CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Resiliencia emprendedora en tiempos de crisis: estrategias y ventanas de oportunidad

Entrepreneurial resilience in times of crisis: strategies and windows of opportunity

Fregory Antonio Vargas Monsalve
Petróleos de Venezuela, S.A. - PDVSA
Correo electrónico: fregoryv@gmail.com
Código ORCID: https://orcid.org/0009-0001-3962-1889

Yoselis Yohana Paz Oquendo
Comercializadora del Mar 2025, C.A.
Correo electrónico: abogypaz23@gmail.com
Código ORCID: https://orcid.org/0009-0002-0894-0331

Recibido: Mayo 2026 **Aceptado: Julio 2026** **Publicado: Septiembre 2026**

Cómo citar: Vargas Monsalve, F. A. y Paz Oquendo, Y. Y. (2026). **Resiliencia emprendedora en tiempos de crisis: estrategias y ventanas de oportunidad.** Editorial CICAG: Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales, Volúmen 23 No. 4. Septiembre - Diciembre (2026). Venezuela. **DOI:** https://doi.org/10.36390/w4chqk91

RESUMEN

El presente artículo analiza cómo la resiliencia emprendedora se ha convertido en un factor clave quizás el más importante para que los negocios sobrevivan y crezcan cuando llegan las crisis. Lo interesante es que los emprendedores más resilientes no solo aguantan el golpe; van más allá. Detectan oportunidades donde otros ven solo problemas. Se realizó una revisión sistemática siguiendo las guías PRISMA 2020 de 45 estudios empíricos publicados entre 2020 y 2024, algunos hallazgos fundamentales, evidencian que la resiliencia emprendedora durante crisis del COVID-19 no es algo que simplemente tienes o no tienes es una capacidad dinámica multidimensional que se puede cultivar deliberadamente, algunas empresas lograron sobrevivir e incluso prosperar no lo hicieron por suerte. Aplicaron estrategias concretas, muy específicas. Aceleraron su transformación digital, pivotearon sus modelos de negocio cuando fue necesario, reconfiguraron sus redes de valor y desarrollaron lo que los académicos llaman "capacidades dinámicas". Los resultados muestran algo fascinante: la resiliencia emprendedora funciona como una capacidad de segundo orden que permite a las organizaciones absorber los shocks externos, adaptarse con velocidad y esto es crucial transformarse usando las crisis como trampolines para innovar. La conclusión principal es clara: la resiliencia no es algo que simplemente tienes o no tienes. Es una competencia que se puede desarrollar. Se trabaja cultivando una mentalidad emprendedora real, fortaleciendo la parte psicológica para aguantar presión, construyendo sentido de comunidad con otros que entienden lo que vives, y armando redes de apoyo que de verdad sirvan cuando las cosas se ponen difíciles.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Palabras clave: Resiliencia emprendedora, crisis empresarial, transformación digital, capacidades dinámicas, ventanas de oportunidad.

ABSTRACT

This article analyzes how entrepreneurial resilience has become a key factor for businesses to survive and grow when crises hit. What's interesting is that the most resilient entrepreneurs don't just take the beating; they go further. They detect opportunities where others see only problems. A systematic review was carried out following the PRISMA 2020 guidelines of 45 empirical studies published between 2020 and 2024, some fundamental findings show that entrepreneurial resilience during the COVID-19 crisis is not something you simply have or do not have, it is a multidimensional dynamic capacity that can be cultivated deliberately, some companies managed to survive and even thrive did not do so fortunately. They applied concrete, very specific strategies. They accelerated their digital transformation, pivoted their business models when necessary, reconfigured their value networks, and developed what academics call "dynamic capabilities." The results show something fascinating: entrepreneurial resilience works as a second-order capability that allows organizations to absorb external shocks, adapt quickly, and this is crucial to transform using crises as springboards to innovate. The main takeaway is clear: resilience is not something you simply have or don't have. It is a competence that can be developed. You work by cultivating a real entrepreneurial mindset, strengthening the psychological part to withstand pressure, building a sense of community with others who understand what you are experiencing, and building support networks that really serve when the going gets tough.

Keywords: Entrepreneurial resilience, business crisis, digital transformation, dynamic capabilities, windows of opportunity.

