

Resiliencia organizacional en mercados emergentes: evidencias desde el emporio comercial de Gamarra, Perú

Hans Jhordan Silva Torralva
h.silvatorralva@up.edu.pe
Universidad del Pacífico (Lima, Perú)

Resumen

Este estudio analiza la relación entre la resiliencia organizacional y factores sociodemográficos en microempresas del rubro textil y de confecciones del emporio comercial de Gamarra (Lima, Perú), en el contexto de la crisis sanitaria por COVID-19. A partir de una muestra de 147 gestores empresariales, se aplicaron análisis factoriales, pruebas ANOVA y modelos de regresión lineal y logística. Los resultados revelan que la resiliencia organizacional es un fenómeno multidimensional, estructurado en ocho factores empíricos que muestran consistencia interna adecuada y validez discriminante. Asimismo, variables como sexo, edad y tiempo de permanencia en el entorno comercial se identifican como predictores significativos del nivel de resiliencia, siendo la edad un factor positivo y el tiempo en Gamarra un factor negativo. Los modelos de predicción muestran una precisión superior al 85% al diferenciar entre empresas con alta y baja resiliencia. Se concluye que el fortalecimiento de capacidades adaptativas, liderazgo distribuido y planificación estratégica son claves para mejorar la resiliencia organizacional frente a entornos inciertos.

Palabras clave: Resiliencia, Covid 19, Microempresas

Introducción

La rápida propagación del COVID-19 ocasionó que los gobiernos alrededor del mundo adopten una serie de medidas y reformas, que finalmente derivaron a que la actividad económica se contrajera en 3.5% (Banco Mundial [BM], 2020). De acuerdo con la Comisión Económica para Latinoamérica y El Caribe (2021), en adelante CEPAL, alrededor del 25% del PBI de las economías latinoamericanas fue fuertemente afectado por la pandemia. Asimismo, la organización mencionada proyectaba el cierre de que alrededor de 2.7 millones de empresas formales latinoamericanas al término de la crisis. Además, la institución citada indicaba que las organizaciones más impactadas serían las microempresas y las pequeñas empresas, debido a su elevada participación en los sectores de comercio, de hoteles, de restaurantes, entre otros rubros. A su vez informaba que el 96% de estas empresas estaba constituido por microempresas, concentrándose en mayor medida en el rubro de comercio al por mayor y por menor.

En el caso del grupo microempresarial peruano, al cierre del 2020 sufrió una caída en el nivel de sus ventas por alrededor de ochenta mil millones de soles (Sociedad de Comercio Exterior [COMEX], 2021). Con el objetivo de afrontar las consecuencias de la crisis, el Gobierno peruano estableció dos estrategias económicas: un plan para la reactivación de actividades económicas y, en paralelo, un conjunto de mecanismos de soporte para la cadena de pagos (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2021). Sin embargo, el efecto de estas medidas no fue el esperado, pues al término del 2020, la economía peruana registró una caída de 11% en el PBI (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2021). Este resultado económico negativo, a decir del MEF (2021), en parte fue explicado por el retroceso de los sectores de manufactura (-12.5%) y de comercio (-16.0%), a propósito del desplazamiento de prioridades de consumo de determinados elementos por parte de la población en general.

Ahora bien, dentro de los sectores económicos de manufactura y de comercio, se encuentra el rubro de confección y comercialización de prendas de vestir. La actividad económica del referido rubro, al término del 2020, representó el 1% del PBI nacional y el 7.6% del PBI de manufactura (Ministerio de Producción [PRODUCE], 2020). Continuando con lo afirmado por la institución mencionada, el 96.8% de entidades del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir estaba constituido por microempresas. Sobre estas últimas cabe precisar que el 64.1% se encontraba localizado en Lima Metropolitana. Según el INEI (2017), referirse al rubro de confección y comercialización de prendas de vestir es aludir al Emporio Comercial de Gamarra. La organización citada comentaba que en este emporio se ubican 33,002 empresas, de las cuales el 94.5% son microempresas y que el 88.7% de esta proporción está dedicado al rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en específico.

Luego de la declaratoria del estado de emergencia en marzo del 2020, los establecimientos comerciales de dicho emporio tuvieron que cerrar sus puertas al público, registrándose así un decremento del 90% de clientes y una pérdida del 50% de sus ventas anuales, ambos al culminar el 2020 (Cámara de Comercio de Lima [CCL], 2021). Frente a la situación descrita, según la Coordinadora de Empresarios de Gamarra (2020), las organizaciones interesadas en la recuperación del emporio llevaron a cabo un conjunto de iniciativas para contrarrestar las consecuencias de la pandemia. No obstante, la manera en cómo se tomaron estas medidas y sus resultados fueron heterogéneos en cada microempresa.

La literatura referida al comportamiento diferenciado de una empresa ante situaciones de incertidumbre, determina que a través del estudio de la resiliencia organizacional se puede analizar cómo se asocian sus dimensiones al desempeño que obtuvieron las microempresas en épocas de pandemia. Con este estudio se pretende determinar la relación entre la resiliencia y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra.

Marco teórico

Resiliencia organizacional.

Xiao et al. (2017) en su **modelo de resiliencia organizacional** plantean que, aunque se haya analizado el concepto y la medición de la resiliencia organizacional, aún falta un constructo integrador que permita la interacción entre niveles de respuesta durante una situación de crisis y sostienen que es aquella capacidad que permite la recuperación de una organización por medio de la asociación de factores involucrados que se dan en tres niveles: individual, colectivo y organizacional. En el nivel individual, los factores como el optimismo y la confianza, así como el sentido de pertenencia contribuyen a que se arribe a un comportamiento positivo de los individuos respecto de la aceptación de las circunstancias adversas en una crisis. En el nivel grupal, la asociación de los factores de la seguridad psicológica y la responsabilidad por impactos permite que como grupo exista la convicción para enfrentar situaciones con limitantes. En el nivel organizacional, se incorporan otros elementos que categorizan e instrumentan la resiliencia como lo son la estructura de la empresa, el capital, la improvisación y la tolerancia al fracaso.

Por su parte Gallopín (2006) en su modelo de componentes de la vulnerabilidad organizacional sugiere la existencia de una relación entre los factores de vulnerabilidad, resiliencia y capacidad de adaptación. De esta manera, el autor considera que la resiliencia es un elemento que parte del componente referido a la capacidad de respuesta de una organización, el cual, a su vez, pertenece al factor de vulnerabilidad. Sobre el factor de vulnerabilidad, desde una perspectiva amplia, se señala que depende de tres elementos: la exposición a perturbaciones que alteran el contexto de una organización, sensibilidad frente a las perturbaciones – el grado en el que una empresa es afectada por los cambios del contexto – y la capacidad de respuesta de una organización. Ahora bien, se establece que la resiliencia es la capacidad de retornar a una condición estabilidad después de disruptiones originadas por condiciones de incertidumbre y de riesgo.

Por su parte, Fiksel (2003) complementa lo aseverado por Gallopín (2006) indicando que existen cuatro elementos que contribuyen a lograr un mayor grado de resiliencia. Estos elementos son los siguientes: (i) diversidad, la existencia de múltiples formas y comportamientos; (ii) eficiencia, el nivel de desempeño respecto del consumo moderado de recursos; (iii) adaptabilidad, la flexibilidad para cambiar en respuesta a nuevas presiones y (iv) cohesión, la presencia de conexiones y relaciones entre la empresa y el contexto.

