a la normalidad para empezar a producir. El debate economía vs. salud debe superarse para integrarse: no hay economía sin salud; sin salud no hay economía. Para Chile, el desafío consiste en cómo volver a la normalidad de una forma distinta. Al Gobierno de Piñera<sup>2</sup> lo han señalado como defensor de los empresarios, mientras la izquierda lo quiere juzgar por priorizar la economía sobre la salud. Sin embargo, los empresarios han colaborado para mantener a sus trabajadores queriendo volver a la actividad económica al tiempo que algún sector ha intentado sacar provecho de la coyuntura. La pandemia es un punto culmen para propiciar cambios políticos, institucionales y, a largo plazo, culturales. Ha sido momento de un cambio institucional en un marco en el que

las organizaciones de base son las vecinales.

En el caso de España, la salud se imponía sobre la economía. La respuesta común de la Unión Europea (UE) a la COVID-19 en mayo del 2020 contemplaba un instrumento de recuperación dotado con 750 000 millones de euros. Esta cifra estaba destinada al presupuesto de la UE y consistió en una nueva financiación obtenida en los mercados financieros durante el periodo 2021-2024 con los objetivos de ayudar a los Estados miembros a recuperarse, relanzar la economía apoyando la inversión privada y aprender de la experiencia de la crisis<sup>3</sup>. En paralelo, en el territorio español, se han ido estableciendo medidas como la cancelación de pagos de alquileres, hipotecas y ciertos créditos.

Además, los préstamos de la UE a países como España e Italia no se contabilizarían en sus balances (la contabilidad de los Estados se resuelve con el apoyo de la UE). Frente a los rebotes pandémicos se aplicaba una «cirugía del rebote» con cierre de comarcas. El temor se focalizaba en las personas de la tercera edad, sector no activo de la población, y la gente ha venido manteniendo la calma, lo que derivó en grandes dosis de alivio. España ha emitido leyes sociales potentes y existen políticas sanitarias rápidas en un país en el que las organizaciones de base son las vecinales y municipales.

Para el caso peruano, existen tres sectores: uno empresarial, que quiere tener la misma rentabilidad pasada; otro de la informalidad, constituido por trabajadores y trabajadoras del día a día que han pedido volver a la normalidad; y un tercero, representado por los empleados públicos. El gobierno ha apoyado a las empresas con programas de préstamos financieros vía los

<sup>1</sup> El trabajo de recopilación de datos y entrevistas se realizó en el segundo tercio del año 2020; y el de redacción final del artículo, en el último tercio del mismo año.

<sup>2</sup> El segundo periodo de gobierno de Sebastián Piñera se inició en 2018.

<sup>3</sup> Respuesta común de la UE a la COVID-19 en [https://europa.eu/european-union/coronavirus-response\\_es](https://europa.eu/european-union/coronavirus-response_es). Recuperado en 20-10-20.

bancos, caso Reactiva Perú y FAE Mype<sup>4</sup>. La cuestión ha sido reconocer en qué medida tales instituciones han apoyado a las organizaciones sociales de base como las de mujeres, jóvenes, barriales o comedores populares en los que se ubica parte de la población con mayores necesidades.

### **1.1 Pregunta de investigación relacionada con la resiliencia**

De lo anteriormente expuesto, para los tres países, podemos formular la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es la estrategia de base que las organizaciones empresariales y organizaciones sociales establecen, crean e innovan para hacer frente a las situaciones de riesgo, crisis o dificultad en el contexto de la COVID-19?

Como subpreguntas de investigación tendríamos las que siguen: (a) ¿existe resiliencia organizacional frente al riesgo social, económico, laboral y financiero en las organizaciones empresariales y organizaciones sociales en el contexto de la COVID-19? y (b) si las organizaciones cuentan con una estrategia, ¿esta se da de manera individual o colaborativa?

### **1.2 Objetivo de la investigación**

Se exponen, a continuación, el objetivo general y los objetivos específicos. El objetivo general consiste en describir las formas y maneras de los actores económicos, desde el punto de vista de la autonomía de su actividad, con las que enfrentan las adversidades en el contexto de la crisis provocada por la pandemia de la COVID-19.

Los objetivos específicos son los que siguen:

1. Determinar el sector económico que abordaremos en este estudio.
2. Definir las empresas u organizaciones a estudiar.
3. Conocer las decisiones y acciones que los actores económicos y/o emprendedores han adoptado en la contingencia de esta

crisis, al margen del funcionamiento tradicional o regular y de las normas establecidas.

### **1.3 Justificación**

El presente trabajo es el resultado del interés por indagar y profundizar en el conocimiento de los procesos mediante el cual las organizaciones toman conciencia de una circunstancia extraordinaria como es una pandemia y de qué manera la solventan con las estrategias de adaptación a su alcance.

El propósito de este trabajo, al investigar el tema propuesto, ha sido el de contribuir al entendimiento de la capacidad que han manifestado ciertas organizaciones empresariales para superar unas circunstancias traumáticas a través de las medidas implementadas por los tomadores de decisiones en ellas.

Se ha considerado que el periodo de pandemia vírica, con sus diferentes fases de confinamientos y restricciones, en el que organizaciones empresariales han venido operando, es una buena oportunidad para el estudio de algunos parámetros o variables entendidos dentro del constructo de resiliencia.

## **2. Metodología**

### **2.1 Enfoque epistémico y método de análisis**

El presente estudio es una propuesta que ha querido seguir nuevos lineamientos de investigación en el campo de la sociedad y la economía. Por esta razón, no pretende ser concluyente en sus resultados. Antes bien, busca explorar, en nuevas áreas del conocimiento, que desarrollen preguntas e hipótesis pertinentes a la realidad estudiada, las cuales serán abordadas eficazmente por otras investigaciones más sistemáticas del tema. De este modo, el ejercicio de razonamiento investigativo se transforma en la piedra angular de toda investigación y, cuando este razonamiento yerra, el edificio conceptual y metodológico sufre una falla estructural.