INTRODUCCIÓN

Vivimos tiempos extraños. El siglo XXI nos ha golpeado crisis tras crisis, cada una más intensa y frecuente que la anterior. La debacle financiera de 2008 apenas fue el aperitivo. Luego vinieron las tensiones geopolíticas que no paran de escalarse, la pandemia que nadie vio venir, y esas disrupciones en cadenas de suministro que todavía nos persiguen (Sharma et al., 2022). Lo que antes eran eventos excepcionales ahora parece ser la nueva normalidad. Los académicos hasta tienen un nombre para esto: policrisis. básicamente significa que estamos lidiando con múltiples crisis simultáneas que se alimentan entre sí, y en este escenario la resiliencia emprendedora dejó de ser un tema interesante para convertirse en una cuestión de supervivencia (Zeitlin et al., 2023).

El COVID-19 fue como un experimento global no planeado. De repente, todos los emprendedores del mundo enfrentaron el mismo problema al mismo tiempo. Y ahí es

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

donde las cosas se pusieron interesantes. Algunos negocios simplemente colapsaron no pudieron aguantar el golpe. Otros sobrevivieron a duras penas, pero quedaron tan golpeados que nunca recuperaron su momento. Pero también hubo un tercer grupo que realmente sorprende: empresas que no solo sobrevivieron, sino que prosperaron. Identificaron necesidades nuevas del mercado y ejecutaron transformaciones que llevaban años considerando, pero nunca haciendo (Kuckertz et al., 2020). Esta divergencia plantea preguntas importantes. ¿Qué separa a los que caen de los que se levantan más fuertes? ¿Qué estrategias, habilidades o recursos marcan la diferencia cuando todo se desmorona?

Aquí vale la pena hacer una distinción. La resiliencia emprendedora no es simplemente "aguantar vara". Va mucho más allá de eso. Williams y su equipo (2017) lo explican bien: es la capacidad de ver, entender y aprovechar las oportunidades que aparecen justo cuando todo parece caerse a pedazos. Suena contraintuitivo, lo sé. Pero eso es exactamente lo que separa a los emprendedores resilientes de los demás. No se quedan en modo supervivencia pasiva; pasan a modo transformación activa. Las organizaciones más resilientes no solo absorben los shocks se reconfiguran estratégicamente para salir fortalecidas.

En América Latina esto importa aún más. Las PYMEs sostienen la economía de América Latina. Punto. En Colombia, México y Chile, por ejemplo, más del 90% de las empresas que existen son pequeñas o medianas. Y no solo eso estas mismas empresas dan trabajo formal a casi 7 de cada 10 personas que tienen empleo estable (datos de CEPAL del 2021). Así que cuando uno habla de que los emprendimientos necesitan ser resilientes, no es un tema abstracto ni cosa de presentaciones PowerPoint. Es literal: hablamos de si las familias van a tener con qué comer el mes que viene, de si el barrio sigue funcionando o se muere, de si después del golpe hay forma de levantarse.

Lo que buscamos con este artículo es armar un panorama útil sobre cómo los emprendedores le hacen frente a las crisis. Nos concentramos mucho en lo que pasó durante la pandemia del COVID-19 qué estrategias dieron resultado de verdad y, sorprendentemente, qué puertas se abrieron justo cuando todo parecía derrumbarse. Revisamos un montón de estudios recientes, investigaciones con datos concretos, para

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

sacar patrones claros y consejos que sirvan. No escribimos esto solo para otros investigadores. Lo escribimos pensando en emprendedores de carne y hueso, en la gente que toma decisiones de política pública. Porque el futuro ya está aquí y viene cargado de incertidumbre, de cambios impredecibles, de complejidad brutal. Mejor prepararse ahora que lamentarse después.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

¿Qué es realmente la resiliencia emprendedora?

La definición más directa y quizás la más útil viene de Bullough y Renko (2013), quienes plantean que se trata de cómo los emprendedores movilizan sus recursos personales y todo lo que tienen a mano para responder de manera constructiva cuando las cosas se ponen difíciles. Simple pero potente. Ahora bien, Korber y McNaughton (2018) nos obligan a mirar el fenómeno con más complejidad en su revisión sistemática. Identifican tres niveles donde opera la resiliencia: el micro (el individuo emprendedor), el meso (la organización como tal), y el macro (todo el ecosistema emprendedor). Y esto es importante porque nos recuerda que la resiliencia no vive aislada en la cabeza del emprendedor. Emerge de cómo interactúan las personas, sus empresas y el entorno donde operan.

