

Resiliencia Empresarial: Revisión De Literatura

Enterprise Resilience: Literature Review

Luis Carlos Ochoa-Romeroll*

Fecha de recepción: 14 de agosto del 2024

Fecha de aceptación: 21 de noviembre del 2024

Fecha de Publicación en línea: 31 de enero del 2025

Abstract: In the development of this research, a literature review was conducted that analyzed 2,263 scientific articles on business resilience, covering the period from 2020 to 2024. The goal was to track the evolution and conceptual interconnections of resilience in SMEs, especially after the COVID-19 pandemic. Trends and patterns in theoretical grounding and the evolution of the topic over time were identified. The research focused on highlighting key factors that explain business resilience and discerning which ones have maintained their relevance. Additionally, the most influential journals and authors in the field were identified based on citations and mentions. This analysis provides a detailed and updated view of the research landscape on business resilience, a crucial aspect of business management.

Keywords: Resilience, SMEs, Crisis, Pandemic, Business

Resumen: En el desarrollo de esta investigación, se llevó a cabo una revisión de literatura que analizó 2,263 artículos científicos sobre resiliencia empresarial, abarcando el período de 2020 a 2024. El objetivo fue rastrear la evolución y las interconexiones conceptuales de la resiliencia en las PYMES, especialmente después de la pandemia de COVID-19. Se identificaron tendencias y patrones en la fundamentación teórica y en la evolución del tema a lo largo del tiempo. La investigación se centró en destacar los factores clave que explican la resiliencia empresarial y en discernir cuáles han mantenido su relevancia. Además, se identificaron las revistas y autores más influyentes en el campo, basándose en citas y menciones. Este análisis ofrece una visión detallada y actualizada del panorama investigativo sobre la resiliencia empresarial, un aspecto crucial en la gestión de empresas.

Palabras Clave: Resiliencia, PYMES, Crisis, Pandemia, Empresarial

Clasificación JEL: M10, E32, M21, H12, D00

* Universidad Autónoma de Nuevo León, México, luis.ochoaro@uanl.edu.mx, <https://orcid.org/0009-0008-8130-1695>



Introducción

Análisis del contexto

La resiliencia empresarial es la capacidad de una empresa o negocio que tiene para adaptarse y recuperarse ante adversidades presentadas a su alrededor e interior. Este es un concepto fundamental en el ámbito profesional, ya que las empresas constantemente enfrentan desafíos que las obligan a crear nuevas estrategias administrativas para mantener su supervivencia en el mercado (Samán et al., 2022).

Es importante mencionar, que la resiliencia empresarial es un concepto multidimensional, ya que no solo habla de la capacidad de una empresa para recuperarse de una crisis, sino también aplica la capacidad de esa empresa para adaptarse a los cambios y prosperar en entornos donde rige la incertidumbre (Barrón & Sánchez, 2022).

Existen distintas definiciones de resiliencia según la crisis o contexto que se esté investigando. Según Sanchis y Poler (2020), la resiliencia es "la capacidad de anticiparse y prepararse a las amenazas, adaptarse al nuevo contexto y recuperarse una vez que la amenaza ya ha acontecido y ha impactado de manera negativa"(p. 501). Esto muestra que este concepto no solo se centra en que un negocio sobreviva a través del tiempo, sino también en buscar prever estas situaciones y planificar la manera de poder adaptarse a la nueva modalidad.

Marshall (1890) sostiene que el principal objetivo de las empresas es maximizar beneficios. Este deseo impulsa a las empresas a tomar decisiones que conducen a la eficiencia económica, pero también deben enfocarse en la resiliencia de la empresa ante shocks¹ económicos y operativos que puedan poner en peligro su supervivencia. La toma de decisiones en relación con la supervivencia de las empresas depende de una serie de factores que afectan la resiliencia empresarial. Estos elementos no solo abarcan aspectos operativos y financieros, sino también consideraciones más amplias como la adaptabilidad al cambio, la innovación constante y la capacidad de anticipar y responder proactivamente a las tendencias del mercado. Sin embargo, muchas empresas no son conscientes de la efectividad de estos factores dentro del

¹ Evento económico inesperado o impredecible que afecta significativamente a la empresa, ya sea positiva o negativamente.

negocio, ocasionando que disminuyan sus probabilidades de subsistir a través del tiempo.

Marco Teórico

Planteamiento del problema

Es importante actualizar y realizar revisiones de literatura constantemente, ya que proporcionan la bibliografía necesaria para fundamentar un problema de investigación de acuerdo con la esencia del tema seleccionado. Esta metodología ayuda al autor y a los lectores a estudiar la importancia del tema, identificar vacíos entre los autores, descubrir nuevas formas de aportar al ámbito de estudio y recopilar la información suficiente para dar lugar a nuevas publicaciones similares al tema (Mahto & Walsh, 2021).

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son un motor esencial de la economía mundial, ya que en su mayoría representan los primeros pasos de arranque dentro de cualquier compañía exitosa. Sin embargo, un gran número de empresas fracasan en sus primeros años de operación debido a distintos factores, tanto internos como externos. Por ello, es de vital importancia identificar cómo han ido modificándose estos factores críticos a lo largo del tiempo. Esto nos permitirá conocer la tendencia de la fortaleza de estas empresas y cuáles de estos factores han contribuido a su resiliencia a través de los años (Zutshi et al., 2021).