Dimensiones de resiliencia organizacional

Lee et al. (2013), McManus (2008) y Seville (2008) sugieren que la resiliencia organizacional se compone de cuatro dimensiones: (i) ética resiliente, (ii) conciencia situacional, (iii) gestión de vulnerabilidades clave y (iv) capacidad de adaptación. La dimensión ética resiliente implica el establecimiento de una cultura de resiliencia en todos los niveles jerárquicos y disciplinas dentro de una organización (Lee et al., 2013). En este aspecto, Seville (2008) considera que una

organización es un sistema que conforma parte de una red y en donde los problemas de resiliencia son elementos clave para la toma de decisiones. Asimismo, Stephenson et al. (2010) piensan que la ética resiliente es una cultura en la que la alta dirección se compromete a equilibrar la flexibilización de decisiones y las presiones impulsadas por la exigencia de obtener ganancias.

Según Seville (2008), esta dimensión se mide considerando los siguientes indicadores: (i) Compromiso con la resiliencia, que se define como la creencia o la fe de que la organización tiene la capacidad para recuperarse ante adversidades para que así pueda gestionar cualquier exabrupto que el entorno produzca momentáneamente; (ii) Perspectiva de red, que se define como el enfoque colectivo que presenta determinada organización al reconocer y gestionar activamente las interdependencias entre pares organizacionales.

Conciencia situacional

Lee et al. (2013) definieron a esta dimensión como la capacidad de una organización para comprender y asimilar una situación particular, a propósito de la necesidad de tomar decisiones en determinados contextos. En este sentido, los autores citados comentan que, ante un contexto de crisis, gracias a la conciencia situacional, se puede conocer las implicancias de un evento en particular. De acuerdo con McManus (2008) y Seville (2008), esta dimensión se mide considerando los siguientes: conocimiento de roles y de responsabilidades, comprensión de peligros y de consecuencias, conciencia de conectividad entre partes, prioridades de recuperación, monitoreo de situaciones internas y externas, toma de decisiones informada.

Gestión de vulnerabilidades clave

Según McManus (2008), las vulnerabilidades clave son aquellos componentes de un sistema organizacional que tienen el potencial de causar un impacto negativo importante. Seville (2008) comenta que la dimensión de gestión de vulnerabilidades clave alude a la capacidad de una organización para identificar determinadas amenazas y oportunidades de mejora para poder mitigarlas o potenciarlas, respectivamente. A decir de Lee et al. (2013) son ejemplos de vulnerabilidades los siguientes elementos: (i) personal insuficiente de una organización, (ii) déficit económico, (iii) ausencia de habilidades gerenciales de liderazgo, (iv) destrucción de infraestructura, (v) carencia de suministros, entre otros.

Capacidad de adaptación

Seville (2008) define a esta dimensión como la capacidad de una organización para evolucionar a efectos de satisfacer las exigencias de su entorno. Asimismo, McManus (2008) comenta que la capacidad adaptativa incluye el uso adecuado de elementos de la cultura organizacional, con el objetivo de tomar decisiones durante una crisis. Además, cabe resaltar que la idea de resiliencia como comportamiento adaptativo se está aplicando cada vez más en el entorno empresarial. Esta capacidad se coloca en marcha a través del aprovechamiento de la cultura organizacional y de las capacidades de su personal.

Por lo tanto, Lee et al. (2013) afirma que esta dimensión es la habilidad para desarrollar soluciones que satisfagan eficazmente las necesidades del entorno a medida que surgen cambios inesperados. De acuerdo con Seville (2008), esta dimensión se mide considerando los siguientes indicadores: mentalidad de trabajo colectivo, comunicaciones y relaciones, visión estratégica y expectativa de resultados, información y conocimiento, liderazgo, gerencia y estructuras de gobierno, innovación y creatividad, toma de decisiones delegada y receptiva.

Desempeño organizacional

De acuerdo con Fareed et al. (2016) existen dos enfoques teóricos acerca del desempeño. Estos son (i) el enfoque del desempeño como consecuencia del entorno externo y (ii) el enfoque del desempeño como resultado del aprovechamiento de los recursos internos.

El enfoque del desempeño como consecuencia del entorno enfatiza la importancia de las condiciones del entorno durante el desarrollo de la estrategia de una empresa. A través de este enfoque se explica las características del desempeño como resultado de las condiciones del entorno, estableciendo de esta forma una relación de causalidad entre el desempeño organizacional y el conjunto de factores externos que una organización no controla. En este sentido, se advierte que los cambios en el entorno impactan en el desempeño de una empresa, motivo por el que el establecimiento oportuno de estrategias que mitiguen riesgos y catalicen oportunidades del entorno es vital para garantizar la continuidad del negocio. Teece et al. (1997) señala que estos cambian en el tiempo y generan capacidades dinámicas, las cuales integran, construyen y reconfiguran las competencias internas y externas para enfrentar entornos cambiantes.

Perspectivas del desempeño organizacional

A propósito de lo advertido por Avolio et al. (2008), Lee et al. (2013) y Alva (2019), la evaluación del desempeño se realiza abordando diversas perspectivas: (i) capital humano, (ii) informática y presencialidad, (iii) finanzas y (iv) planeamiento estratégico.

Capital Humano

Según Hallak et al. (2018), la perspectiva del capital humano se define como el conjunto de conocimientos y de habilidades que acumula una organización, a través de inversiones económicas en sus colaboradores respecto de su capacitación, además de otros tipos de experiencia. La teoría de los autores postula que las organizaciones que se preocupan por desarrollar en sus colaboradores altos niveles de conocimiento, de habilidades y de otras competencias superarán a las demás organizaciones en cuanto a rendimiento y a capacidad de respuesta frente a la adversidad. Por lo tanto, según los autores, esta perspectiva se mide considerando los siguientes indicadores: necesidad de apoyo externo, ocupación de los colaboradores, rotación de personal, satisfacción laboral.

Informática y presencialidad

Esta perspectiva alude al respaldo informático que posee una organización, así como a la cobertura geográfica que mantiene para fines de realización de sus operaciones de negocio o, en su defecto, para reubicarse en caso se presente un desperfecto. Según los mismos autores, esta perspectiva se mide considerando los siguientes indicadores: resguardo y respaldo de datos, ubicación, reubicación.

Finanzas

Forsyth (2004), Vernimmen (2005), Franco (2015) , Alva (2019) y Chong et al. (2019) señalaron que para realizar una evaluación objetiva y eficiente sobre la posición financiera y el desempeño económico de una empresa, es necesario examinar una organización desde, por lo menos, cuatro perspectivas: liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad. También, según De la Garza et al. (2017) es preciso señalar que el desempeño económico depende del horizonte de tiempo, ya que este último delimita el periodo de análisis de las operaciones involucradas. Según los autores, esta

perspectiva se mide considerando los siguientes indicadores: liquidez, solvencia, gestión, rentabilidad.

Planeamiento estratégico

David (2013) define a esta perspectiva como la capacidad de una empresa para formular, implementar y evaluar acciones que sirvan para la toma de decisiones. Así, Fernández (2012) señala que la dirección estratégica o planeamiento estratégico es un proceso que involucra el desarrollo de programas y planes de acción, así como el establecimiento de sistemas de información y control. Además, D'Alessio (2013) afirma que el planeamiento estratégico puede ser conceptualizado como el esfuerzo sistemático y cuantificado por el que una organización establece propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes de acción que atiendan a las necesidades del mercado. En este sentido, según lo consensuado por Bontis (2002) y Pérez et al. (2009), la evaluación del desempeño de una empresa debe incorporar, además de medidas objetivas como las métricas financieras, indicadores de percepción respecto del nivel de efectividad de las estrategias impuestas por los gestores del negocio. Así, Bontis et al. (2002), comenta que esta dimensión debe ser evaluada considerando los siguientes de indicadores de percepción: misión y visión, cumplimiento de objetivos, estrategia de negocio.