El trabajo de Khurana et al. (2022) lleva esto más lejos. Estudiando PYMEs durante la pandemia, proponen algo interesante: la resiliencia es una "capacidad dinámica de segundo orden". ¿Qué significa eso en cristiano? Básicamente que surge cuando combinas tres capacidades más fundamentales: detectar amenazas y oportunidades (sensing), aprovechar esas oportunidades (seizing), y reconfigurarte para adaptarte (transforming). Esta idea se conecta con el trabajo seminal de Teece (2007) sobre capacidades dinámicas, y sugiere algo clave: la resiliencia no es un estado fijo sino un proceso que nunca termina de adaptación y transformación.

Lo que me parece fascinante de la investigación reciente es cómo ha expandido nuestra comprensión más allá de lo puramente estratégico u operacional. Por ejemplo, Isichei y su equipo (2024) muestran que la autocompasión es ser amable contigo mismo siendo un mediador crítico entre el estrés que vive el emprendedor y su bienestar. Las

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

capacidades emocionales y psicológicas resultan tan importantes como saber pivotar tu modelo de negocio o gestionar el flujo de caja. De hecho, estudios en contextos de crisis permanente han encontrado que el capital psicológico y el sentirse parte de una comunidad predicen significativamente el desempeño de las startups (Audretsch et al., 2024). No es solo aguante mental es pertenencia, apoyo, redes.

Las crisis como ventanas (sí, leíste bien)

Suena contradictorio decir que las crisis abren oportunidades. Pero la idea tiene raíces profundas. De acuerdo a Schumpeter (1942) lo llamó "destrucción creativa": las disrupciones económicas barren con empresas obsoletas y liberan espacio para innovaciones nuevas. La investigación contemporánea ha refinado bastante esta perspectiva, explorando los mecanismos específicos de cómo y cuándo las crisis crean esas ventanas.

El autor Dunlap et al. (2023) estudiaron cómo las farmacéuticas respondieron al inicio del COVID-19 y encontraron algo revelador: las crisis exógenas sí abren ventanas de oportunidad, pero no están distribuidas democráticamente. Las empresas que lograron capitalizarlas fueron las que ya tenían capacidades de innovación radical y actuaron estratégicamente. No fue suerte fue preparación encontrando oportunidad.

Por su parte, Zang et al. (2024) estas desarrollan un marco útil distinguiendo entre ventanas externas e internas en el contexto de transformación digital. Las externas vienen de cambios en tecnologías, regulaciones, dinámicas de mercado. Las internas se derivan de las capacidades que ya has acumulado y cómo las reconfiguras. Su investigación empírica muestra que ambos tipos de ventanas impulsan la transformación digital, pero hay mediadores importantes: la cognición estratégica y la orientación emprendedora mediante estos efectos.

La literatura sobre emprendimiento en crisis identifica varias dimensiones donde emergen oportunidades. Primero, oportunidades de mercado cuando surgen necesidades o comportamientos nuevos del consumidor. Segundo, oportunidades de eficiencia cuando la crisis te obliga a eliminar lo que no servía. Tercero, oportunidades de innovación al acelerar la adopción de tecnologías que antes enfrentaban resistencia. Y cuarto,

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

oportunidades relacionales cuando los ecosistemas empresariales se reconfiguran permitiendo alianzas que antes parecían imposibles (Doern et al., 2019).

Pero ojo no todo es color de rosa. Shore et al. (2024) encuentran que alta turbulencia de mercado puede moderar negativamente la relación entre orientación emprendedora y resiliencia. Esto desafía las asunciones lineales de que "más crisis = más oportunidades". El contexto importa. No todas las crisis generan las mismas ventanas, y no todos los niveles de turbulencia son igualmente conducentes a transformaciones exitosas.

Las estrategias que realmente funcionaron

Una revisión sistemática que analizó 49 artículos publicados entre 2013 y 2023 identificó cuatro componentes que influyen significativamente en la resiliencia de PYMEs: orientación emprendedora, redes, transformación digital, y recursos financieros (Sangboon & Schjoedt, 2025). Pero veamos qué pasó realmente durante la pandemia.

La digitalización acelerada fue, sin duda, el factor más predictivo de éxito. Múltiples estudios convergen aquí (Verhoef et al., 2021; Klein & Todesco, 2021). Las PYMEs que invirtieron rápido en capacidades digitales no solo sobrevivieron mejor muchas prosperaron. Y no hablamos de adopción tecnológica superficial. Fue reconceptualización fundamental de modelos de negocio, procesos y relaciones con clientes.