Mejía et al. (2021) identificaron diferentes definiciones de resiliencia empresarial a lo largo del tiempo. Mostrando que tener un concepto claro de resiliencia empresarial permite a las empresas identificar sus fortalezas y debilidades, elaborar planes de contingencia y construir una cultura de resiliencia.

Para unificar el concepto de resiliencia en el ámbito empresarial dentro de esta investigación, se adoptará la definición propuesta por Hamel y Välikangas (2003), que la describe como la capacidad de una empresa para sobrevivir, adaptarse y prosperar ante cambios disruptivos. Esta interpretación ofrece una visión integral de las dimensiones que serán analizadas en esta revisión de literatura, resaltando la supervivencia como un componente esencial de la resiliencia. No obstante, es crucial señalar que, aunque la supervivencia es un requisito indispensable, no constituye por sí sola el único factor definitorio del concepto

Justificación

Esta investigación tiene como objetivo realizar una recopilación de la literatura sobre el concepto de resiliencia en el ámbito empresarial. A través de una revisión sistemática, se analizarán los diferentes enfoques adoptados para definir la resiliencia empresarial, con el propósito de complementar y fortalecer su comprensión y aplicación en las organizaciones.

Antecedentes

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2021), el promedio de vida de una PYME en México es de 7.8 años, esto quiere decir que por cada 100 PYMES que inician operaciones, 93 terminarán por cerrar antes de cumplir 10 años.

Debido a las bajas probabilidades de supervivencia de PYMES en territorio mexicano, es de vital importancia enfocar el esfuerzo en identificar factores que mejoren la resiliencia empresarial de pequeñas y medianas empresas, buscando encontrar estrategias administrativas que aumenten la vida de las empresas en etapas de crisis.

De acuerdo con datos del censo económico generado por la INEGI (2014), en México, se calcularon un total de 5 millones 133 mil 768 empresas de las cuales el 99% fueron clasificadas como PYMES, generando alrededor del 51% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 72% del empleo total del país.

Demuner-Flores et al. (2022) mencionan la importancia de comprender el concepto de resiliencia empresarial como un factor importante de impulso económico dentro del país, con el fin de apoyar a sustentar estas empresas que constituyen la mayoría del empleo del país.

El conocer y comprender la importancia de la resiliencia empresarial a lo largo del tiempo, nos podrá dar un contexto completo de como la definición ha cambiado en función de las crisis económicas y administrativas que han trascendido en cada una de las diferentes empresas.

Alcance

La revisión de literatura tiene los siguientes objetivos: ¿Cómo ha sido la evolución de la definición de la resiliencia empresarial a lo largo de las décadas?, ¿Quiénes son sus principales autores dentro su investigación?, y ¿Cómo se relacionan las publicaciones de los autores con mayor fuerza de conexión?

Se evaluó la resiliencia empresarial dentro del ámbito económico y administrativo, identificando aquellos artículos que incorporan este concepto en el título, el objetivo y/o las palabras clave del artículo publicado, con el fin de comprender mejor las estrategias y prácticas clave para la adaptación y supervivencia empresarial ante desafíos.

Metodología

Criterios de elegibilidad

Para la revisión sistemática de la literatura sobre la resiliencia empresarial, se recolectaron 3,558 artículos científicos que contenían la palabra "resiliencia empresarial" o "business resilience" dentro del título u objetivo. Posteriormente, se filtró a aquellos que cumplieran dentro de los campos de investigación de "Commerce, Management, Tourism and Services", "Strategy, Management and Organizational Behaviour" y "Commercial Services". Finalmente, se obtuvieron un total de 2,263 artículos que cumplieron con los criterios de inclusión.

La recopilación de publicaciones de autores y revistas se llevó a cabo con el propósito de explorar la conexión entre las citas y el respaldo teórico de diferentes autores, así como para identificar las revistas que albergan el mayor contenido sobre el tema. Esta metodología permitió no solo cuantificar la producción académica, sino también comprender la interrelación entre las distintas contribuciones y evaluar el impacto de las citas en la construcción teórica.

Al analizar el número de publicaciones de cada autor, se pudieron discernir patrones de influencia y determinar la relevancia de sus trabajos en el contexto general de la investigación. De manera paralela, al examinar las revistas que concentran un mayor volumen de contenido sobre el tema, se pudieron determinar los espacios editoriales más destacados en la discusión académica.

Este análisis integral no solo arroja luz sobre la extensión y la calidad de la producción académica, sino que también contribuye a una comprensión más profunda de la red interconectada de conocimiento dentro del ámbito de estudio. Con esta información, se busca enriquecer la perspectiva general y orientar futuras investigaciones hacia áreas de mayor relevancia e impacto en la comunidad académica.

Fuentes de información

Para la selección de artículos, se utilizó la plataforma de Dimension AI, procesando la información para su análisis por medio de VOSViewer. Esta búsqueda abarcó del año 2004 hasta el año 2024. La última búsqueda se realizó el 11 de agosto del 2024.

Selección de artículos

Se consideró la resiliencia empresarial en el ámbito de los organismos administrativos y económicos, que incluyen a las empresas públicas, las entidades gubernamentales y los organismos reguladores. Estos organismos desempeñan un papel fundamental en la economía, ya que proporcionan bienes y servicios esenciales, regulan el mercado y promueven el desarrollo económico.