Por este motivo, se considera que el «razonamiento abductivo» es el adecuado

<sup>4</sup> Las mype son micro y pequeñas empresas.

para este estudio, puesto que no se trabajó con una muestra representativa o aleatoria de casos para hacer inferencias deductivas o inductivas y, antes bien, se buscó profundizar en «casos particulares» para encontrar «claves relevantes» sobre un fenómeno. Se concibe la abducción (de acuerdo con Aristóteles) como un análisis comprensivo de la realidad que prepara el trabajo empírico y reduce el campo a estudiar (Núñez, 2013); es decir, un método eficiente para preparar el camino científico hacia investigaciones futuras. El filósofo de la ciencia Charles S. Peirce calificó a la abducción como un método para generar buenas hipótesis (Soler, 2012). Este es precisamente el propósito de este estudio, elaborado mediante el análisis de las entrevistas realizadas a emprendedores de distintos contextos nacionales (peruano, chileno y español) para conocer y establecer los insumos que permitan formular hipótesis válidas sobre el fenómeno de la «resiliencia o reinención laboral y empresarial».

El enfoque de análisis abordado es el método de la teoría fundamentada (TF) o *Grounded Theory*, puesto que se busca construir conocimiento a partir de los saberes de los actores que «son parte activa» de la realidad de estudio y no de los constructos o dispositivos conceptuales del investigador (sus teorías). Este análisis exploró las subjetividades o sentidos de la acción de los entrevistados con el objeto de construir conocimiento de forma inferencial mediante una sistematización de la información extraída de las entrevistas para elaborar categorías o formas de conocimiento que, en el análisis y conclusión, puedan generalizarse o ser abarcativas respecto del tema en cuestión (Vasilachis, 2006). Para este caso, se usará el enfoque de A. Strauss, quien asume que el conocimiento se elabora a partir de los datos. Esto permite que el investigador pueda utilizar ciertas herramientas teóricas o conjeturas que vayan orientando sus análisis (Cárdenas Páez, 2011) y que cuente con «hipótesis de trabajo» que orienten su investigación, la cual es una postura menos rígida que la de B. Glaser (Cuñat, 2007).

En la propuesta metodológica, se analizaron

las entrevistas mediante conceptualizaciones afines que fueron definidas por los entrevistados y encerraron conceptos o categorías centrales que no tenían como propósito la teorización, sino encontrar líneas de investigación o hipótesis confiables sobre la base de un acercamiento investigativo en el terreno.

## 2.2 Marco teórico de la resiliencia en emprendedores y organizaciones

El término «resiliencia» procede de la literatura especializada de la salud mental (si bien el término era utilizado previamente en la física) y señala una hipótesis explicativa de la conducta en condiciones de adversidad o riesgo. El término, por tanto, se vincula con otros que responden a factores como el riesgo, la vulnerabilidad, la protección, el trauma, la superación o la recuperación que afectan a un sujeto y a su entorno.

Para este artículo, podemos definir la resiliencia organizacional y del emprendedor [como] «un atributo que las organizaciones desarrollan a lo largo de su ciclo de vida y que es capaz de asegurar su supervivencia frente a las crisis, amenazas y cambios que experimentan dentro de los sistemas en los que forman parte» (Sutcliffe et al., citados en Romero y Rivero, 2017, p. 19).

El término refiere más precisamente a «un proceso dinámico que abarca la adaptación positiva en entornos adversos y desfavorables (...), para que se pueda hablar de organizaciones resilientes, las organizaciones deben estar sometidas a una amenaza o riesgo real» (Salanova et al., 2013, p. 14).

Las variables integradas en el concepto de resiliencia en el marco de este estudio en concreto han sido suministradas por los entrevistados, gestores de sus mypes y emprendedores en sus propias organizaciones empresariales. El desarrollo organizacional ha de aportar trascendencia tanto a los equipos formales como a los informales debido a que estos últimos también son dependientes de la cultura organizacional (Cueva-Rivera y Erazo-Álvarez, 2021).

Asimismo, las distintas acciones empresariales, aplicadas para afrontar situaciones de adversidad, son las que determinarán el uso de estrategias para conservar el equilibrio en un contexto crítico (Sanchis y Poler, 2020). Se trata de acciones personales e institucionales aplicadas para hacer frente a diversas situaciones de adversidad que se pueden presentar y que motivarán el uso de ciertas estrategias para mantener la estabilidad temporal y situacional en una situación que pudiera interferir en el normal desenvolvimiento de la organización (Steffens y Ojeda-Pertuz, 2017).

### 2.3 Población de estudio y muestra

La población objeto de estudio pertenece al área empresarial de las mypes (o pypes), y, dentro de estas, al segmento de las microempresas (con menos de 10 trabajadores y cuyo volumen de negocios anual no supera los dos millones de euros)<sup>5</sup>. Asimismo, la selección de la muestra ha estado guiada por dos premisas: (a) que las empresas no hubieran cancelado o interrumpido su actividad y (b) que no hubieran recibido ayuda institucional por parte de las administraciones públicas.

La muestra para la aplicación de la encuesta está constituida por tres casos identificados con sendas personas detentadoras de cargos de responsabilidad de gerencia en el ámbito empresarial referido. Además, se encuadra la muestra como no probabilística y de conveniencia por factores expuestos en párrafos anteriores. Por razones de pandemia y sus restricciones de movilidad, se optó por realizar las entrevistas vía telefónica en los casos de Perú y España. Asimismo, por las mismas razones se optó por empresas cuya accesibilidad minimizara los riesgos propios de la situación.

### 2.4 Instrumento de aplicación

El instrumento utilizado en la aplicación de la investigación fue la entrevista. Las entrevistas se realizaron a tres ciudadanos: un peruano,

un chileno y un español. Los tres han tenido la responsabilidad gerencial en la toma de decisiones en el periodo de pandemia.

Asimismo, las entrevistas fueron abiertas y semiestructuradas con el objeto de considerar las diversas experiencias y perspectivas de los entrevistados, pues se trata de explorar sus subjetividades y los sentidos de sus acciones en la toma de decisiones. Se realizaron durante el periodo de confinamiento dentro de alguna de las etapas previas a la cuarta fase de desconfinamiento en los tres países.