Un estudio comparativo en cinco países europeos (Bulgaria, Bélgica, Chipre, Grecia y Turquía) reveló patrones consistentes: adopción masiva de e-commerce, implementación de trabajo remoto con herramientas de colaboración digital, desarrollo de plataformas en la nube, uso estratégico de redes sociales para marketing. Turquía lideró en adopción de comercio digital, reflejando tanto necesidad como oportunidad.

Los pivotes estratégicos del modelo de negocio fueron igualmente cruciales. Y aquí hay algo interesante: un estudio experimental durante una crisis inflacionaria encontró que emprendedores que experimentaban "rumiación de crisis" pensamientos repetitivos negativos sobre la situación paradójicamente mostraban mayor probabilidad de pivotar mediante mecanismos de afrontamiento activo (van der Wal et al., 2024). La ansiedad, canalizada correctamente, impulsa acción.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Los casos documentados son fascinantes. Restaurantes de alta cocina que nunca habían considerado servicio para llevar desarrollaron modelos premium de entrega. Fabricantes de textiles reconvirtieron líneas de producción para equipos de protección. Empresas de eventos presenciales migraron completamente a formatos virtuales híbridos. Una encuesta de 156 fundadores de startups en diciembre 2020 reveló que 75% ejecutaron pivotes exitosos, con incremento promedio de 20% en flujo de caja (Wilbur Labs, 2020).

Las redes y el capital social también demostraron ser recursos críticos. Emprendedores activos en asociaciones, redes de mentores o comunidades emprendedoras accedieron más rápido a información vital, recursos compartidos y oportunidades de colaboración. Un estudio de 255 micro y pequeños emprendedores encontró que la reciprocidad positiva comportamientos de ayuda mutua afectaba significativamente tanto la resiliencia como el bienestar del emprendedor (Singh & Chakraborty, 2023).

Finalmente, las capacidades dinámicas y la agilidad organizacional. Investigaciones recientes conceptualizan la resiliencia como una capacidad dinámica que permite a las organizaciones alternar su enfoque entre concentrarse en el núcleo y moverse hacia la periferia, destacando un juego cambiante de sensing, seizing y transforming.

METODOLOGÍA

Se realizó una revisión sistemática siguiendo las guías PRISMA 2020 (Page y su equipo, 2021). La cual consistió en juntar todo lo que se sabe con evidencia real, no pura teoría sobre cómo los emprendedores aguantan y se recuperan en tiempos de crisis. Obviamente, le dimos protagonismo a la pandemia porque fue un golpe mundial que nadie vio venir. Se buscaron los principales artículos del 2020 para acá, picos donde el COVID-19 era alto, aunque también se revisaron algunos estudios importantes más viejos, desde el 2013. Las palabras clave que fueron "entrepreneurial resilience", "SME resilience", "crisis", "COVID-19", "digital transformation", "business pivot" y "windows of opportunity". Las combinamos con operadores booleanos para no perdernos nada relevante.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Se incluyeron artículos académicos revisados por pares, publicados en inglés o español que hablaran específicamente de resiliencia en emprendimientos o PYMEs durante crisis. Tenían que usar métodos empíricos de verdad: cuantitativos, cualitativos o mixtos. Y debían estar en revistas indexadas de gestión, emprendimiento o negocios. Lo que descartamos fueron editoriales, opiniones sueltas, libros completos y esos papers puramente teóricos donde no hay datos reales que respalden lo que dicen.

Para evaluar si los estudios eran buenos o no, usamos el Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT) cuando eran investigaciones empíricas, y AMSTAR-2 para los artículos de revisión. Si no pasaban un nivel básico de rigor metodológico, quedaban fuera. La síntesis se realizó a través del análisis narrativo temático. Se siguió lo que propuso Wolcott en 1994. Básicamente, leyó todo y se codifico de manera inductiva: cómo definen resiliencia emprendedora, qué tipos de crisis estudiaron, qué estrategias usaron los empresarios, qué cosas ayudaron y qué cosas frenaron, qué resultados obtuvieron las empresas, y qué significa todo esto en la práctica y en teoría.

Según lo expuesto, al cruzar información de varios estudios pudimos ver tanto lo que se repetía como lo que no cuadraba. Al final nos quedamos con 45 estudios empíricos, lo cual vienen de todos lados: Europa, Asia, América, Medio Oriente. Estos envuelven sectores diversos como manufactura, servicios, tecnología, comercio y empresas de distintos tamaños, desde microempresas hasta medianas.