Aunque el término resiliencia tiene sus raíces en el ámbito de la psicología con Holling (1973), es importante destacar que, en el contexto de este estudio, se optó por excluir deliberadamente esta perspectiva. Esta delimitación permitió una atención más precisa a los factores y dinámicas que influyen en la resiliencia en el entorno empresarial, contribuyendo así a un entendimiento más específico y aplicado de este concepto en el contexto de la gestión y operación de las empresas y organizaciones.

Es importante mencionar, que la selectividad de dichos artículos apoya a la correcta interpretación de la resiliencia empresarial, enfocándose al estudio de empresas envueltas en diferentes eventos disruptivos que afecten la estabilidad y su permanencia dentro del mercado.

Proceso de extracción de datos

Los artículos recopilados se organizaron y clasificaron según los siguientes conceptos: Año, década, autores, título y conteo de citas por autor y revistas. El propósito de organizar los artículos por años es observar cómo ha evolucionado la concepción de la resiliencia empresarial a lo largo del tiempo y su relación con la naturaleza. El conteo de publicaciones a través de los años nos permitirá comprender el contexto de dichas publicaciones en relación con crisis mundiales que afecten a la economía.

El conteo de publicaciones de autores y revistas se realizó con la finalidad de conocer la conexión que existe entre las citas y el respaldo teórico de diferentes autores, así como para identificar las revistas que albergan el mayor contenido sobre el tema.

Riesgo de sesgo

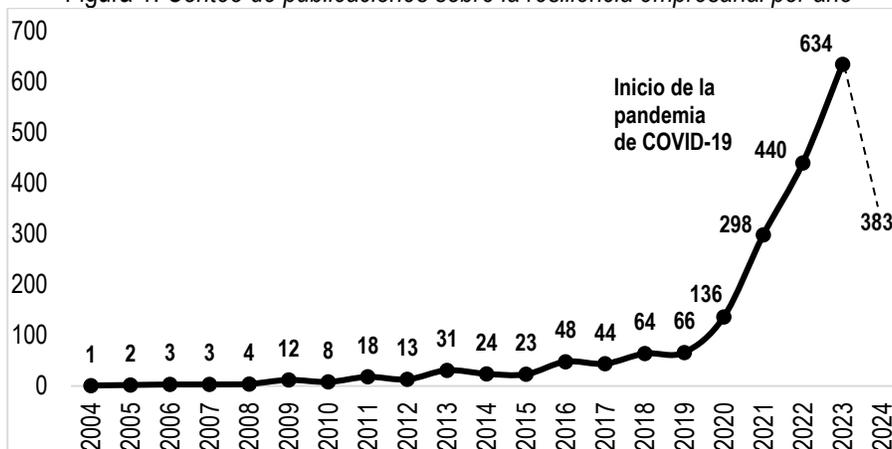
La recopilación de artículos se llevó a cabo únicamente en español e inglés. Esto pudo haber generado un sesgo en la revisión de la literatura sobre la resiliencia empresarial. La razón de esto es que existen investigaciones sobre el tema en otros idiomas, como el chino, el japonés, el portugués y el francés. Estas investigaciones podrían aportar nuevas perspectivas sobre la resiliencia empresarial, que no se han tenido en cuenta en esta revisión.

Adicionalmente, al enfocarnos exclusivamente en analizar a los 15 autores con mayor fuerza de conexión, estamos dejando fuera a otros autores igualmente relevantes en el tema. Estos últimos se abordarán en futuras investigaciones, ampliando así nuestro alcance y proporcionando una visión más completa del panorama académico en cuestión.

Resultados

Publicaciones sobre la resiliencia empresarial a través del tiempo

Figura 1. *Conteo de publicaciones sobre la resiliencia empresarial por año*



Fuente: Elaboración propia con datos de Dimension AI.

Como podemos observar en la Figura 1, tras el impacto global del COVID-19 en el año 2020, la resiliencia empresarial se ha convertido en un tema central en la estrategia y discusión corporativa. La pandemia reveló la vulnerabilidad de las empresas ante crisis inesperadas y resaltó la necesidad de adaptarse rápidamente a entornos cambiantes (Ortiz-Fajardo & Erazo-Álvarez, 2021).

Resiliencia Empresarial: Revisión De Literatura

Las empresas han reevaluado sus modelos de negocio, adoptando enfoques más flexibles y ágiles, invirtiendo en tecnologías digitales, diversificando sus cadenas de suministro y priorizando la salud y el bienestar de sus empleados. La lección aprendida del año 2020 ha sido clara: la resiliencia no es solo una ventaja competitiva, sino un requisito fundamental para enfrentar la incertidumbre en el mundo empresarial actual (Samán et al., 2022).

La resiliencia empresarial ha emergido como un tema relativamente nuevo en el ámbito de la administración, especialmente acentuado por las experiencias disruptivas del año 2020, marcado por la pandemia del COVID-19. A medida que las empresas se han enfrentado a desafíos sin precedentes, la capacidad de adaptación y resistencia se ha erigido como un componente crítico para la supervivencia y el éxito a largo plazo. Anteriormente, la gestión empresarial se centraba en la eficiencia operativa y la maximización de beneficios, pero la creciente complejidad de los entornos comerciales y la aparición de amenazas imprevisibles han redefinido las prioridades (Mejía et al., 2021).