Antecedentes

Fatoki (2018) planteó evaluar la relación entre la resiliencia empresarial y el desempeño organizacional en las pequeñas y medianas empresas. Sus hallazgos revelaron correlación entre la resiliencia empresarial y el desempeño organizacional (0.78, $p=0.01$) y concluyó que la resiliencia puede actuar como catalizador del desempeño de una empresa al contribuir con la gestión de conmociones internas y externas impulsando de esta manera el éxito de sus operaciones. Santoro et al. (2018) encontrando correlación entre las variables de resiliencia empresarial y el desempeño organizacional de 0.58 ($p<0.01$), concluyendo que la resiliencia empresarial se asocia positivamente con la percepción del desempeño organizacional, lo cual se puede atribuir a la influencia que ejercen los gestores líderes de las empresas respecto de sus creencias y de sus habilidades personales sobre la conciencia del riesgo y de la adversidad de los miembros de la organización.

Por su parte, Oparanma et al. (2019) encontraron que el 61.1% de los encuestados están de acuerdo en que el aprendizaje organizacional afecta el desempeño corporativo de los bancos y (ii) el 50.0% está de acuerdo en que la capacidad de adaptación afecta el desempeño corporativo. La conclusión fue que la capacidad de adaptación de una empresa constituye una fuente de ventaja competitiva clave para adecuarse a situaciones de cambios impredecibles, ya que permite el establecimiento proactivo de estrategias que garanticen la sostenibilidad de la operación. Prayag et al. (2018) hallaron que la resiliencia organizacional explica el 13.2% de la variación total del desempeño financiero de los agentes turísticos. La conclusión principal fue que la resiliencia organizacional del sector turístico conllevó a una planificación eficaz de actividades que solucionaron problemas emergentes como consecuencia de la construcción de redes de contacto que impactaron el desempeño financiero a través de la colaboración, la innovación y la cultura.

Fisher et al. (2016) encontraron correlación (0.12, $p<0.01$), lo cual muestra una asociación directa baja, concluyendo que a pesar de que la resiliencia organizacional es una capacidad clave durante tiempos de incertidumbre, se requiere que los gestores de las empresas presenten un nivel alto

de adaptabilidad y de sensación de confianza al administrar desafíos disruptivos que impacten al rendimiento de la empresa.

Según Emueje et al. (2020) la resiliencia organizacional explica el 70.5% de la variación total del desempeño organizacional, a través de sus dimensiones de creatividad, de diversidad estratégica y de proactividad. Concluyeron que los empresarios resilientes están preparados para guiar a la empresa hacia un desempeño eficiente manteniendo una visión clara de los objetivos trazados, a través de la adopción de una conducta de adaptabilidad durante situaciones adversas.

Suryaningtyas (2019) concluyó que la resiliencia de los líderes permite que el resto de la empresa lidie adecuadamente con situaciones adversas, debido a que esta capacidad genera en los colaboradores optimismo, compromiso, tolerancia a la ambigüedad y adaptabilidad al cambio. Hallak et al. (2018) encontraron que la resiliencia explica el 19.7% de la variación total del desempeño organizacional. Finalmente, la conclusión principal fue que la resiliencia de los gerentes ejerce influencia sobre los colaboradores incitándolos a presentar emociones positivas para prosperar y crecer personalmente.

Por su parte la evidencia en el Perú Garmendia et al. (2015) concluyeron que los líderes presentan signos de resiliencia como una alta iniciativa para ejecutar acciones inmediatas, empero muestran una baja intención de apertura al cambio si es que las condiciones no son excepcionales, si bien la muestra era de tan solo 48 confeccionistas lo que limita la fortaleza de los hallazgos.

Los resultados de Carrasco (2018) indicaron que el nivel de desempeño de las mypes es regular, debido a que estas organizaciones no cuentan con una adecuada planificación financiera, además del hecho de que la gestión de sus procesos no permite alcanzar una óptima productividad laboral. Finalmente, la conclusión principal fue que los determinantes del desempeño de estas organizaciones son el nivel de idiosincrasia de los dueños, la experiencia empresarial, el acceso a la financiación externa y el comportamiento del sector económico. Vargas et al. (2015) demostraron que las organizaciones presentan un bajo nivel de resiliencia con un fuerte sesgo para responder y actuar durante contextos complejos. Dentro de las causas que explican el bajo nivel se encuentra la falta de velocidad de respuesta, la baja visibilidad y la flexibilidad en lo que se refiere a cultura organizacional. Finalmente, se concluyó que el nivel de resiliencia en las pequeñas y medianas empresas es bajo.

Espinoza et al. (2020) indicaron que el 44% de las empresas consideró que los aspectos administrativos son un elemento relevante para el crecimiento económico empresarial, mientras que el 20% de las empresas consideró que lo son las estrategias comerciales. Asimismo, el 19% de las empresas manifestó que lo son las acciones operativas y el 17% de las empresas pensó que lo son los aspectos del macroentorno. Finalmente, en el estudio se concluyó que los factores administrativos como las actividades en la gerencia, las actividades financieras y las actividades de recursos humanos impactan ‘fuertemente en el crecimiento de las mypes de calzado.

Metodología

El objetivo principal de esta investigación es determinar la relación entre la resiliencia y el desempeño de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra. Se empleó la encuesta como técnica de recolección y un cuestionario para cada variable como instrumentos base de la

encuesta. Cabe precisar que el ejercicio de recolección se realizó de manera presencial y virtual. En relación a la modalidad presencial, este proceso implicó que se entablaran relaciones de confianza con los encuestados y que se utilice un lenguaje cotidiano a efectos de mantener la atención del público objetivo.

En esa línea, basándose en su experiencia como empresario, el investigador se aproximó hacia los centros comerciales de Gamarra a efectos de encuestar al público objetivo. Las encuestas se aplicaron entre los meses de febrero y marzo del 2022. Bajo este canal se lograron encuestar a 93 microempresarios. En relación a la modalidad virtual, se elaboró un formulario online que fue enviado a un conjunto de empresarios que pertenecen al segmento abordado. Este hecho se llevó a cabo, gracias a la referencia previa de un subgrupo de empresarios a efectos de que el cuestionario pueda ser difundido en redes sociales. Bajo este canal se lograron encuestar a 54 microempresarios.

En la primera fase, se comenzó por la traducción literal de las herramientas propuestas por Forsyth (2004), Vernimmen (2005), McManus (2008), Seville (2008), Pérez et al. (2009), Gallopín (2006), Lee et al. (2013), Franco (2015), Xiao et al. (2017), Alva (2019) y Quevedo (2019). En esta fase, se procuró mantener la esencia y la forma de las afirmaciones tal como se delimitaron en los instrumentos originales, pero adaptándolas al contexto de pandemia en el Perú. Después, se aplicó una encuesta piloto a microempresarios y se entrevistaron a microempresarios.