RESULTADOS

El impacto desigual del COVID-19

La pandemia golpeó de forma completamente desigual. Hay sectores que prácticamente se desplomaron tales como, restaurantes, turismo, eventos en vivo con caídas de ingresos que superaron el 80%. Lo cual fue brutal. Pero al mismo tiempo, otros sectores despegaron como nunca: el comercio electrónico, las plataformas de educación online, la telesalud, las apps de delivery. Algunos llegaron a crecer hasta un 200% en ese mismo período. (Eggers, 2020).

Una revisión de 49 estudios revela que las PYMEs arrancan con desventaja. Tienen problemas estructurales que las grandes empresas no sufren tanto o directamente

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

no sufren. Entre ellos, poco acceso a financiamiento, dependen de muy pocos clientes (a veces de uno solo), los dueños no siempre tienen formación gerencial sólida, y casi nunca están preparadas para cuando llega algo que lo cambia todo de un día para otro. Esas debilidades hicieron que los golpes de la crisis les pegaran mucho más duro que a las corporaciones grandes. (Bartik et al., 2020). Sin embargo, esa misma agilidad estructural también permitió a algunas PYMEs pivotar más rápido que corporaciones grandes atrapadas en estructuras burocráticas rígidas.

El análisis comparativo pre y post-pandemia muestra algo interesante. Antes de 2020, las PYMEs se concentraban en preparación proactiva mediante capacidades internas adaptabilidad operacional, marcos de gestión flexibles, pensamiento emprendedor. Estos representaban la resiliencia fundacional (Ayala & Manzano, 2014). Durante 2020-2023, el juego cambió. Las PYMEs enfrentaron disrupciones súbitas y extensivas que necesitaron despliegue inmediato de recursos existentes: implementación rápida de tecnologías digitales, reestructuración de modelos de negocio, mejora de procedimientos de gestión de riesgos internos.

La digitalización como salvavidas

La transformación digital emergió consistentemente como el factor individual más influyente. Un estudio de 268 empresas chinas encontró que tanto ventanas de oportunidad externas como internas tienen efectos positivos significativos en transformación digital, con cognición estratégica actuando como mediador parcial y orientación emprendedora jugando un rol regulatorio positivo (Zang et al., 2024).

La investigación en Madrid región que transitó de Moderado Innovador (2019) a Fuerte Innovador (2023) reveló que PYMEs más jóvenes que adoptaron tecnologías digitales básicas como trabajo remoto y e-commerce reportaron mayor utilidad para mitigar efectos pandémicos que empresas no digitalizadas (Fernández-Cerezo et al., 2022). Manufactureros brasileños que implementaron tecnologías Industria 4.0 mantuvieron desempeño durante la pandemia (Bianco et al., 2023).

Un modelo de ecuación estructural basado en 247 PYMEs indonesias demostró que capacidad digital y orientación digital afectan significativamente innovación digital, que

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

a su vez impacta transformación digital y desempeño durante crisis, con confiabilidad compuesta alcanzando excelente nivel de 0.981 (Yudaruddin, 2023). Esto subraya que digitalización no es solo adoptar tecnología es transformación holística de capacidades organizacionales.

Pero también hay desafíos. Aunque resiliencia organizacional no muestra efecto directo en digitalización, combinada con recursos disponibles realiza su influencia indirecta. La turbulencia ambiental medida mediante cambios en colaboración con clientes, disrupción de cadena de suministro, incertidumbre regulatoria modera estas relaciones (Haneberg, 2021). El contexto importa: digitalización es más efectiva cuando viene acompañada de recursos adecuados y gestión estratégica de turbulencia externa.

Pivotes empresariales en acción

Los pivotes se volvieron estrategia mainstream durante la pandemia. Los casos documentados son impresionantes: LVMH convirtió fábricas de perfumes en producción de sanitizantes para hospitales europeos. General Motors firmó acuerdo para suministrar 30,000 ventiladores mediante alianza con Ventec. Restaurantes de alta cocina que tradicionalmente rechazaban servicio para llevar desarrollaron modelos premium de entrega (Harvard Business Review, 2020).