### 3. Análisis de los resultados de las entrevistas

Las empresas que resisten son las que mejor responden a las contingencias del entorno (relación empresa y posibles eventos externos), considerando que la capacidad de respuesta y adaptación facilitará su supervivencia (García-Contreras et al., 2021). Seguidamente, se analizan diferentes ítems, estructurados por bloques, que han ido emergiendo a partir del estudio.

#### 3.1 Aprendizaje experiencial

Esta fue una interesante arista para considerar del análisis, puesto que los entrevistados mencionaron que sus historias de emprendimiento no fueron lineales o ascendentes, sino que tuvieron éxitos y desaciertos, ensayos y errores. A partir de estas, fueron levantándose de aquellas experiencias en un proceso gradual y retrospectivo de aprendizaje, tal como se indica a continuación:

Varias cosas importábamos, lo fuerte, los juguetes era lo más fuerte. En el mes de diciembre era la mayor cantidad de ventas, también con clientes del centro de Lima, la piñatería. La empresa es joven: 8 años. Tengo 31 años. Cuatro años en la Gerencia General. Uno va aprendiendo en el día a día. Las expectativas antes del COVID-19 eran muy grandes y postergarlas hasta ahora. (Emprendedor peruano, comunicación personal, 5 de agosto de 2020)

<sup>5</sup> Se toman los criterios de definición de la pyme recogidos en el Reglamento N.º 651/2014 de la Comisión Europea, que son aplicables para las tres empresas seleccionadas.

Este punto da a entender la importancia de «la experiencia» en el levantamiento de un emprendimiento o empresa. Se evidencia que el proceso es accidentado y que las actividades, en la práctica, no son fáciles de realizar, sobre todo al principio. De acuerdo con los relatos, aprendieron de estas dolorosas caídas:

Yo tuve una quiebra el 2008. Mi empresa se fue a quiebra y a raíz de esa quiebra aprendí...aprendí de que uno tiene que prever el cómo se va a enfrentar el mañana. (Emprendedor chileno, comunicación personal, 21 de julio de 2020)

En el testimonio anterior, el entrevistado mencionó que, en la quiebra que experimentó en el año 2008 perdió todo su patrimonio, y la causa principal, según su apreciación, fue no haber previsto el futuro, ya que consideraba que la economía es incierta. Todo lo que tenía en su negocio no era propio; lo había comprado a crédito y no estaba pagado aún. Por ello, su estrategia, en la actualidad, es capitalizar sus bienes y tratar de comprar al contado, a no ser que piense en una inversión grande, a largo plazo, y que se puedan asumir créditos sabiendo que podrán pagar ordenadamente:

Eso significa que yo tengo que prever el día de mañana. *Cómo lo preveo, a través de una manera muy simple de poder comprar todo al contado.* Entonces, cuando viene la crisis, yo ya tengo un resguardo de que todo lo que tengo en mi bodega está pagado. Entonces, si yo comprara todo a créditos, ya, eso hace que cuando venga la crisis, yo me voy igual como quebré la otra vez... ¿por qué quebré una vez? Porque todo lo que tenía no era mío...era todo, yo le debía a tal persona, a tal entidad, era mucho dinero, entonces cuando te vuelves a levantar y partes de nuevo un principio muy básico, donde dice... que lo toqué, la economía es incierta, la riqueza es incierta, entonces yo eso lo aplico a mi vida, preveo el mañana... (Emprendedor chileno, comunicación personal, 21 de julio de 2020)

El emprendedor español reconoció que la crisis del 2008 no se puede comparar a la de la COVID-19, porque son de naturaleza distinta.

Asimismo, indicó que quizá a él le afectó menos que a los otros emprendedores entrevistados por la naturaleza de su empresa. Considera que, en España, existe una mayor protección del Estado e instituciones para estos contextos y resalta que es preciso adaptarse a estos cambios o no se puede sobrevivir a este contexto. Eso le ha ido demostrando la experiencia:

Nada que ver con anteriores situaciones. La del 2008 fue una crisis económica y esta es sanitaria. Al menos para nosotros. Me refiero desde el punto de vista de la empresa. Otra cosa es cómo ha afectado a la sociedad en general... la situación cambia y nosotros también. Algunos no han cambiado o no pudieron hacerlo. Nosotros fuimos rápidos. (Emprendedor español, comunicación personal, 11 de agosto de 2020)

### 3.2 Clientela personalizada y fidelizada

Este aspecto de los entrevistados llama la atención, considerando que el rubro de productos o servicios que ofrecen son más bien de consumo masivo y no de uso exclusivo o suntuario. Sin embargo, en el relato, dan a entender que, de alguna forma, buscan una identificación con el cliente, establecer una relación o vínculo de venta que vaya más allá de vender una simple mercancía, dar un valor agregado en el servicio que es adicional al producto, cuyo propósito es que el cliente se sienta conforme y retorne a comprar o recomiende a otros. Esa estrategia es denominada «fidelizar».

Nosotros siempre hemos tratado de poder cautivar a nuestro cliente y fidelizar, ya no a través del descuento, a través de lo que usan muchas herramientas... Nosotros, nuestra manera de fidelizar al cliente es «ayudarlo a buscar soluciones a los problemas de limpieza que tiene». (Emprendedor chileno, comunicación personal, 21 de julio de 2020)

El anterior fragmento parece curioso, y puede contradecir los manuales de economía o *marketing* al considerar que, para los productos de bajo margen de valor (materias primas, alimentos, insumos, etc.), se debe apuntar a la venta por volumen de las economías a escala,



en donde el margen de ganancia entra por el volumen de venta. A modo de ejemplo: vender un vehículo Ferrari equivaldría en ganancias a vender 1000 autos KIA, por lo que la marca Ferrari apuesta a la exclusividad y KIA a la masividad.