Con esto podemos destacar que la resiliencia empresarial se ha convertido en un concepto clave en la gestión moderna, exigiendo que las organizaciones adopten enfoques más flexibles, estrategias de contingencia y una mentalidad proactiva para anticipar y superar los desafíos futuros.

Revistas científicas más influyentes dentro del tema

Con el objetivo de identificar las revistas científicas de mayor influencia en el ámbito de la resiliencia empresarial, se utilizó el sistema VOSViewer en conjunción con la información extraída de 3,558 artículos recopilados de Dimensions. Se seleccionaron únicamente aquellos publicados entre 2020 y 2024, ya que el objeto de estudio de esta investigación es la resiliencia empresarial en el contexto de la pandemia de COVID-19. Este sistema permitió calcular la Fuerza de Conexión entre las revistas, revelando patrones significativos en su impacto y colaboración científica.

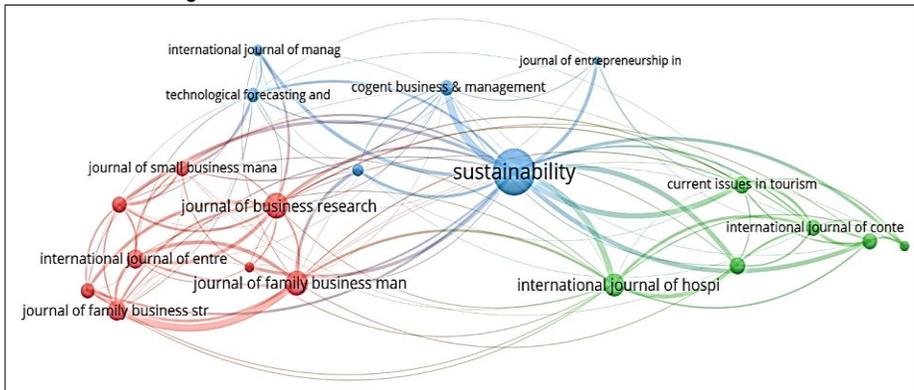
Tabla 1. *Revistas científicas con mayor fuerza de conexión en relación con la resiliencia empresarial*

Nombre de la revista	Cantidad de publicaciones	Citaciones	Fuerza de conexión
Sustainability	174	2,238	464
International Journal of Hospitality Management	18	1,356	144

Journal of Business Research	36	975	138
Journal of Hospitality and Tourism Management	10	195	117
Journal of Family Business Management	23	126	116
Small Business Economics	14	600	111
Current Issues in Tourism	13	558	105
International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research	13	672	102
Strategic Entrepreneurship Journal	3	147	98
Journal of Family Business Strategy	9	239	96

Fuente: Elaboración propia con datos de Dimension.

Figura 2. Fuerza de conexión entre revistas científicas



Fuente: VOSViewer. Elaboración propia.

Tal como observamos en la Tabla 1 y la Figura 2, la revista científica con mayor concentración de artículos sobre la resiliencia empresarial en el período 2020-2024 es Sustainability, seguida por International Journal of Hospitality Management y Journal of Business Research.

La Fuerza de Conexión, que engloba citas, cantidad de artículos y autores influyentes en el tema, destaca la relevancia de estas revistas en la discusión académica. Es importante considerarlas para futuras revisiones de literatura, ya que concentran artículos en los que los autores han plasmado sus hallazgos sobre la resiliencia empresarial después del boom del COVID-19.

Autores más influyentes dentro del tema

Con la finalidad de estudiar el concepto de resiliencia empresarial, seleccionamos los 20 artículos con la mayor cantidad de citas y desglosamos las distintas definiciones de resiliencia en la Tabla 2. Esto nos permitirá

observar cómo dicho término está siendo utilizado por los artículos de mayor impacto en nuestro análisis, proporcionando una visión clara de las diversas interpretaciones y enfoques que se han desarrollado en torno a la resiliencia empresarial en el contexto actual.

Tabla 2. Artículos científicos con mayor influencia y citas

Autor	Citas	Resumen
Bartik et al. (2020)	1,048	Se destaca que muchas empresas pequeñas no estaban preparadas para una interrupción prolongada, lo que las hizo menos resilientes. La fragilidad financiera, combinada con la incertidumbre sobre la duración de la crisis, limitó su capacidad de adaptarse rápidamente.
Kraus (2020)	564	Se enfoca en que las empresas familiares son resilientes al combinar estrategias de crisis, asegurar liquidez y solidaridad, y adaptarse rápidamente a cambios tecnológicos y de modelos de negocio durante la crisis.
Belhadi (2020)	550	Destaca la importancia de localización de suministros, tecnologías avanzadas, análisis de Big Data y cooperación para enfrentar desafíos y digitalizarse.
Zheng (2021)	522	Se basa principalmente en el miedo a viajar, la severidad del riesgo y la susceptibilidad aumentan este miedo. Las estrategias de autoprotección, afrontamiento y resiliencia son clave para manejarlo y promover el viaje en la era post-COVID-19
Kaushal (2020)	453	El estudio identifica la necesidad de habilidades múltiples, protocolos de higiene y preparación para crisis como factores clave de resiliencia en la industria de hospitalidad y turismo en India durante la pandemia.
Hillmann (2020a)	420	El estudio revisa la resiliencia organizacional en gestión, destacando la necesidad de mejorar su definición y medición para futuras investigaciones.
Belitski (2021)	281	El estudio revisa los efectos económicos de la pandemia en el emprendimiento y las pequeñas empresas, destacando contribuciones de 15 estudios y sugiriendo áreas para futuras investigaciones económicas postpandemia.
Duarte (2020)	270	Identifica nueve dimensiones teóricas de resiliencia, mostrando que muchas empresas adoptaron medidas alternativas para generar ingresos y adaptarse. Las preocupaciones financieras e incertidumbre llevaron a cambios operativos y preparaciones para un régimen postpandemia.
Conz (2020a)	248	El estudio revisa la definición de resiliencia empresarial, proponiendo un marco conceptual dinámico que aborda las rutas absorbente y adaptativa, e identifica capacidades clave para cada etapa.
Lu (2020)	215	El estudio se enfoca en que el COVID-19 impactó gravemente a las PYME en Sichuan, China, con problemas como escasez de