Una encuesta AMEX reveló que 76% de propietarios de negocios estadounidenses pivotaron o estaban en proceso de pivotar para mantener ingresos, estableciendo ofertas de ventas en línea o creando nuevos productos para atender demanda emergente. En Canadá, estudio CIBC encontró que 45% de pequeñas empresas usaron la pandemia para cambiar su modelo, principalmente desarrollando nuevos productos o dirigiéndose a nuevos mercados (Cooper, 2022).

El análisis de pivotes exitosos identifica tres condiciones necesarias: alineación con tendencias de largo plazo intensificadas por pandemia, extensión lateral de capacidades existentes cementando no socavando intención estratégica, y ofrecer ruta sostenible hacia rentabilidad que preserve y mejore valor de marca (Agarwal et al., 2020). Pivotes que satisfacen estas condiciones muestran 20% de incremento promedio en flujo de caja mensual.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Capacidades dinámicas y factores psicosociales

Un estudio cualitativo de ocho PYMEs indias que cambiaron radicalmente modelos durante COVID-19 desarrolló modelo multinivel de capacidad de resiliencia: nivel micro (emprendedor), meso (organizacional) y macro (ecosistema). Al desarrollar resiliencia, las PYMEs alternan enfoque desde concentrarse en núcleo hacia moverse a periferia de fronteras organizacionales, destacando juego cambiante de sensing, seizing y transforming (Khurana et al., 2022).

Los factores psicosociales demostraron importancia crítica. Estudio de 489 fundadores de tecnología israelíes reveló que capital psicológico y fuerte sentido de pertenencia comunitaria son primordiales para el desempeño tecnológico durante el contexto de crisis permanente. Estos factores catalizan soporte de ecosistema y oportunidades, convirtiendo impulsores convencionales en potentes motores de crecimiento (Audretsch et al., 2024).

Investigación sobre bienestar emprendedor encontró que capacidad adaptativa y reciprocidad positiva afectan positiva y significativamente tanto resiliencia como bienestar. La resiliencia media completamente la relación entre capacidad adaptativa y bienestar, y parcialmente media relación entre reciprocidad positiva y bienestar (Singh & Chakraborty, 2023). Los factores relacionales y emocionales son tan críticos como capacidades estratégicas

REFLEXIONES FINALES

Después de revisar cuarenta y cinco (45) estudios empíricos publicados entre 2020 y 2024, algunos hallazgos fundamentales emergen con claridad. La resiliencia emprendedora durante crisis no es algo que simplemente tienes o no tienes es una capacidad dinámica multidimensional que se puede cultivar deliberadamente. Y esto cambia todo.

Primero, la evidencia es inequívoca: la transformación digital acelerada fue el factor más predictivo de resiliencia exitosa durante COVID-19. Pero aquí está el matiz importante digitalización efectiva trasciende la mera adopción tecnológica. Es transformación holística de capacidades organizacionales, procesos y modelos de

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

negocio. Las PYMEs que invirtieron estratégicamente en capacidades digitales (no solo herramientas) no solo sobrevivieron crecieron durante y después de la crisis aguda.

Segundo, los pivotes estratégicos emergieron como respuesta mainstream, pero su efectividad dependió críticamente de tres condiciones: alineación con tendencias de largo plazo intensificadas por crisis, extensión lateral de capacidades existentes, y sostenibilidad económica que preserve el valor de la marca. Pivotes que satisfacen estas condiciones muestran incrementos significativos en flujo de caja. Los reactivos sin fundamento estratégico frecuentemente fracasan.

Tercero, y esto quizás sorprenda a algunos, los factores psicosociales capital psicológico, autocompasión, sentido de pertenencia comunitaria, reciprocidad positiva son tan determinantes como recursos materiales y capacidades estratégicas. Emprendedores con mayor capital psicológico y soporte de ecosistema muestran resiliencia significativamente superior. Esto sugiere que programas de desarrollo emprendedor deben integrar explícitamente componentes de bienestar mental y construcción de redes.

Cuarto, la resiliencia emerge como capacidad dinámica de segundo orden que permite alternar enfoque entre núcleo organizacional y periferia, activando fluidamente capacidades de sensing, seizing y transforming. Esta conceptualización posiciona resiliencia no como característica defensiva sino como competencia ofensiva que permite reconfiguración proactiva aprovechando disrupciones como catalizadores de innovación.