Contrariamente, y sin desconocer lo anterior, los entrevistados creen o conciben que el éxito de sus negocios respondería a un producto intangible, es decir, la calidad de la atención personalizada y el buen servicio al cliente. Esto implica brindar un trato cercano y particularizar a cada uno de ellos, no viéndolos como números, con la creencia de que un cliente satisfecho o bien atendido traerá más clientes. Esta suerte de relación personalizada con la clientela da a entender un trato con ellos basado en la confianza, lo cual es muy propio de negocios pequeños o de barrio en localidades. Sin embargo, no deja de sorprender que, en los casos de emprendimientos más grandes, incluso que distribuyen fuera de sus ciudades de origen, sigan operando estas lógicas asociadas con el trato cara a cara, que corresponden a códigos anclados en la empatía con los clientes:

La confianza con nuestros clientes es total, con clientes, no hay problemas con ellos, una que otra observación, no se irá a Poder Judicial. No hay contingencia que ponga en riesgo operatividad con clientes en provincias. (Emprendedor peruano, comunicación personal, 5 de agosto de 2020)

Ahora bien, para que el buen servicio sea completo, también se incorpora la calidad del producto. No se desconoce que el cliente es razonable y que cualquier problema con el producto podría repercutir en su fidelización. Por ello, la calidad de la mercancía también es una variable de la ecuación.

La mayoría es por la calidad (respondiendo a la pregunta de qué es lo que valoran los clientes de sus productos), porque dentro de lo económico acá, en la zona (Concepción), hay como tres empresas que ellos elaboran productos más económicos, pero muchos nos prefieren «1» por la atención. En

esta nueva instalación que llevamos dos semanas y la mayoría de los clientes que ha llegado ha dicho «me gusta venir acá por la atención», «siempre con una sonrisa y me atienden bien y esto no lo encuentro en todos lados». (Emprendedor chileno, comunicación personal, 21 de julio de 2020)

Para el caso del emprendedor español, la estrategia es similar. También, se ha enfocado en la atención personalizada a los clientes, lo que el entrevistado llama «hacer notar más presencia». Se ha dado a entender que el servicio y la calidad de la atención son lo más importante del negocio, aquello que le diferencia de la competencia. Sobre todo en este periodo de crisis sanitaria, hacerse necesario para los clientes fue muy importante:

Lo hemos enfocado mejor en función de la situación. Mejor trato con los clientes, más información. Hacer notar más la presencia. Mucha de la clientela es extranjera [Fundamentalmente europea. El personal de la empresa habla idiomas europeos]. Se trata de hacer ver al cliente lo importante que somos en el contexto de la pandemia. Si yo soy importante, en la pandemia lo soy más. (Emprendedor español, comunicación personal, 11 de agosto de 2020)

### 3.3. Estrategia de venta en contexto de crisis

Esta categoría nace de las historias de vida de los emprendedores que, como ya se mencionó, han experimentado altibajos, considerando que sus actividades son sensibles ante cualquier variación de los mercados y las crisis. Por esta razón, se adoptaron medidas en la contingencia para mantener sus actividades. Aquellas suelen ser ingeniosas y estar orientadas por un conjunto de saberes, basados en la intuición, la observación, el instinto, la experiencia, etc. No se mencionan recetas de manuales ni teorías de cómo enfrentar las crisis; antes bien, existe la necesidad de innovar e ir probando alternativas prácticas que funcionen, tal como se evidencia a continuación:

Antes era con respecto a las ventas de juguetes. Antes realizábamos eventos

grandes con participación de actores, incluso. Todo eso se cambió radicalmente con una estrategia. No consolidarnos en Lima capital, sino que sabíamos de las carencias y deficiencias de las provincias y regiones del país. Ajustarlo no a Lima, sino lo que importábamos vaya a Ica, Arequipa, departamentos muy golpeados, en Chimbote, Tumbes. No centralizar Lima para no saturarla y había empresarios que traen millones de mascarillas. Abarcar provincias inicialmente y segunda opción lo que se pueda vender en Lima. (Emprendedor peruano, comunicación personal, 5 de agosto de 2020)

En el relato anterior, se observa que el emprendedor está interesado en buscar nuevos mercados y salir de un área en la que él reconoce hay mucha competencia (Lima), siendo una alternativa explorar nuevos clientes en provincias. Esta estrategia de descentralización es interesante si se considera que gran parte de los negocios prefieren las ciudades capitales o de gran concentración urbana. Esta medida iría en contra de ese sentido; sin embargo, tiene un razonamiento práctico si se considera que allí se encontrará a potenciales clientes no abordados por otras empresas de la competencia. En el caso del emprendedor chileno que produce y comercializa productos de aseo, menciona que su estrategia siempre ha sido el boca a boca. Asimismo, afirma nunca haber invertido en publicidad pagada, y caracteriza a sus productos la calidad y el trato humano en la venta. En periodo de crisis sanitaria, como no es de extrañar, sus ventas han aumentado en gran porcentaje:

Y lo otro es que, en el boca a boca, nosotros no hemos tenido publicidad en ningún medio, pero el boca a boca la gente dice «anda a tal lugar»... y de hecho nunca había visto fila acá... de gente que venía... y esa misma gente dijeron «oye nosotros no teníamos idea de ustedes, pero mi amiga me recomendó», y esa misma gente está viniendo a comprar de vuelta. (Emprendedor chileno, comunicación personal, 21 de julio de 2020)

Llama la atención, en el fragmento anterior, cómo el emprendedor no se ajusta a estrategias tradicionales de ventas, como lo es publicitar en algún medio, para aumentar su demanda; antes bien, confía en que los clientes satisfechos promoverán su negocio. Lo destacable es que lleva más de 10 años con este método y los resultados lo avalan. Actualmente, sus ventas han aumentado más del triple y ha realizado una inversión de más de US\$ 50 000 para ampliar sus instalaciones y dependencias.