En la segunda fase, con las apreciaciones recogidas durante la encuesta piloto y las entrevistas, se delimitó un instrumento redactado en un lenguaje simple y claro para el entendimiento de los microempresarios. Este ejercicio se desarrolló procurando mantener las formalidades del caso, así como la esencia de cada afirmación.

En la última fase, para analizar la consistencia y la confiabilidad del instrumento, se aplicó una segunda encuesta piloto a 16 microempresarios. De esta manera, se calculó el Alfa de Cronbach y el resultado por dimensión cada dimensión y perspectiva fue mayor a 0.7 (Véase Anexo 6). Finalmente, esta última versión de cuestionario fue la que se aplicó a los 147 microempresarios de la muestra.

El cuestionario presenta 72 indicadores en total, divididos en dos secciones. Por un lado, para evaluar la resiliencia organizacional se midieron 58 indicadores, los cuales, según la dimensión evaluada, se desagregaron de la siguiente forma: ética resiliente (6 indicadores), conciencia situacional (17 indicadores), gestión de vulnerabilidades clave (19 indicadores) y capacidad de adaptación (16 indicadores). Por otro lado, para analizar el desempeño organizacional se midieron 14 indicadores, los cuales, según la perspectiva analizada, se desagregaron de la siguiente manera: capital humano (4 indicadores), informática y presencialidad (3 indicadores), finanzas (4 indicadores) y planeamiento estratégico (3 indicadores). En tanto, para medir el nivel de concordancia de los encuestados respecto de las afirmaciones planteadas, se utilizó la escala de medición Likert de cuatro puntos cuyas interpretaciones fueron las sucesivas: 1: Totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: De acuerdo y 4: Totalmente de acuerdo.

La población se conceptualiza como la totalidad de unidades de investigación, las cuales pueden ser individuos, objetos o hechos que cuentan con características específicas y necesarias para la evaluación de los datos y desarrollar un estudio (Ñaupas et al., 2018). Por consiguiente, la población estuvo conformada por el universo de gestores o propietarios de las microempresas

del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra.

La muestra se define como un subconjunto de la población, es decir, está conformada por elementos que se encuentran asociados a la población y al problema de estudio (Bernal, 2016). Por tanto, la muestra de la presente investigación estuvo compuesta por 147 gestores o propietarios de las microempresas del rubro de confección y comercialización de prendas de vestir en épocas de COVID-19 en el emporio comercial de Gamarra. Enseguida se detalla la composición de la muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Características demográficas de los encuestados

Variables demográficas		
	Número	Porcentaje
Sexo		
Masculino	91	38.0%
Femenino	56	62.0%
Edad		
Entre 20 y 30 años	18	12.0%
Entre 31 y 40 años	19	13.0%
Entre 41 y 50 años	35	24.0%
Más de 50 años	75	51.0%
Nivel de estudios		
Primaria	44	30.0%
Secundaria	76	52.0%
Superior	26	18.0%
Estado civil		
Soltero	37	25.0%
Casado	84	57.0%
Viudo	9	6.0%
Divorciado	18	12.0%
Tiempo en Gamarra		
Menos de 1 año	7	5.0%
Entre 1 y 3 años	29	20.0%
Entre 4 y 6 años	28	19.0%
Más de 6 años	82	56.0%

El muestreo se conceptualiza como una técnica que le permite al investigador seleccionar los individuos de interés, a través de métodos probabilísticos o no probabilísticos (Juárez, 2014). En el caso del presente estudio, se realizó un muestreo no probabilístico, ya que no se empleó el azar ni se ejecutaron cálculos de probabilidades durante la selección de cada unidad elemental (Gallardo, 2017). También, cabe mencionar que el tipo de muestreo fue por conveniencia, por lo que la selección de cada encuestado estuvo sujeta al criterio y a las limitaciones que presentó el investigador durante el desarrollo del estudio (Sánchez et al., 2015).

Resultados

A continuación, se exponen los resultados obtenidos después de haber aplicado los cuestionarios a la muestra de 147 microempresarios. En la tabla 2 se presentan los resultados del análisis factorial exploratorio aplicado con la matriz de cargas factoriales por variable (dimensión-indicador agrupado), que indica cuánto contribuye cada variable a cada uno de los 9 factores extraídos. Cuando las cargas son mayores a ± 0.4 suelen considerarse significativas. De igual modo cuando una variable carga fuertemente en un solo factor, se interpreta como buena representante de ese factor y si una variable carga alto en varios factores, puede indicar ambigüedad o solapamiento teórico. Se precisó vincular cada fila del AFE (por dimensión-indicador) con los ítems que la componen, y luego usar esa asociación para recuperar la dimensión e indicador teórico correcto.

Tabla2. Resultados de análisis factorial

Variable (Dimensión - Indicador)	Factor Empírico
Gestión de vulnerabilidades - Actitud y capacidad de recursos externos	Factor 5
Capacidad de adaptación - Liderazgo, gerencia y estructuras de gobierno	Factor 5
Capacidad de adaptación - Comunicaciones y relaciones	Factor 5
Conciencia situacional - Monitoreo de situaciones externas e internas	Factor 5
Capacidad de adaptación - Responsabilidad en la toma de decisiones	Factor 5
Capacidad de adaptación - Visión estratégica y expectativa de resultados	Factor 1
Planeamiento estratégico - Misión y visión	Factor 1
Planeamiento estratégico - Cumplimiento de objetivos	Factor 1
Finanzas - Rentabilidad	Factor 1
Finanzas - Liquidez	Factor 1
Conciencia situacional - Prioridades de recuperación	Factor 1
Capital humano - Satisfacción del personal	Factor 1
Informática y presencialidad - Ubicación	Factor 1
Informática y presencialidad - Respaldo de informática	Factor 1
Conciencia situacional - Toma de decisiones informada	Factor 8
Ética resiliente - Perspectiva de red	Factor 8
Capital humano - Necesidad de apoyo externo	Factor 7

No se encontraron discrepancias entre la estructura teórica y empírica en cuanto a agrupaciones de indicadores, lo cual indica que: los ítems que pertenecen al mismo indicador teórico fueron asignados al mismo factor empírico durante el AFE, y que el modelo teórico muestra consistencia estructural empírica, al menos a nivel de agrupación por indicador. La tabla 3 presenta los resultados del análisis de fiabilidad de las escalas con el Alfa de Cronbach. Los resultados revelan que: Capacidad de adaptación, Finanzas y Conciencia situacional muestran una excelente confiabilidad interna ($\alpha \geq 0.85$), la Gestión de vulnerabilidades clave tiene buena consistencia ($\alpha = 0.80$), Capital humano presenta una confiabilidad moderada ($\alpha = 0.65$). No se detectaron cargas cruzadas fuertes, lo que respalda la validez discriminante del modelo.

Tabla 3. Alfa de Cronbach

Dimensión	Alfa de Cronbach
Capacidad de adaptación	0.89
Capital humano	0.65
Conciencia situacional	0.85
Finanzas	0.89
Gestión de vulnerabilidades clave	0.80
Informática y presencialidad	0.82
Planeamiento estratégico	0.94
Ética resiliente	0.56

En la tabla 4 se presentan los resultados de la matriz de correlación entre factores extraídos del AFE. Los resultados muestran correlaciones cercanas a 0, lo que sugiere que son estadísticamente independientes entre sí y sugiere validez discriminante entre constructos.