¿Y ahora qué? Implicaciones prácticas

Para emprendedores actuales y futuros, los hallazgos ofrecen guías accionables. Construir resiliencia proactivamente antes que las crisis ocurran es imperativo mantener reservas financieras equivalentes a mínimo tres meses de operación, desarrollar capacidades digitales básicas en toda la organización, cultivar redes empresariales sólidas mediante participación activa en asociaciones y comunidades, practicar flexibilidad estratégica mediante experimentación controlada y aprendizaje organizacional.

Para formuladores de políticas públicas, la evidencia sugiere necesidad de programas de apoyo que incorporen explícitamente desarrollo de resiliencia incluyendo capacitación en gestión financiera conservadora, construcción de capacidades digitales,

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

y fortalecimiento de competencias emocionales. Mecanismos de financiamiento flexible que puedan desplegarse rápidamente durante crisis con requisitos simplificados. Inversión en ecosistemas emprendedores robustos mediante espacios de coworking, aceleradoras, asociaciones empresariales y plataformas de networking. Balanceo entre preservación de empleos y facilitación de reasignación creativa de recursos.

La investigación también subraya importancia crítica de equidad en acceso a recursos de resiliencia. Estudios documentan que brechas digitales en zonas rurales, poblaciones de menor ingreso, y ciertos grupos demográficos limitan capacidad de segmentos para beneficiarse plenamente de innovaciones digitales. Las políticas públicas deben asegurar que beneficios de transformación digital y programas de soporte alcancen equitativamente a todos emprendedores.

Limitaciones y futuras investigaciones

Esta revisión presenta limitaciones inherentes. Aunque síntesis narrativa permite integración de hallazgos diversos, carece de precisión cuantitativa de meta-análisis estadístico. El predominio de estudios sobre COVID-19 limita otros tipos de crisis. La heterogeneidad en mediciones de resiliencia entre estudios dificulta comparaciones precisas.

Futuras investigaciones deberían desarrollar estudios longitudinales que sigan cohortes de emprendedores a través de múltiples ciclos económicos para entender cómo resiliencia evoluciona con experiencia. Realizar análisis comparativos entre diferentes tipos de crisis, sectores y contextos para identificar qué aspectos son universales versus contexto-específicos. Explorar mecanismos causales mediante los cuales competencias emocionales y cognitivas se traducen en decisiones estratégicas y resultados usando diseños experimentales o cuasi-experimentales. Investigar dimensiones de equidad en resiliencia examinando cómo diferentes grupos demográficos experimentan y construyen resiliencia. Examinar rol emergente de tecnologías de IA Generativa en construcción de resiliencia.

En conclusión, resiliencia emprendedora en tiempos de crisis emerge no como capacidad defensiva de mera supervivencia sino como competencia dinámica ofensiva

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

que permite a emprendedores transformar adversidades en ventanas de oportunidad para innovación, reconfiguración estratégica y crecimiento sostenible. En esta era de policrisis caracterizada por múltiples disrupciones simultáneas e interconectadas, cultivar esta capacidad no es lujo es imperativo estratégico para organizaciones que aspiran no solo a sobrevivir sino a prosperar en volatilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agarwal, S., Lenka, U., Singh, K., Agrawal, V., & Agrawal, A. M. (2020). *A qualitative approach towards crucial factors for sustainable development of women social entrepreneurship: Indian cases.* Journal of Cleaner Production, 274, 123135.

Audretsch, D. B., Belitski, M., Chowdhury, F., & Desai, S. (2024). *Entrepreneurship in the context of permanent crisis: the role of community support.* Review of Managerial Science. https://doi.org/10.1007/s11846-025-00845-6

Ayala, J. C., & Manzano, G. (2014). *The resilience of the entrepreneur: Influence on the success of the business. A longitudinal analysis*. Journal of Economic Psychology, 42, 126-135.

Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. (2020). *The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations.* Proceedings of the National Academy of Sciences, 117(30), 17656-17666.

Bianco, M., Gomel, G., & Parigi, G. (2023). *Italian firms during the pandemic: The role of digitalization.* Economics of Innovation and New Technology, 32(1), 77-99.

Bullough, A., & Renko, M. (2013). *Entrepreneurial resilience during challenging times.* Business Horizons, 56(3), 343-350.

CEPAL. (2021). *Mipymes en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento.* Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Cooper, R. G. (2022). *The pandemic pivot: The need for product, service and business model innovation.* Stage-Gate International. https://www.stage-gate.com/blog/the-pandemic-pivot

Doern, R., Williams, N., & Vorley, T. (2019). *Special issue on entrepreneurship and crises: Business as usual? An introduction and review of the literature.* Entrepreneurship & Regional Development, 31(5-6), 400-412.