		materiales y reducción de la demanda. Se recomendaron medidas para aliviar el flujo de caja, reanudar operaciones y estimular el consumo para apoyar su recuperación.
Brown (2020)	206	Se enfoca en demostrar la reducción de la financiación para nuevas empresas en el Reino Unido durante el COVID-19. La resiliencia financiera se ve afectada por la falta de interacciones cara a cara, y los datos en tiempo real pueden ayudar a diseñar políticas de apoyo.
Khlystova (2021)	204	El estudio revisa el impacto del COVID-19 en las industrias creativas, mostrando efectos positivos y negativos. Propone una matriz de respuesta basada en capacidades digitales y adaptabilidad
Sobaih (2020)	200	Muestra que la resiliencia de las pequeñas empresas de hospitalidad en El Cairo impacta positivamente el desarrollo sostenible del turismo. Los propietarios de restaurantes mostraron más resiliencia que los de hoteles.
Wut (2021)	199	El estudio revisa la gestión de crisis en hospitalidad y turismo desde 1985, destacando el impacto del COVID-19
Sheng (2020)	199	Resalta la importancia de la analítica de big data para responder a eventos como la pandemia de COVID-19, destacando innovaciones metodológicas en análisis descriptivo, predictivo y prescriptivo para enfrentar problemas organizacionales actuales.

Fuente: Elaboración propia con datos de Dimension

De acuerdo con la información recolectada en la Tabla 2, la resiliencia empresarial ha sido un tema crucial durante la pandemia de COVID-19, revelando diversas dimensiones y enfoques para enfrentar eventos disruptivos. Los estudios revisados ofrecen una visión amplia de cómo diferentes tipos de empresas y sectores han manejado la crisis y cómo pueden fortalecer su capacidad de adaptación y recuperación.

En el análisis de la resiliencia empresarial, Bartik et al. (2020) subrayan que muchas empresas pequeñas enfrentaron dificultades significativas debido a su falta de preparación para interrupciones prolongadas, exacerbada por fragilidad financiera y la incertidumbre sobre la duración de la crisis. Esto contrasta con las empresas familiares, como se observa en el estudio de Kraus (2020), que mostraron una mayor capacidad de adaptación gracias a su combinación de estrategias de crisis, seguridad financiera y solidaridad. Este contraste sugiere que la preparación y la solidez financiera son esenciales para la resiliencia, pero también destaca cómo las estrategias familiares pueden ofrecer modelos valiosos de adaptabilidad.

Por otro lado, Belhadi (2020) pone énfasis en la importancia de la localización de suministros, el uso de tecnologías avanzadas y la cooperación. Esta perspectiva es complementaria a la de Zheng (2021), quien se enfoca en la gestión del miedo y las estrategias de afrontamiento para manejar crisis como la pandemia. La conexión entre estos enfoques sugiere que, la tecnología y la gestión operativa, las estrategias emocionales y de afrontamiento también son cruciales para una respuesta efectiva a las crisis.

En la industria de hospitalidad y turismo, Kaushal (2020) resalta la necesidad de habilidades múltiples y protocolos de higiene como factores clave de resiliencia. Este hallazgo se alinea con el estudio de Sobaih (2020), que muestra cómo la resiliencia de las pequeñas empresas de hospitalidad impacta positivamente el desarrollo sostenible del turismo. La comparación revela que, aunque las medidas específicas pueden variar, la capacidad de adaptación y las prácticas resilientes son fundamentales para la recuperación en sectores altamente vulnerables.

La revisión de Hillmann (2020) sobre la definición y medición de la resiliencia organizacional sugiere que existe una necesidad de mejorar los marcos conceptuales y metodológicos para evaluar la resiliencia. Esta observación se complementa con el trabajo de Conz (2020), que propone un marco conceptual dinámico abordando rutas absorbentes y adaptativas. Juntos, estos estudios destacan la necesidad de desarrollar marcos más robustos y dinámicos para evaluar y fomentar la resiliencia empresarial.

La investigación de Belitski (2021) sobre los efectos económicos de la pandemia en el emprendimiento y las pequeñas empresas indica áreas prometedoras para futuras investigaciones económicas. De manera similar, Duarte (2020) identifica dimensiones teóricas de la resiliencia y cómo las empresas adoptaron medidas alternativas para adaptarse, mostrando que las preocupaciones financieras e incertidumbre llevaron a cambios operativos significativos.