Para el emprendedor español, a pesar de tener mayor apoyo del Estado por el sistema de seguridad europeo, también ha adoptado la estrategia de la atención más presente para mantener a sus clientes. Lo importante, en este caso, sería mantener y no perder clientes, considerando que se está en medio de un contexto en el cual muchas empresas pierden, mantenerse o, incluso, crecer, debido a la desaparición de actividades, son el objetivo más importante:

No perdimos cartera de clientes. Tenemos clientelas fijas. No hubo necesidad de ampliar cartera, pero se amplió porque los demás lo harían peor. Nosotros facturamos más durante el periodo de alarma: un 8% más. (Emprendedor español, comunicación personal, 11 de agosto de 2020)

### 3.4 Innovación y desarrollo

Ya nuestra mirada ha sido no solamente vender, sino si la persona necesita un producto que no esté en el mercado, nosotros se lo desarrollamos... (Emprendedor chileno, comunicación personal, 21 de julio de 2020). La frase anterior parece paradigmática, si se entiende en la acepción que comúnmente se atribuye al concepto de «innovación», asociado con cambios o mejoras tecnológicas en las organizaciones. El entrevistado, por el contrario, parece revelar un sentido adicional del concepto. Da a entender que más que incorporar tecnologías al proceso, el cambio o innovación involucra ofrecer un producto adecuado a las necesidades de los clientes; es decir, adaptar la oferta a la demanda, por lo cual el empresario o emprendedor está



dispuesto a «desarrollar» un producto a la medida del cliente. Este fenómeno dista mucho del modelo de producción en serie propio de la industria de masas del siglo pasado. Por ello, es una vuelta de sentido al proceso productivo tradicional. Apreciadas desde las necesidades de la demanda y no desde la oferta, estas transformaciones se enmarcan en el contexto de la reestructuración de las empresas que se está produciendo en el mundo:

Nosotros fabricamos la mayoría de nuestros productos líquidos y mucho de ellos han sido desarrollo; de hecho, no todos están en exhibición, hay muchos que son exclusivos para desarrollo de tal empresa no más... eso me ha ayudado a irnos posicionando y, en la mesa, a la competencia, me llegó a sentar igual, eso ha sido una fortaleza de nuestra empresa. (Emprendedor chileno, comunicación personal, 21 de julio de 2020)

Lo anterior se da dentro de una «producción dinámica o flexible», la cual promueven las empresas más vanguardistas del mundo en el proceso dinámico de ir adaptando la producción de las organizaciones a las señales del consumo de las personas:

Es justamente en ese nuevo contexto que se crea esta nueva adaptación a lo que es el comercio en el Perú y a la necesidad de los empresarios, ver cuál es la necesidad del mercado para poder satisfacerlo y realizar inversiones que puedan generar ingresos. (Emprendedor peruano, comunicación personal, 5 de agosto de 2020)

Haciendo un paralelo con el emprendedor español, este también visualiza que la mejor estrategia, en especial en este contexto de pandemia, es adaptarse a los requerimientos del cliente. Este es un aspecto principal de la innovación, ya que no se mencionaron cambios tecnológicos en sus procesos. Por el contrario, la innovación sería un cambio en el enfoque de la venta ligada con los procesos productivos; y el desarrollo, la búsqueda de las mejores estrategias para este fin:

Justamente eso fue uno de los motivos de

incursionar en la venta de otros productos: aprovechar los contactos desde China, importar termómetros, oxímetros; ese fue el salvavidas de un barco que se podía hundir en cualquier momento. La empresa tuvo que migrar, adaptarse a esa situación y eso permite atender sueldo de los colaboradores. (Emprendedor peruano, comunicación personal, 5 de agosto de 2020)

Estuvimos más presentes con los clientes y las necesidades que les surgían. (Emprendedor español, comunicación personal, 11 de agosto de 2020)

Por último, llama la atención que los pequeños emprendedores hayan detectado esta necesidad del mercado, que hayan traspasado las barreras culturales de la industria tradicional, y que, sin haber estudiado o tendido experiencias con empresas vanguardistas, lo hayan implementado como un requerimiento en su estrategia de producción, una innovación simple y práctica. Esta estrategia no sería posible sin la adecuada capacitación y disposición de los trabajadores de la empresa, lo que se analizará en el siguiente apartado.

### 3.5 Reestructuración organizacional

Este aspecto fue bien consistente y preciso en los entrevistados, ya que tomaron medidas de manera rápida y casi intuitivas para seguir funcionando en la cuarentena con las prohibiciones de movilidad, parciales y a veces totales en algunos países o regiones. La principal solución para ellos fue el teletrabajo y el aumento de la digitalización en sus procesos que, aunque se consideraba un tema más de la lista, se volvió una prioridad para continuar fluidamente con el trabajo dentro de las restricciones impuestas por la autoridad sanitaria y gubernamental:

Teníamos una oficina. Cada uno tenía su propio cubil, su propio espacio. Esto ha adelantado el futuro de los empresarios, la no necesidad de venir a una oficina para vender, para tener reuniones. No estábamos preparados para hacerlo tan rápido; hemos tenido que adecuar y adaptarnos a este nuevo sistema (...) Son entre 8 y 12 colaboradores.

Hay un impacto positivo del trabajo en casa, lo que pasa es el contacto con los hijos y se encierran entonces en sus habitaciones. Otros son solteros y se pueden manejar; viven con personas mayores. (Emprendedor peruano, comunicación personal, 5 de agosto de 2020)

Se cambió el método de trabajo. Se pasó al teletrabajo en toda actividad que así lo permitía. En cuanto al trabajo de mantenimiento que había que realizar en los inmuebles nunca hubo contacto directo con los propietarios cumpliendo las medidas sanitarias que se establecieron. (Emprendedor español, comunicación personal, 11 de agosto de 2020)

Con esto de la pandemia, hemos hecho nuestra página web, en donde nuestros clientes ingresan y pueden hacernos los pedidos y requerimientos. Allí ellos nos piden lo que necesitan. (Emprendedor chileno, comunicación personal, 21 de julio de 2020)

Al parecer, el teletrabajo es la forma de reestructuración más eficaz para estas organizaciones. Se puede inferir, además, que los emprendedores se sienten cómodos con esta metodología, por lo que esta política podría mantenerse después de la pandemia. Es importante consignar que estos cambios organizacionales del trabajo no responden a planes externos que provienen de alguna asesoría del *management*. Por el contrario, son cambios que se producen de forma casi natural y cuya eficacia es evaluada en el corto plazo, de tal forma que, si no resultara, se intenta con otra alternativa, con lo cual se evita cualquier receta ortodoxa.