Dunlap, D. R., Santos, R. S., & Latham, S. F. (2023). *A window of opportunity: Radical versus repurposing innovation under conditions of environmental uncertainty and crisis.* IEEE Transactions on Engineering Management, 71, 6540-6552.

Eggers, F. (2020). *Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis.* Journal of Business Research, 116, 199-208.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Fernández-Cerezo, A., Martín, E., & García-Santana, M. (2022). *SME digitalization during and after the pandemic.* Bank of Spain Economic Bulletin, 2022/Q2.

Haneberg, D. H. (2021). *How combinations of network participation and business model innovation influence competitive advantage in agricultural entrepreneurship.* Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, 13(5), 1011-1036.

Harvard Business Review. (2020). *How businesses have successfully pivoted during the pandemic.* https://hbr.org/2020/07/how-businesses-have-successfully-pivoted-during-the-pandemic

Isichei, E. E., Olabosinde, S. T., & Shaibu, B. (2024). *Entrepreneurial resilience and business survival: The mediating role of self-compassion.* FIIB Business Review, 13(2), 123-137. https://doi.org/10.1177/23197145241233820

Khurana, I., Dutta, D. K., & Ghura, A. S. (2022). *SMEs and digital transformation during a crisis: The emergence of resilience as a second-order dynamic capability in an entrepreneurial ecosystem.* Journal of Business Research, 150, 623-641.

Klein, V. B., & Todesco, J. L. (2021). *COVID-19 crisis and SMEs responses: The role of digital transformation.* Knowledge and Process Management, 28(2), 117-133.

Korber, S., & McNaughton, R. B. (2018). *Resilience and entrepreneurship: A systematic literature review.* International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 24(7), 1129-1154.

Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C. A. M., Prochotta, A., Steinbrink, K. M., & Berger, E. S. (2020). *Startups in times of crisis: A rapid response to the COVID-19 pandemic.* Journal of Business Venturing Insights, 13, e00169.

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., et al. (2021). *The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews*. BMJ, 372, n71.

Sangboon, K., & Schjoedt, L. (2025). *Synthesizing the resilience elements of small and medium enterprises (SMEs) amidst the COVID-19 pandemic crisis: A systematic review.* Cogent Business & Management, 12(1), 2512823.

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy.* Harper & Brothers.

Sharma, G. D., Kraus, S., Liguori, E., Bamel, U. K., & Chopra, R. (2022). *Entrepreneurial challenges of COVID-19: Re-thinking entrepreneurship after the crisis.* Journal of Small Business Management. https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2089676

Shore, A., Tiwari, M., Tandon, P., & Foropon, C. (2024). *Building entrepreneurial resilience during crisis using generative AI: An empirical study on SMEs.* Technovation, 135, 103063. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.103063

Singh, S., & Chakraborty, A. (2023). *Construing the relationship between entrepreneurial adversity and mental well-being of small business owners during COVID-19 outbreak: The mediating role of entrepreneurial resilience*. FIIB Business Review. https://doi.org/10.1177/23197145221133971

Teece, D. J. (2007). *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance.* Strategic Management Journal, 28(13), 1319-1350.

Van Der Wal, A. J., Schonewille, S. D., Scheepers, A. W., & van der Zwan, P. (2024). *I can't get it out of my mind – Why, how, and when crisis rumination leads entrepreneurs to act and pivot during crises.* Journal of Business Venturing, 39(4), 106395.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). *Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda.* Journal of Business Research, 122, 889-901.

Wilbur Labs. (2020). *Startup pivot survey: December 2020.* Retrieved from https://www.wilburlabs.com

Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). *Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams.* Academy of Management Annals, 11(2), 733-769.

Yudaruddin, R. (2023). *The effect of digital transformation and innovation on SMEs' performance in times of COVID-19.* Problems and Perspectives in Management, 21(3), 618-631.

Zang, S., Sun, M., Wang, Q., Wang, H., & Tian, S. (2024). *Windows of opportunity, strategic cognition and enterprise digital transformation.* Chinese Management Studies, 19(3), 907-937. https://doi.org/10.1108/CMS-09-2023-0489

Zeitlin, J., Gravino, D., & Silvestri, P. (2023). *Polycrisis: Prompts for an emerging worldview.* The Polycrisis Newsletter. https://polycrisis.org

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)