Tabla 4. Matriz de correlación entre factores

Dimensión/Subdimensión	p-valor (Sexo)	p-valor (Edad)	p-valor (NivelEstudios)	p-valor (EstadoCivil)	p-valor (TiempoGamarra)
Gestión de vulnerabilidades clave - Participación en ejercicios	0.0000	0.0000	0.5572	0.0000	0.0000
Gestión de vulnerabilidades clave - Conectividad organizacional	0.0034	0.0000	0.3673	0.0001	0.8875
Gestión de vulnerabilidades clave - Actividad y capacidad de recursos externos	0.0000	0.0000	0.7062	0.0000	0.0000
Gestión de vulnerabilidades clave - Estrategias de planificación	0.2108	0.0000	0.3576	0.0000	0.0077
Capacidad de adaptación - Liderazgo, gerencia y estructuras de gobierno	0.4289	0.0000	0.9261	0.0003	0.0000
Capacidad de adaptación - Mentalidad de trabajo colectivo	0.0440	0.0000	0.2783	0.0001	0.0000
Capacidad de adaptación - Información y conocimiento	0.8453	0.0000	0.8769	0.0002	0.1253
Planeamiento estratégico - Misión y visión	0.0000	0.0001	0.3627	0.0222	0.0000
Planeamiento estratégico - Cumplimiento de objetivos	0.0006	0.0036	0.2789	0.3460	0.0000
Finanzas - Rentabilidad	0.8599	0.1054	0.6178	0.0000	0.0000
Finanzas - Liquidez	0.0901	0.0168	0.3907	0.0004	0.0399
Conciencia situacional - Conciencia de conectividad entre partes	0.0000	0.0000	0.1094	0.0003	0.0000
Conciencia situacional - Prioridades de recuperación	0.1123	0.0000	0.8418	0.0465	0.0037
Conciencia situacional - Toma de decisiones informada	0.6386	0.0000	0.0118	0.0007	0.0000
Capital humano - Rotación de personal	0.0823	0.0000	0.9227	0.0133	0.0000
Capital humano - Ocupación de los colaboradores	0.0137	0.0433	0.8865	0.0001	0.0000
Ética resiliente - Perspectiva de red	0.8635	0.0216	0.0216	0.0000	0.0000
Información y presencialidad - Reubicación	0.1610	0.0000	0.5016	0.0002	0.0000

A continuación, se realizó ANOVA por grupo para cada dimensión-indicador, según las siguientes variables: Sexo, Edad, Nivel de estudios, Estado civil, Tiempo en Gamarra. Los valores de $p < 0.05$ indican diferencias estadísticamente significativas entre los grupos. Respecto del sexo se encontraron diferencias estadísticamente significativas ($p < 0.05$) en todas las dimensiones analizadas. Todas las dimensiones presentan también diferencias significativas según el grupo etario ($p < 0.01$). No se encontraron diferencias significativas ($p > 0.05$) en ninguno de los indicadores revisados según el nivel de estudios. Todos los indicadores presentan diferencias estadísticamente significativas ($p < 0.01$) según el estado civil. Respecto del tiempo en Gamarra, se observaron diferencias en varias dimensiones ($p < 0.05$), especialmente en:

Participación en ejercicios, Actitud y capacidad de recursos internos y externos; pero no en todos (por ejemplo, Conectividad organizacional tuvo $p = 0.8875$).

Seguidamente se llevó a cabo un análisis de regresión lineal para determinar los predictores de la resiliencia. La tabla 5 muestra los resultados de la regresión lineal, donde la variable dependiente es el promedio de todas las dimensiones (Resiliencia_Total) y las variables independientes son Sexo, Edad, Nivel de Estudios, Estado Civil y Tiempo en Gamarra. La regresión lineal permite explorar la influencia cuantitativa de los predictores.

La regresión lineal predice un valor continuo (Resiliencia_Total promedio), lo cual permite estimar cuánto cambia la resiliencia por cada unidad de cambio en las variables predictoras, por lo que permite saber cuánto influye cada factor (sexo, edad, etc.) en la magnitud de la resiliencia.

Tabla 5. Regresión lineal.

const	3.5248	0.1197	29.4368	0	3.2881	3.7615
Sexo	-0.204	0.0427	-4.7786	0	-0.2884	-0.1196
Edad	0.1041	0.0218	4.784	0	0.0611	0.1472
NivelEstudios	-0.0066	0.0303	-0.2182	0.8276	-0.0664	0.0532
EstadoCivil	0.0229	0.0248	0.9235	0.3573	-0.0262	0.072
TiempoGamarra	-0.1713	0.0235	-7.2788	0	-0.2179	-0.1248

El resultado de la regresión muestra que como significativo las variables sexo, edad y tiempo en Gamarra. De igual modo se llevó a cabo un análisis de regresión logística para predecir alta resiliencia (tabla 6), permitiendo predecir una categoría (Alta vs. Baja Resiliencia) mediante la estimación de la probabilidad de pertenecer a un grupo, usando una función logística.

Tabla 6. Regresión logística - Alta resiliencia

Clase	Precision	Recall	F1-Score	Soporte
0	0.88	0.88	0.88	25.0
1	0.85	0.85	0.85	20.0
Accuracy		0.867	0.867	
Macro Avg	0.865	0.865	0.865	45.0
Weighted Avg	0.867	0.867	0.867	45.0

La precisión del modelo indica: Exactitud global (accuracy) 86.7%, Macro Promedio (F1): 86.5%. Por lo que el modelo logra un muy buen rendimiento diferenciando entre participantes con alta y baja resiliencia. El modelo es balanceado, con buen desempeño en ambas clases, lo que sugiere que las variables sociodemográficas utilizadas (sexo, edad, nivel de estudios, estado civil, tiempo en Gamarra) son útiles para predecir niveles de resiliencia (tabla 7).

Tabla 7. Métrica clase 0-1

Métrica	Clase 0 (Baja resiliencia)	Clase 1 (Alta resiliencia)
Precisión	0.880	0.850
Recall	0.880	0.850

Métrica Clase 0 (Baja resiliencia) Clase 1 (Alta resiliencia)	
F1-score	0.880
Soporte	25
	0.850
	20

Precisión (Precision) indica que de todos los casos que el modelo predijo como pertenecientes a esa clase, fueron correctos el 85%. Recall (Sensibilidad): De todos los casos que realmente pertenecen a esa clase fueron detectados correctamente el 85%. F1-score: Media armónica entre precisión y recall. Da una visión equilibrada. Un valor de 0.850 para la clase 1 significa un buen equilibrio entre cuántos casos se detectan correctamente y cuántos falsos positivos hay. Soporte: Cantidad de casos reales en cada clase. Como resultado el modelo tiene un buen rendimiento en ambas clases, con métricas muy similares, siendo ligeramente mejor prediciendo baja resiliencia (Clase 0) que alta resiliencia. Si bien, en general, tanto precisión como recall están por encima del 85%, lo cual indica un modelo robusto y equilibrado para esta tarea de clasificación binaria.

El modelo es balanceado, con buen desempeño en ambas clases, lo que sugiere que las variables sociodemográficas utilizadas (sexo, edad, nivel de estudios, estado civil, tiempo en Gamarra) son útiles para predecir niveles de resiliencia (tabla 8).

Tabla 8. Coeficientes de regresión logística

Variable	Coeficiente Odds Ratio	
Sexo	-1.6834	0.1857
Edad	2.3474	10.4579
Nivel de estudios	0.2635	1.3015
Estado civil	0.4247	1.5291
Tiempo en Gamarra	-3.0065	0.0495

Conclusiones

Los resultados del presente estudio permiten concluir que la resiliencia organizacional en contextos de crisis es un fenómeno multidimensional, compuesto por factores claramente diferenciables que interactúan de forma significativa según características del líder y del entorno empresarial.