El estudio de Lu (2020) enfocado en las PYME en Sichuan, China, y la investigación de Brown (2020) sobre la reducción de financiación en el Reino Unido durante la pandemia, subrayan la importancia de políticas de apoyo adaptadas a las condiciones locales y sectoriales. Khlystova (2021) y Sheng (2020) aportan perspectivas sobre cómo las capacidades digitales y la analítica de big data pueden mejorar la resiliencia, sugiriendo que la digitalización y la

innovación en el análisis de datos son factores clave para la adaptación y respuesta efectiva.

La resiliencia empresarial varía significativamente entre diferentes sectores, y cada uno de ellos enfrenta desafíos y estrategias distintas para adaptarse a las crisis, como la pandemia de COVID-19.

A continuación, se destaca de forma resumida ideas principales de los artículos con mayor influencia y su comparativo entre diferentes industrias:

En el sector industrial, autores como Belhadi (2020) y Lu (2020) destacan la importancia de la digitalización y la gestión estratégica de recursos. Belhadi (2020) subraya la necesidad de avanzar en tecnologías y el uso de Big Data para optimizar la cadena de suministros y las operaciones logísticas ante disrupciones. Por su parte, Lu (2020) se enfoca en las dificultades específicas de las PYMES industriales en Sichuan, China, donde la escasez de materiales y la caída en la demanda obligaron a las empresas a implementar medidas operativas y financieras para mantener su flujo de caja y reiniciar operaciones. La resiliencia en este sector, por lo tanto, se construye tanto en la tecnología como en la eficiencia operativa.

En el sector tecnológico, los estudios de Sheng (2020) y Belhadi (2020) resaltan cómo la analítica avanzada y el Big Data son fundamentales para una respuesta efectiva ante la crisis. Sheng (2020) enfatiza el uso de la analítica descriptiva, predictiva y prescriptiva para prever y responder a eventos disruptivos, mientras que Belhadi (2020) también valora la cooperación y la digitalización en la resiliencia de las empresas. Ambos estudios apuntan a que la resiliencia tecnológica se basa en la capacidad para procesar datos en tiempo real y adaptarse rápidamente a los cambios, lo que permite una toma de decisiones más informada y ágil.

El sector del turismo y la hospitalidad muestra una resiliencia multifacética, donde la preparación ante crisis y la adaptabilidad son clave. Kaushal (2020) se centra en la industria de la hospitalidad en India, destacando la necesidad de protocolos de higiene y la preparación para situaciones de crisis como elementos clave para la resiliencia. En un enfoque más específico, Sobaih (2020) compara la resiliencia de restaurantes y hoteles, concluyendo que los primeros son más adaptables debido a su estructura más flexible. Wut (2021), por su parte, explora la gestión de crisis en este sector desde una perspectiva histórica, destacando que las lecciones aprendidas de crisis pasadas son fundamentales para mejorar la respuesta ante nuevas amenazas.

En conjunto, estos estudios muestran que el sector turístico se apoya en protocolos de seguridad, capacidad de adaptación y lecciones históricas para superar las crisis.

En el caso de las PYMES, la resiliencia está marcada por la fragilidad financiera, como señala Bartik et al. (2020), quien afirma que muchas pequeñas empresas no estaban preparadas para interrupciones prolongadas debido a su limitada capacidad financiera. Sin embargo, Duarte (2020) resalta que muchas de estas empresas adoptaron medidas alternativas de ingresos y se adaptaron rápidamente para mantenerse a flote. Belitski (2021) añade que las políticas públicas y el análisis de los efectos económicos postpandemia son cruciales para ayudar a las pequeñas empresas a superar las crisis. A diferencia de los sectores más grandes, las PYMES dependen de estrategias creativas, ingresos alternativos y políticas gubernamentales para mejorar su resiliencia.

Finalmente, el sector familiar y comunitario presenta una resiliencia diferente, destacando la importancia de las redes sociales y la solidaridad. Kraus (2020) demuestra cómo las empresas familiares, al combinar estrategias financieras con apoyo mutuo y redes comunitarias, pueden enfrentar mejor las crisis. Estas empresas, a menudo más pequeñas y flexibles, logran sobrevivir gracias a la colaboración dentro de la familia y la comunidad, lo que les da una ventaja frente a otros sectores más centralizados y dependientes de factores externos

Conclusión

En resumen, la resiliencia en diferentes sectores se construye sobre una variedad de factores: la adopción de tecnologías avanzadas, la adaptación de modelos de negocio, la gestión de crisis, y el apoyo de redes sociales y políticas públicas. Cada sector enfrenta desafíos únicos, pero todos coinciden en la importancia de la adaptabilidad, la innovación y la colaboración para garantizar su supervivencia ante eventos disruptivos como la pandemia de COVID-19

La importancia del estudio de la resiliencia empresarial se magnifica en el contexto actual, donde la capacidad de las organizaciones para enfrentar desafíos y adaptarse a entornos cambiantes es crucial. Desde una perspectiva ingenieril, se observa la aplicación de conceptos destinados a reducir costos y mejorar la eficiencia operativa.

Después de los sucesos ocurridos durante la pandemia de COVID-19, el tema de la resiliencia empresarial ganó relevancia, lo que resultó en un aumento significativo de publicaciones al respecto, destacando su importancia crítica para enfrentar futuras crisis.