### 3.6 Recursos humanos

Los emprendedores entrevistados no cuentan con un departamento o sección de Recursos Humanos en sus organizaciones, por lo que carecen de un sistema planificado de metodologías de selección, reclutamiento, capacitación de personal, etc. Sin embargo, coinciden en que el aspecto de recursos o capital

humano es fundamental para el crecimiento de sus organizaciones, por el cual es un aspecto al que le han puesto especial interés. Por ejemplo, el emprendedor chileno mencionó que le interesa dar ciertas libertades a los profesionales de su empresa para que estos puedan desarrollar libremente sus productos, dispongan del espacio para aportar sus ideas y se adapten a las necesidades de los clientes. Por ello, se necesitó que tales trabajadores pusieran a disposición todos sus conocimientos y habilidades en este propósito:

Les doy la facilidad mediante la mirada que tengo: «de poder la persona trabajar en el puesto donde yo le asigno». Obviamente, lo voy a supervisar, pero llega el momento en que lo dejo correr solo, porque, cuando tú le das esa libertad, la persona se desarrolla de lo que estudió en la universidad, la práctica que hizo que no sé, *dónde sea, pero acá lo que me interesa es que la gente se desarrolle solo...* (Emprendedor chileno, comunicación personal, 21 de julio de 2020)

La cita anterior no solo deja entrever la libertad de acción que otorga el emprendedor a la gente que trabaja para él, sino también la necesidad de este de retroalimentarse de las ideas de sus trabajadores poniendo los saberes y capacidades de estos al servicio de la organización. También, evidencia la relación horizontal que aquel trata de mantener con sus colaboradores, para lo cual humaniza el trato con el fin de generar espacios laborales amigables, condiciones favorables para que estos puedan desarrollar su trabajo. Al parecer, las estructuras organizacionales de estos emprendedores son mucho más flexibles y horizontales que las tradicionales; de lo contrario, no podrían adaptarse a los variados cambios que enfrentan cotidianamente. Al no existir grandes sistemas de control o supervisión del trabajo, estos emprendedores apostaban por el compromiso y la motivación de cada trabajador:

Es muy subjetivo, no se puede poner una cámara; apelamos a la conciencia y moral, al esfuerzo de la empresa, que sea recíproco. Una persona con 8 horas para la

persona es un castigo estar sentada. Puede vender 1 hora como vender en 8 horas y estar sentado. Es lo mismo. (Emprendedor peruano, comunicación personal, 5 de agosto de 2020)

### 3.7 Concepto de «familia» en la empresa

Ciertamente, otro de los aspectos interesantes que emergieron de las entrevistas fue la traslación del concepto de «familia» al ámbito de la empresa. Este fenómeno podría entenderse considerando que se trata de actividades pequeñas o medianas, creadas con esfuerzos personales y en donde cada colaborador se siente parte de ese proyecto, establece una relación directa con el dueño y es testigo o participe de los sacrificios de este por «levantar» su negocio. Cualquiera sea el caso, es relevante el énfasis que dan estos emprendedores al trato familiar y empático con sus colaboradores. En el periodo de crisis, se han fortalecido esos conceptos y se ha mantenido la unidad como si se tratara de una familia:

Los incentivos se han reducido de manera proporcional según el estudio que realizó experto. El mayor incentivo es dar facilidades a trabajadores. Hemos tratado de cubrir gastos, necesidades de trabajadores; incluso otras empresas han pedido préstamos a reactiva y así han enviado a suspensión perfecta a sus trabajadores. Hemos tratado de mantener esta familia unida. (Emprendedor peruano, comunicación personal, 5 de agosto de 2020)

Esta forma de entender la organización puede llevar a invisibilizar los límites entre los espacios familiares y laborales, de tal forma que los equipos de trabajo que se conforman en la empresa pueden terminar siendo también una especie de grupo familiar, en una relación que va más allá de lo estrictamente laboral o del cumplimiento de una jornada rígida.

Así como no me he equivocado, la gente que llega trabajando conmigo se van porque ellos quieren irse, porque tienen otro proyecto de vida, pero para mí que

nadie se me vaya, para mí es formar un equipo, y yo a todos les digo: «Ah, tú vienes a trabajar conmigo, pero hasta que la muerte nos separe». (Emprendedor chileno, comunicación personal, 21 de julio de 2020)

Esta analogía de la empresa comparada a un sistema familiar puede servir para comprender las acciones que toman para enfrentar el actual escenario de crisis económico-sanitaria. Emulan el comportamiento que podría tener una familia en momento de dificultad: asumen medidas de austeridad entre los miembros con la idea de que nadie sea afectado en gran medida:

Una persona estratégica (economista) nos hizo un cuadro de ahorro de gastos de movilidad, oficina. Entonces, se reduce el 25,35% de sueldos. No somos muchos. Hemos mantenido la familia como siempre digo. (Emprendedor peruano, comunicación personal, 5 de agosto de 2020)

### 3.8 Motivación personal

Este último aspecto del análisis surge de la preponderancia que daban los entrevistados a la motivación que declaraban tener intrínsecamente y que trataban de transmitir a sus colaboradores o empleados, puesto que, sin este aspecto, no podrían desarrollar fluidamente sus negocios. Esto resulta interesante, ya que, en el caso del emprendedor chileno, existía una profunda creencia en Dios que le motivaba a relacionar los «principios de la Biblia» con el desempeño de su actividad y a atribuir sus buenos resultados al cumplimiento de la palabra de Dios. En el caso del emprendedor peruano, su motivación se centraba en la familia, la cual era el combustible emocional que le daba sentido a su vida y trabajo:

Yo tengo una fe muy importante en Dios, y lo que tú le pides cosas a Dios, él te las concede, y la escritura dice: «*Él te dará todo lo que tú le pidas*», o sea no hay un límite... Yo a los 21 años conocí a Dios en una etapa muy difícil, me iba a suicidar y eso me llevó a conocer al señor...y desde ahí escuché una oración de un pastor de Panamá que él decía: «*Pídele cosas grandes*