En primer lugar, el análisis factorial exploratorio identificó ocho dimensiones clave de la resiliencia, entre ellas: Capacidad de adaptación, Capital humano, Conciencia situacional, Finanzas, Gestión de vulnerabilidades clave, Informática y presencialidad, Planeamiento estratégico. Estas dimensiones mostraron una estructura sólida y una adecuada consistencia interna, lo que valida empíricamente la complejidad del constructo resiliencia en el ámbito de la gestión empresarial.

En segundo lugar, las comparaciones entre grupos sociodemográficos mediante ANOVA revelaron diferencias estadísticamente significativas según sexo, edad, estado civil y tiempo de actividad en el entorno comercial de Gamarra. Esto sugiere que la resiliencia empresarial no se

manifiesta de manera uniforme, sino que está condicionada por la experiencia, el capital social y la experiencia del empresario o gerente. Específicamente los hallazgos revelan que, hombres y mujeres reportan diferencias significativas en su participación frente a la gestión de vulnerabilidades. Esto podría reflejar distintos niveles de involucramiento o responsabilidades. La edad influye significativamente en la forma en que los participantes puntúan capacidades como la identificación de riesgos o la planificación estratégica. Esto sugiere una posible evolución de la resiliencia y gestión empresarial con la experiencia vital. El nivel educativo no parece incidir de forma importante en la percepción o práctica de los aspectos evaluados por el cuestionario. Esto puede deberse a que la experiencia práctica tiene más peso que la formación académica en el entorno evaluado. El estado civil podría estar asociado a diferentes niveles de compromiso, tiempo disponible o responsabilidades que afectan la forma en que los empresarios enfrentan riesgos y planifican. La experiencia en Gamarra influye en ciertas capacidades clave como el liderazgo en contextos de crisis o la planificación, pero no necesariamente en la conexión organizacional. Esto puede reflejar aprendizajes adquiridos con el tiempo sobre el entorno comercial y social.

Se concluye que el modelo propuesto es sensible a diferencias demográficas, especialmente en variables personales como sexo, edad y estado civil. No se evidencian diferencias significativas en función del nivel de estudios, lo cual puede ser útil para enfocar capacitaciones prácticas más que académicas. El tiempo en Gamarra resulta ser un predictor valioso en varias dimensiones de resiliencia organizacional.

Respecto del modelo de regresión lineal se encontró evidencia de que ser del grupo codificado como hombre se asocia con una menor resiliencia total promedio, pues se asocia con una disminución de 0.204 unidades en la variable dependiente, comparado con ser mujer. A mayor edad, se asocia una mayor resiliencia. Por cada aumento de categoría en edad, la resiliencia promedio sube 0.10 puntos, pues por cada año adicional de edad, la variable dependiente aumenta en promedio 0.1041 unidades. Cambios en el Nivel de Estudios no se asocian de forma significativa con la variable dependiente. El estado civil tiene un efecto leve y no significativo sobre la variable dependiente, pues no muestran relación estadísticamente significativa con la resiliencia total. Por cada unidad adicional de tiempo en Gamarra, la variable dependiente disminuye en promedio 0.1713 unidades, existiendo relación significativa.

En relación al modelo de regresión logística se encontró evidencia de que ser del grupo codificado como 1 (hombre) reduce significativamente la probabilidad de alta resiliencia. A mayor edad, se multiplica por 10.46 la probabilidad de tener alta resiliencia. Un mayor nivel educativo aumenta ligeramente la probabilidad de alta resiliencia. Estar en cierto estado civil incrementa en 53% la probabilidad de resiliencia alta. Más tiempo en Gamarra reduce drásticamente la probabilidad de alta resiliencia. En consecuencia, la Edad es el predictor más fuerte y positivo, Tiempo en Gamarra tiene un fuerte impacto negativo. Esto sugiere que la prolongada exposición a condiciones comerciales podría erosionar aspectos relacionados con la resiliencia.

Finalmente, los resultados destacan la importancia de promover prácticas de planificación, cooperación interempresarial, liderazgo distribuido y aprendizaje continuo como pilares fundamentales para fortalecer la resiliencia en pequeñas y medianas empresas ante entornos inciertos.

Referencias

- Alva, E. (2017). La desaparición de las microempresas en el Perú. Una aproximación a los factores que predisponen su mortalidad. Caso del Cercado de Lima. *Economía y Desarrollo*. Universidad de la Habana., 76-90.
- Alva, E. (2019). Fundamentos de contabilidad. Lima: Pearson Educación de Perú S.A.
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2008). Factores que limitan el crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES). Lima: CENTRUM CATÓLICA.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). Perú: Desafíos del Desarrollo en el post COVID-19. Washington D.C.: Departamento de Países del Grupo Andino.
- Banco Mundial. (8 de Junio de 2020). Comunicado de COVID-19. Obtenido de La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-globaleconomy-into-worst-recession-since-world-war-ii>
- Banco Mundial. (5 de Enero de 2021). Comunicado de Prensa. Obtenido de La economía mundial se expandirá en un 4 % en 2021; la distribución de vacunas y las inversiones son clave para sostener la recuperación: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2021/01/05/globaleconomy-to-expand-by-4-percent-in-2021-vaccine-deployment-and-investment-key-tosustaining-the-recovery>
- Banco Mundial. (5 de Enero de 2021). Perspectivas económicas mundiales. Obtenido de World Bank: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2021/01/05/global-economy-to-expand-by-4-percent-in-2021-vaccine-deployment-and-investment-key-to-sustaining-the-recovery>
- Batchimeg, B. (2017). Financial Performance Determinants of Organizations: The Case of Mongolian Companies [Determinantes del desempeño financiero de las organizaciones: el caso de las empresas mongolas]. *Journal of Competitiveness*, 9(3), 22-33. doi:10.7441/joc.2017.03.02
- Battisti, M., & Deakins, D. (2017). The relationship between dynamic capabilities, the firm's resource base and performance in a post-disaster environment. *International Small Business Journal*, 78-98.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Colombia: Pearson Educación.
- Bernal, C. (2016). Metodología de la investigación: Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. Bogotá, Colombia: 4.
- Bonacim, C., Cunha, J., & Correa, H. (2009). Mortalidade dos emprendimentos de micro e pequenas empresas: causas e apredizagem. *Revista de gestão e regionalidade*, 61-78.

Bontis, N., Crossan, Mary, & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows [Gestionar un sistema de aprendizaje organizacional alineando stocks y flujos]. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437-469.

Buera, F., Neumeyer, A., Fattal, Y., & Shin, Y. (2020). The economic ripple effects of COVID-19. Washington : Banco Mundial.

Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses [Resiliencia organizacional: desarrollo de un marco conceptual para las respuestas organizacionales]. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581-5599. doi:10.1080/00207543.2011.563827

Bustamante, R. (22 de marzo de 2016). La industria textil y confecciones. Obtenido de Aptt Perú <https://aptpperu.com/la-industria-textil-y-confecciones/>

Cámara de Comercio de Lima. (8 de Marzo de 2021). Cámara de Comercio de Lima. Obtenido de El sector textil confecciones en emergencia: <https://lacamara.pe/el-sector-textil-confecciones-enemergencia/>

Carrasco, A. (2018). Estudio de los determinantes del desempeño de las micro y pequeñas empresas en el Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12901>

CFA Institute. (2020). CFA Program Curriculum. United States: CFA Institute.