A lo largo de la revisión bibliográfica, se exploraron diversas formas de definir, medir y calcular la resiliencia empresarial. Aunque los autores abordaron conceptos y definiciones de manera independiente, el análisis conjunto permitió identificar distintas dimensiones o ramas de la resiliencia empresarial. Este enfoque integrador no solo facilitó la comprensión de la complejidad y amplitud del concepto, sino que también resaltó la interconexión entre las diferentes dimensiones, enriqueciendo así la visión global de la resiliencia en el contexto empresarial.

La resiliencia empresarial se convierte en un factor determinante para la supervivencia de las empresas, especialmente en momentos de crisis como la pandemia de COVID-19. La capacidad de las empresas para mantener operaciones sólidas, innovar en respuesta a las condiciones cambiantes y preservar sus recursos es esencial. En este contexto, la resiliencia organizacional se convierte en un elemento clave para mitigar riesgos, proteger la cadena de suministro, y asegurar la continuidad de las operaciones en situaciones adversas.

La importancia de la resiliencia empresarial trasciende la mera supervivencia inmediata; se erige como un cimiento sólido para la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo. El estudio en profundidad de las estrategias y prácticas resilientes no solo prepara a las organizaciones para hacer frente a crisis inesperadas, sino que también contribuye a su capacidad para prosperar en entornos empresariales dinámicos. La resiliencia no solo implica la superación de desafíos, sino que se convierte en un motor impulsor de la innovación, la agilidad y la creación de valor, consolidando así su posición como una herramienta estratégica esencial en la gestión empresarial moderna.

En última instancia, el estudio de la resiliencia empresarial se presenta como una herramienta estratégica que no solo fortalece la capacidad de respuesta frente a crisis, sino que también contribuye a la sostenibilidad y crecimiento a largo plazo de las organizaciones.

Un aspecto relevante para futuras investigaciones es la exploración de la resiliencia empresarial en otros sectores económicos, considerando que las dinámicas, retos y recursos pueden variar significativamente entre industrias.

Asimismo, es importante analizar este fenómeno en distintos contextos culturales, ya que factores como los valores, las redes sociales y las políticas locales pueden influir en la manera en que las empresas enfrentan y superan las adversidades. Estas líneas de estudio permitirían enriquecer el entendimiento del concepto y aportar herramientas más adaptadas a las necesidades específicas de diferentes entornos.

Además, resulta crucial profundizar en las diversas formas e instrumentos empleados para medir la resiliencia empresarial, dado que la falta de uniformidad en los enfoques metodológicos puede limitar las comparaciones entre estudios y sectores. Evaluar la eficacia de métricas cualitativas y cuantitativas, así como desarrollar marcos más dinámicos y específicos para distintos tipos de organizaciones, podría contribuir significativamente al diseño de estrategias prácticas para fortalecer la resiliencia. Esto permitirá en futuras investigaciones generar no solo conocimiento teórico más robusto, sino también guías aplicables para la toma de decisiones empresariales en escenarios complejos y cambiantes.

Referencias

- Alfaro, M., Saraí, N., Mendoza, A., Walter, I., Miranda, G., & Del Pilar, M. (s.f.). Resiliencia y competitividad empresarial: Una revisión sistemática, período 2011 – 2021. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XXVIII, núm. 3, 2022.
- Andrews, D. J., Lambert, J. H., Polmateer, T. L., Wheeler, J. P., & Slutzky, D. L. (2020). Enterprise Risk and Resilience of Electric-Vehicle Charging Infrastructure and the Future Mobile Power Grid. *Current Sustainable/Renewable Energy Reports* <https://doi.org/10.1007/s40518-020-00144-6>, 9-15.
- Anggadwita, G., Aldianto, L., Permatasari, A., Mirzanti, I. R., & Williamson, I. O. (2021). Toward a Business Resilience Framework for Startups. *Sustainability* 13(6), DOI: <https://doi.org/10.3390/su13063132>.
- Barrón, J., & Sánchez, M. (2022). Resiliencia organizacional: una revisión teórica de literatura. *Management And Economics for Iberoamerica*, Vol.38.
- Bartik, A., Bertrand, M., & Cullen, Z. (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. *Proceedings of the National*

- Academy of Sciences of the United States of America*, 117(30), 17656-17666, <https://doi.org/10.1073/pnas.2006991117>.
- Belhadi, A., Kamble, S., & Chiappetta, C. (2020). Manufacturing and service supply chain resilience to the COVID-19 outbreak: Lessons learned from the automobile and airline industries. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120447, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120447>.
- Belitski, M., Guenther, C., Kritikos, A., & Thurik, R. (2021). Economic effects of the COVID-19 pandemic on entrepreneurship and small businesses. *Small Business Economics*, 58(2), 593-609, <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00544-y>.
- 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 Researching Entrepreneurship*, 38(5), 380-390, <https://doi.org/10.1177/0266242620937464>.
- Conz, E., & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400-412, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>.
- Demuner-Flores. (2022). Rendimiento Empresarial, Resiliencia e Innovación en PYMES. En *Investigación Administrativa*, 51 (130) (págs. 1-49).
- Duarte, A., Kok, S., & Bressan, A. (2020). COVID-19, aftermath, impacts, and hospitality firms: An international perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102654, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102654>.
- Geografía., I. N. (2014). *Censo Económico 2014*. Aguascalientes.
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*.
- Hillmann, J., Guenther, & Edeltraud. (2020). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7-44, <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. En *Annual Review of Ecology and Systematics* Vol. 4:1-23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>.