*a Dios, porque Dios es grande...y no tengas temor en pedir»...y yo era un empleado más de una empresa, ganaba menos que el mínimo, vivía una vida muy precaria, y yo no vengo de una familia adinerada, para nada, pero esa palabra llegó tanto a mi corazón: «Señor, yo quiero que tú me des mi propia empresa»... (Emprendedor chileno, comunicación personal, 21 de julio de 2020)*

La motivación como siempre, desde los inicios, es la familia. Se les habla a los colaboradores que a ella debemos recurrir, al núcleo familiar. Nosotros debemos recurrir para ese respaldo, apoyo, motivación; queda cuidarnos de la situación en salud, económicamente pinta mal. (Emprendedor peruano, comunicación personal, 5 de agosto de 2020)

Independiente de lo que se pueda juzgar sobre cualquier emprendedor, los intereses de los entrevistados están centrados (por lo menos en su relato) en cuestiones de creencias más allá de lo material o económico. Con ello, se transmite lo importante del sentido de la vida fuera de la empresa y se contraviene a las tesis posmodernas que plantean una disolución entre lo privado y lo público, lo laboral y lo personal, etc., una modernidad líquida de personas que no salvaguardan los valores trascendentes. En contraste, para el emprendedor español, este tema no pareció ser relevante: no fue expuesto por él en el transcurso de las entrevistas en sus respuestas o reflexiones.

Finalmente, el análisis de las entrevistas ha indagado en las claves relevantes del fenómeno que nos interesa. Se han analizado las entrevistas mediante conceptualizaciones que fueron entregadas y definidas por los propios entrevistados y que han sido plasmadas en unas categorías centrales que no tenían como propósito, como antes referíamos, la plana teorización. Las líneas o hipótesis confiables de nuestro acercamiento investigativo en el terreno aparecen en la siguiente malla temática (ver Tabla 1).

**Tabla 1**

Malla temática

Tema	Subtema	Dimensiones o propiedades
Humanización del trato	Clientes	Cuidar a los clientes mediante un trato personalizado, buscando que regresen a comprar, fidelizarlos al negocio.
		Respeto a las normas sanitarias y de cuidado con los clientes.
		Tener mejores canales de información con el objeto de mejorar el servicio y retroalimentarse de este.
	Trabajadores	Tratar a los empleados sin jerarquías, comunicación directa y conocer sus realidades.
Mantener el buen clima interno; así los trabajadores se comprometen más con el trabajo en la empresa.		
Proteger a los trabajadores del riesgo de contagio frente a la crisis sanitaria actual.		
		Evitar despidos y preferir reubicaciones o congelamiento de contratos.
Redes de contención	Familia	La familia como fuente de motivación para levantar el negocio. No hay un fin individual, sino familiar detrás de la empresa.
		Comprender que los trabajadores también tienen familias y que el trabajo es fundamental para la mantención de estas.
	Fe o creencia en algo superior	Todas las variables que no se pueden manejar reposan en la esperanza de alguna entidad superior.
		Mentalidad metafísica que hace pensar que lo inmanejable del negocio queda en las manos de una voluntad superior.
	Saber relacionarse	Unirse a personas que aporten al negocio.
Relacionarse con las personas indicadas hace que los negocios resulten (círculo virtuoso).		

Continuación de Tabla 1

Tema	Subtema	Dimensiones o propiedades
Redes de contención	Papel de las Instituciones (caso España)	Cobertura de colegios profesionales.
		Planes de reactivación económica desde entidades gubernamentales y la Unión Europea (UE)
Perseverancia	Fracasos como oportunidades	“Sin los fracasos no se puede crecer”.
		Importancia de explotar un tema hasta sus últimas consecuencias.
	Sacrificio	Valorar levantarse y volver a crecer; nada se da fácil.
		Ser empresario es trabajar muy duro, los 7 días de la semana y las 24 horas.
Saber experiencial	Intuición y audacia	Hacer inversión en periodos de crisis, cuando nadie se arriesga.
		Tener en cuenta siempre la oportunidad de crecer, la necesidad de ampliar el negocio.
		Ingresar al negocio de forma casual (circunstancial), sin capacitación previa, irse formando en terreno y aprendiendo del accionar de otros.
		Resaltar la importancia de ofrecer un servicio a otros en un momento oportuno (indicado), un contexto de crisis (pandemia).
	Orden interno (manejo de finanzas)	Cumplir con el pago de deudas con acreedores, teniendo líneas de créditos disponibles.
		Separar los dineros para cada ítem; tener la capacidad de ahorro para futuras inversiones.
	Aprender de errores	Evaluar las causas de fracasos anteriores y evitar cometer dichos errores por medio de utilizar una nueva estrategia.
	Supervisión	Controlar cercanamente a personas que realizan trabajos esenciales.

Continuación de Tabla 1

Tema	Subtema	Dimensiones o propiedades
Flexibilidad / innovación	Demanda voluble	Proporcionar un servicio/producto adecuado a los gustos variables del cliente.
		Concentrarse en los productos que tienen mejor venta y promover nuevos productos a los clientes.
		Estar pendiente de los clientes y sus necesidades.
	Cambio organizacional	Escuchar las recomendaciones de los trabajadores sobre cómo mejorar los procesos que ellos realizan diariamente.
		Si algo no funciona, evaluar mejoras y realizar los cambios.
		Los trabajadores se pueden mover en sus funciones y responsabilidades.
		Realizar el teletrabajo en toda actividad que así lo permita.
	Financiamiento diversificado	Apuntar a beneficios del Estado u otras instituciones públicas.
		Buscar créditos con bancos y otras entidades financieras.
		Postular a proyectos de innovación o mejoras para emprendedores o empresarios.
Ninguna aportación de entidad pública (caso español)		
La posibilidad de seguir operando, sin detener faena	Funcionar mejor que la competencia.	
	Hacer el trabajo de forma distintiva y mejor que la competencia.	