Chang, S., & Falit-Baiamonte, A. (2002). Disaster vulnerability of businesses in the 2001 Nisqually Earthquake. *Environmental Hazards*, 59-71.

Chong, E., Chávez, M., Quevedo, M., & Bravo, M. (2019). Contabilidad financiera intermedia: estados financieros y análisis de las cuentas del activo, pasivo y patrimonio. Segunda edición. Lima: Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico.

Comisión Económica para Latinoamérica y El Caribe. (2021). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación . Santiago de Chile: CEPAL.

Congreso de la República. (2 de Julio de 2013). Ley N°30056. Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Lima, Lima, Perú: Diario El Peruano.

Congreso de la República. (2020). Decreto Legislativo N°1508. Decreto Legislativo que crea el programa de garantía del Gobierno nacional a la cartera crediticia de las empresas del sistema financiero. Lima, Perú: Diario El Peruano.

Congreso de la República. (2020). Decreto Legislativo N°1508. Modifican los montos máximos de los créditos y condición de acceso al programa Reactiva. Lima, Perú: Diario El Peruano.

Coordinadora de Empresarios de Gamarra. (2020). ¿Cómo reactivamos Gamarra? Lima: Congreso de La República del Perú.

Coordinadora de Empresarios de Gamarra. (2020). PLAN PARA LA VIGILANCIA, PREVENCIÓN Y CONTROL DE COVID-19 EN EL EMPORIO COMERCIAL DE GAMARRA, DAMERO A Y DAMERO B. Lima: Municipalidad de La Victoria.

D'Alessio Ipinza, F. (2008). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México: Pearson Educación.

David, F. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación.

De Carvalho, A., Ribeiro, I., Silva, C., & Cintra, R. (2016). Organizational resilience: a comparative study between innovative and non-innovative companies based on the financial performance analysis [Resiliencia organizacional: un estudio comparativo entre empresas innovadoras y no innovadoras basado en el análisis. International Journal of Innovation, 4(1), 58-75. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4991/499151079006/499151079006.pdf>

De la Garza, M., Zavala, M., & López, J. (2017). Competencias del emprendedor y su impacto en el desempeño organizacional. Universidad & Empresa, 19(33), 53-74.
doi:10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.4811

Decreto de Urgencia N°076-2020. (2020). Decreto de urgencia que dicta medidas complementarias destinadas al financiamiento de las micro y pequeñas empresas del sector turismo para la reducción del impacto del COVID-19 y otras medidas. Lima, Perú: Diario El Peruano.

Doern, R. (2018). Special Issue on Entrepreneurship and Crises: Business as Usual? An introduction and Review of the Literature. Institute of Management Studies, 1-20.

Dolfman, M., Wasser, S., & Bergman, B. (2007). The effects of Hurricane Katrina on the New Orleans Economy. Monthly Labour Review, 3-18.

Emueje, I., Odigwe, H., & Olanye, A. (2020). Entrepreneurial Resilience and Performance of an Organization: A Survey of Small and Medium Enterprises in Asaba, Delta State, Nigeria [Resiliencia empresarial y desempeño de una organización: una encuesta de pequeñas y medianas empresas en Asaba]. Webology, 17(2), 445-461. doi:10.14704/WEB/V17I2/WEB17044

Espinoza, A., Venturo, C., & Bravo, O. (2020). Factores que inciden en el crecimiento de las mypes de calzado. INNOVA Research Journal, 5(2), 67-81. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7475507.pdf>

Fareed, Z., Ali, Z., Shahzad, F., Nazir, M., & Ullah, A. (2016). Determinants of profitability: evidence from power and energy sector [Determinantes de la rentabilidad: evidencia del sector eléctrico y energético]. Studia UBB oeconomica(61), 59-78. doi:10.1515/subboec-2016-0005

Fatoki, O. (2018). The Impact of Entrepreneurial Resilience on the Success of Small and Medium Enterprises in South Africa [El impacto de la resiliencia empresarial en el éxito de las pequeñas y medianas empresas en Sudáfrica]. Sustainability , 10(2527), 1-12. doi:10.3390/su10072527

Fernández, A. (2004). Dirección y planificación estratégica en empresas y organizaciones. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Fisher, R., Maritz, A., & Lobo, A. (2016). Does individual level resilience influence entrepreneurial success? [¿Influye la resiliencia a nivel individual en el éxito empresarial?]. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 22(2), 39-53. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Alex-Maritz/publication/311259544_Does_individual_resilience_influence_entrepreneurial_success/links/5850d47b08aecb6bd8d21948/Does-individual-resilience-influence-entrepreneurial-success.pdf

Fiksel, J. (2003). Designing resilient, sustainable systems. *Enviromental Science and Technology*, 5330-5339.

Forsyth Alarco, J. A. (2004). Finanzas empresariales: rentabilidad y valor. Lima: Forsyth Alarco, Juan Alberto.

Franco, P. (2015). Evaluación de estados financieros. Lima: Universidad del Pacífico.

Gallardo, E. (2017). Metodología de la investigación: manual automático interactivo. Huancayo: Universidad Continental.

Gallopín, G. (2006). Linkages between vulnerability, resilience, and adaptive capacity. *Global Environmental Change*.

Garmendia, P., & Farfán, M. (2015). Líderes resilientes y management del emporio comercial de Gamarra del distrito de la Victoria. *LOGOS*, 5(1). doi:10.21503/logos.v5i1.792

Gittell, J., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, layotts and organizational resilience. *Journal of Applied Behavioral Science*, 300-329.

Hallak, R., Assaker, G., O'Connor, P., & Lee, C. (2018). Firm performance in the upscale restaurant sector: The effects of resilience, creative self-efficacy, innovation and industry experience [Desempeño de la empresa en el sector de la restauración de lujo: los efectos de la resiliencia]. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 229-240. doi:10.1016/j.jretconser.2017.10.014

Hernández Pina, F. (1998). Conceptualización del proceso de la investigación educativa. Madrid: Mc Graw-Hill.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). Características de las empresas del emporio comercial de Gamarra. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). Encuesta de opinión sobre el impacto del COVID-19 en las empresas. Lima Metropolitana: INEI.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). Informe técnico: Demografía empresarial en el Perú durante el primer trimestre. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). Informe técnico: Producto Bruto Interno Trimestre - Diciembre 2020. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Instituto Peruano de Economía. (2020). Obtenido de Tercer informe: Análisis del impacto económico del Covid-19 en el Perú: <https://bit.ly/2UP9hyA>

IPSOS. (2021). Emprendimiento en tiempos de pandemia.

Juárez, J. (2014). Diseños de investigación en ciencias sociales. (1 era ed.). Biblioteca Nacional del Perú.

Kroll, C., Landis, J., Shen, Q., & Stryker, S. (1990). The economic impacts of the Lima Prieta earthquake: a focus on small business. Berkeley Planning Journal, 39-58.

Larios, R. (2017). Estado actual de las mipymes del sector textil de la confección en Lima. Ingeniería Industrial, 1(35), 113-137. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3374/337453922006.pdf>

Lee, A., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. Nat. Hazards Rev., 14, 29-41. doi:10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075

Lengnick-Hall, C., Beck, T., & Lengnick-Hall, M. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. Human Resource Management Review, 243-255.

MACROCONSULT. (2020). El consumo de los hogares en tiempos de COVID-19. Lima: MACROCONSULT.