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). *Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) 2021*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/programas/edn/2021/>
- Kaushal, V., & Srivastava, S. (2020). Hospitality and tourism industry amid COVID-19 pandemic: Perspectives on challenges and learnings from India. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102707, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102707>.
- Khlystova, O., Khalyuzhnova, Y., & Beltiski, M. (2021). The impact of the COVID-19 pandemic on the creative industries: A literature review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 139, 1192-1210, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.062>.
- Kraus, S., Clauss, T., & Breier, M. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 26(5), 1067-1092, <https://doi.org/10.1108/ijeb-04-2020-0214>.
- Lambert, J., Linkov, I., Bridges, T., Creutzig, F., Decker, J., Fox-Lent, C., . . . Thiel-Clemen, T. (2016). Changing the resilience paradigm. *Nature Climate Change*, 407-409.
- Lisdiono, P., Said, J., Yusoff, H., & Hermawan, A. A. (2022). Risk management practice, alliance management capability, and enterprise resilience: Findings from Indonesian state-owned enterprises. *Problems and Perspectives in Management*, 20(1) doi:10.21511/ppm.20(1).2022.17, 190-202.
- Loose, D., Eddy, T., Polmateer, T., Hendrickson, D., Moghadasi, N., & Lambert, J. (2023). Reinforcement Learning and Automatic Control for Resilience of Maritime Container Ports. *9th International Conference on Control, Decision and Information Technologies (CoDIT)*, DOI:10.1109/CoDIT58514.2023.10284324.
- Lu, Y., Wu, J., Peng, J., & Lu, L. (2020). The perceived impact of the Covid-19 epidemic: evidence from a sample of 4807 SMEs in Sichuan Province, China. *Environmental Hazards*, 19(4), 323-340, <https://doi.org/10.1080/17477891.2020.1763902>.
- Mahto, R., & Walsh, S. (2021). The importance of literature reviews in small business and entrepreneurship research. *Journal of Small Business Management*, 61(3), 1095–1106., <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1955128>.

- Marisela Mejía Hernández, M. J. (2021). Estrategias empresariales de resiliencia como respuesta a la contingencia sanitaria por COVID-19 en Ciudad Juárez, Chihuahua, México. En *Resiliencia Empresarial. Estrategias tecnológicas y de innovación como respuesta a la Covid-19*. Edición: Primera edición 202, Capítulo 7. Ediciones Comunicación Científica SA de CV.
- Marshall, A. (1890). *Principios de Economía*. Londres: Macmillan.
- Mejía Hernández, M., JOEL Duran, M., & Vega-Márquez, F. (2021). Estrategias empresariales de resiliencia como respuesta a la contingencia sanitaria por COVID-19 en Ciudad Juárez, Chihuahua, México. En *Resiliencia Empresarial. Primera edición 2021* Chapter: 7. Ediciones Comunicación Científica S.A. de C.V.
- Mendoza Alfaro, W. I., Miranda Guerra, M. d., Esparza Huamanchumo, R. M., & Sáman, C. (2022). Resiliencia y competitividad empresarial: Una revisión sistemática, período 2011 – 2021. En *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XXVIII, núm. 3. Universidad del Zulia.
- Ortiz-Fajardo, H. A., & Erazo-Álvarez, C. A. (2021). Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia: Retos y desafíos de las microempresas. En *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, vol. 6, núm. 12 (págs. 366-398). Fundación Koinonía.
- Poler, R. S. (2020). Resiliencia empresarial en época de pandemia. En B. D. ECONOMICOS.
- Sáman, C. (2022). Resiliencia y competitividad empresarial: Una revisión sistemática, período 2011 – 2021. En *Revista de Ciencias Sociales (RCS)* Vol. XXVIII, No. 3, (págs. 306-317).
- Sánchez, R., Sigala Paparella, L. E., & Zapata Rotundo, G. J. (2022). Teoría de capacidades dinámicas: aportes y evolución a partir de los trabajos de David Teece. *Compendium*, vol. 25, núm. 48, DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7127188>.
- Sheng, J., Amnkwah-Amoah, J., Khan, Z., & Wang, X. (2020). COVID-19 Pandemic in the New Era of Big Data Analytics: Methodological Innovations and Future Research Directions. *British Journal of Management*, 32(4), 1164-1183, <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12441>.
- Sobaih, A., Elshaer, I., Hassanein, A., & Abdelaziz, A. (2020). Responses to COVID-19: The role of performance in the relationship between small hospitality enterprises' resilience and sustainable tourism

- development. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102824 , <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102824>.
- Teece, D. P. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18(7), 509-533.
- Wut, T., Xu, J., & Wong, S.-M. (2021). Crisis management research (1985–2020) in the hospitality and tourism industry: A review and research agenda. *Tourism Management*, 85, 104307 , <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104307>.
- Zheng, D., Luo, Q., & Ritchie, B. (2021). Afraid to travel after COVID-19? Self-protection, coping and resilience against pandemic 'travel fear'. *Tourism Management*, 83, 104261, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104261>.
- Zutshi, A., Mendy, J., Deep, G., Thomas, A., & Sarker, T. (2021). From Challenges to Creativity: Enhancing SMEs' Resilience in the Context of COVID-19. *Sustainability*, 13(12), 6542, <https://doi.org/10.3390/su13126542>.