#### 4. Conclusiones

De acuerdo con el enfoque metodológico descrito previo al análisis, el propósito de este artículo no fue realizar conclusiones categóricas respecto del tema; más bien, se trató de elaborar buenas preguntas e hipótesis pertinentes al objeto estudiado. Por esta razón, como se pudo apreciar en las categorías analizadas –que fueron emergiendo en las propias entrevistas–, cada unidad conceptual encontrada puede considerarse una línea de investigación por sí sola, abordada como objeto de estudio.

Asimismo, hemos considerado esbozar algunas ideas de cierre que, en conexión con las dimensiones o propiedades explicitadas en la malla temática que figura como anexo de este trabajo, destacan ciertos aspectos que, a rasgos generales, han guiado los trabajos de resiliencia de los tres emprendedores:

- Preponderancia de intuición, observación y experiencia del entorno.
- Traslado del modelo de relaciones familiares a la organización o empresa.
- Motivaciones e inspiración centradas en cuestiones extraeconómicas.
- Revisión constante de procesos (adecuación a exigencias del medio o entorno).
- Volcar la organización y retroalimentarla desde abajo (trabajadores mandos medios).

En los casos presentados –situaciones empresariales sobrevenidas dentro de la pandemia de la COVID-19, iniciada para los países considerados en 2020–, la resiliencia quizá resida tanto en la resistencia y la recuperación del estado pro COVID-19 como en la adaptación y el aprendizaje, incluido en el juego de los aspectos arriba referidos. Ello se debe a que, en el momento de realizar el estudio, el futuro más inmediato era visto con total incertidumbre por los actores. Así como fue repentino el estado pandémico, así han ido construyéndose –en ocasiones de igual manera y en otras de forma diferente– las resistencias para hacerle frente desde las diversas situaciones de

los tres emprendedores presentados.

Además, enfrentadas a la contingencia económica derivada de las medidas implementadas para detener la propagación de la pandemia, se ha apreciado que las empresas poseedoras de ciertos rasgos de resiliencia se han proyectado más allá de la propia crisis generada por la COVID-19. Sus gerentes han tenido la convicción de que se logrará sobrevivir a la adversa circunstancia. Gracias a la entrega por parte de los responsables de las mypes analizadas y gracias al estrecho contacto con sus entornos, sus resiliencias organizacionales han presentado efectos positivos en sus desempeños.

Finalmente, hemos podido conocer las respuestas de tres emprendedores que participan de tres culturas empresariales y hemos obtenido información de los impactos generados en sus mypes por la COVID-19: por un lado, el impacto socioeconómico y, por otro, el impacto personal en sus mandos gerenciales. Estos, ocurridos en empresas con las características y las dimensiones de las examinadas, se han engarzados dentro de una misma dinámica resiliente.

#### Conflicto de intereses

Los autores no incurren en conflictos de intereses.

#### Rol del autor

FCV, AVC, AMM: Conceptualización, Investigación, Escritura-Preparación del borrador original, Redacción-revisión y edición.

#### Fuentes de financiamiento

Esta investigación no recibió ninguna subvención específica de ninguna agencia de financiación, sector gubernamental ni comercial o sin fines de lucro.

#### Aspectos éticos / legales:

Los autores declaran no haber incurrido en aspectos antiéticos ni haber omitido normas legales.

## ORCID y correo electrónico

Fernando Cerón Valencia	fceronv@unmsm.edu.pe
	<a href="https://orcid.org/0000-0002-6057-8408">https://orcid.org/0000-0002-6057-8408</a>
Andrés Ávila Carrasco	descubre.comunicaciones@gmail.com
	<a href="https://orcid.org/0009-0007-7210-1512">https://orcid.org/0009-0007-7210-1512</a>
Alberto Miralles Martínez	profalbertohge@gmail.com
	<a href="https://orcid.org/0009-0005-2888-2476">https://orcid.org/0009-0005-2888-2476</a>

## Bibliografía

- Cárdenas Páez, A. (2011). Piaget: Lenguaje, conocimiento y Educación. *Revista Colombiana de Educación*, 60, (1), 71-91.
- Cuñat, R. (2007): *Aplicación de la Teoría Fundamentada (Grounded Theory) al Estudio del Proceso de creación de Empresas*. Ponencia de XX Congreso Anual de AEDEM, Vol. 2 (comunicaciones).
- Cueva-Rivera, X. E., y Erazo-Álvarez, J. C. (2021). Impacto socioeconómico del COVID-19 en las micro, pequeñas y medianas empresas. *En Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA Año VI*. Vol VI. N°12. Fundación Koinonia (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela.
- García-Contreras, R., Valle-Cruz, D., y Canales-García, R.A. (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 73-84.
- Núñez Moscoso, J. (2013). *Razonamiento Abductivo: Una Contribución a la Creación del Conocimiento en Educación*. Cad. Pesqui Sao Paulo, V. 49, n. 171. (marzo 2019) pp. 308-328.
- Romero, G., y Rivero, J. C. (2017). *Resiliencia organizacional: estudio de caso del sector agricultura y riego a partir del fenómeno El Niño 2015-2016*. Departamento Académico de Ciencias de la Gestión. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Salanova, M., Meneghel, I., y Martínez, I. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional. Una revisión teórica, *Aloma*, 31(2), 13-24. España.
- Sanchis, R., y Poler, R. (2020). Resiliencia Empresarial en Época de Pandemia. *Boletín de Estudios Económicos*. 75(231):501-520.
- Soler Toscano, F. (2012). *Razonamiento Abductivo en lógica clásica*. (vol. 2). Cuadernos de Lógica, Epistemología y Lenguaje. Series Editors. Individual Author and College Publications, King's College London, Strand. London, UK.
- Steffens, E. J., y Ojeda-Pertuz, D. D. (2017). Resiliencia y su influencia en vendedores de empresas multinivel colombianas
- Vasilachis, I. (Coord.). (2006). *Estrategias de Investigación Cualitativa*. (primera edición) Gedisa Ed. Biblioteca de Educación. Herramientas Universitarias. Vol. 13. Barcelona. Impreso en Argentina.