Mármol, L., Rodas, S., Papanicolau, J., & Ricaurte, P. (2020). Modelo del desempeño organizacional con mejora continua e invención científica en mypes de productos lácteos. Industrial Data, 23(2), 51-58. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/816/81665362007/81665362007.pdf>

McManus, S. (2008). Organisational resilience in New Zealand. University of Canterbury , Christchurch. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/35459228.pdf>

Méndez, C. (2011). Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias

Meyer, A. (1982). Adapting to environmental jolts. Administrative Science Quarterly, 515-537.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). Marco Macroeconómico Multianual 2021-2024. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas.

Ministerio de la Producción. (2020). Reporte de Producción Manufacturera: setiembre 2020. Lima, Perú: Oficina de Estudios Económicos de PRODUCE.

Ministerio de Producción. (Diciembre de 2019). Estadísticas MYPIME. Obtenido de MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS: <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadisticaoe/estadisticas-mipyme#url>

Ministerio de Producción. (2020). Resolución Directoral N°00012-2020-PRODUCE-DGDE. Lima: Ministerio de Producción.

Ministerio de Salud. (31 de Marzo de 2020). Resolución Ministerial N°144-2020. Lima, Lima, Perú: Diario El Peruano.

Ministerio de Salud. (18 de Febrero de 2021). Instituto Nacional de Salud y Centro Nacional de Epidemiología, Prevención y Control de Enfermedades - MINSA. Obtenido de Sala situacional COVID-19 Perú: https://covid19.minsa.gob.pe/sala_situacional.asp

Misterio de Producción. (2020). Las Mipyme en cifras 2019. Lima: Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos de la Secretaría General del Ministerio de la Producción.

Morán, G., & Alvarado, D. (2010). Metodos de Investigación. México: Pearson Educación.

Muñante, G. (2021). Relación entre la resiliencia y el liderazgo en el entorno laboral. Universidad de Lima. Lima: Universidad de Lima. Obtenido de https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/13204/Mu%C3%B1ante_Huerta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). Metodología de la investigación: Cuantitativa, Cualitativa y Redacción de la Tesis (5ta ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Oficina de Estudios Económicos - PRODUCE. (7 de Diciembre de 2020). Anexo - Estadísticas del Sector Textil 2020-2025. Lima: Ministerio de Producción.

Oparanma, A., & Ulunma, E. (2019). Organizational Resilience and Corporate Performance of Deposit Money Bank in Port Harcourt, Nigeria [Resiliencia organizacional y desempeño corporativo del banco de dinero depositado en Port Harcourt, Nigeria]. International Journal of Business and Management Future, 3(2).

Organización Mundial de la Salud. (12 de Octubre de 2020). Información básica sobre la COVID-19. Obtenido de <https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>

Organización Mundial del Comercio. (2016). Igualdad de condiciones para el comercio de las Pymes. Organización Mundial del Comercio.

Organización Mundial del Comercio. (Diciembre de 2021). Media briefing COVID-19.
Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=-3xfHjm62Q>

Palacios Acero, L. C. (2016). Dirección estratégica. Colombia: ECOE Ediciones.

Palella, S., & Martins, F. (2012). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Caracas: FEDUPEL.

Pérez, J., & Cortés, J. (2009). Medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones de aprendizaje. Revista Ciencias Estratégicas., 17(22), 251-271.

Perisa, A., Kurnoga, N., & Sopta, M. (2017). Multivariate analysis of profitability indicators for selected companies of croatian market [Análisis multivariado de indicadores de rentabilidad para empresas seleccionadas del mercado croata]. UTMS Journal of Economics, 8(3), 231-242.
Obtenido de <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/195311/1/1011441888.pdf>

Prayag, G., Chowdhury, M., Spector, S., & Orchiston, C. (2018). Organizational resilience and financial performance [Resiliencia organizacional y desempeño financiero]. Annals of Tourism Research, 1-5. doi:10.1016/j.annals.2018.06.006

Presidencia del Consejo de Ministros. (2020). Decreto de Urgencia N° 049-2020. Decreto de urgencia que dicta medidas complementarias destinadas al financiamiento de la micro y pequeña empresa para la reducción del impacto del COVID-19 en la economía peruana. Lima, Perú: El Peruano.

Presidencia del Consejo de Ministros. (2020). Decreto de Urgencia N°040-2020. Decreto de Urgencia que establece medidas para mitigar los efectos económicos del aislamiento social obligatorio en las Mypes mediante su financiamiento a través de empresas de factoring. Lima, Perú: Diario El Peruano.

Presidencia del Consejo de Ministros. (2020). Decreto de Urgencia N°082-2020. Decreto de urgencia que dicta medidas complementarias destinadas al financiamiento de los pequeños productores agrarios del sector agrario para la reducción del impacto del COVID-19 y otras medidas. Lima, Perú: Diario El Peruano.

Presidencia del Consejo de Ministros. (15 de Marzo de 2020). Decreto Supremo N° 044-2020. Decreto Supremo que declara en Estado de Emergencia Nacional por las graves que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19. Lima, Lima, Perú: Diario El Peruano.

Presidencia del Consejo de Ministros. (2 de Mayo de 2020). Decreto Supremo N°080-2020-PCM. Decreto Supremo que aprueba la reanudación de actividades económicas en forma gradual y progresiva dentro del marco de la declaratoria de Estado de Emergencia Sanitaria Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la nación por el COVID19. Lima, Lima, Perú: Diario El Peruano.

Presidencia del Consejo de Ministros. (18 de Febrero de 2021). Decreto Supremo N°009-2021-SA. Decreto Supremo que prorroga la Emergencia Sanitaria declarada por Decreto Supremo

N°008-2020-SA, prorrogada por Decretos Supremos N°020-2020-SA, N°027-2020-SA y N°031-2020-SA. Lima, Lima, Perú : Diario El Peruano.

PWC. (5 de Mayo de 2021). Desafíos PWC. Obtenido de Los estragos del COVID-19 en los estados financieros del 2020 de las empresas peruanas: <https://desafios.pwc.pe/estragos-del-covid-19-en-los-estados-financieros-de-empresas-peruanas/>

Real Academia Española. (30 de Diciembre de 2020). Diccionario de la lengua española. Edición del Tricentenario. Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/crisis>

Robbins, S., & Courtler, M. (2014). Administración. México: Pearson Educación.
RPP Noticias. (13 de Mayo de 2020). Gamarra: Esta es la plataforma con la que empezará la venta de ropa por internet. Obtenido de <https://rpp.pe/economia/economia/reactivacion-economicagamarra-esta-es-la-plataforma-con-la-que-empezara-la-venta-de-ropa-por-internet-coronavirusen-peru-noticia-1265244?ref=rpp>

Salkind, N. (1999). Métodos de investigación. México: Prentice Hall.

Sánchez, H., & Reyes, C. (2015). Metodología y Diseño en la investigación Científica. Lima: Visión Universitaria.

Santoro, G., Bertoldi, B., Giachino, C., & Candeló, E. (2018). Exploring the relationship between entrepreneurial resilience and success: The moderating role of stakeholders' engagement [Explorando la relación entre la resiliencia empresarial y el éxito]. Journal of Business Research, 1-9. doi:10.1016/j.jbusres.2018.11.052

Seville, E. (2008). Resilience: Great concept ... but what does it mean? [Gran concepto ... pero ¿qué significa?]. US Council, Wilmington. Obtenido de https://ir.canterbury.ac.nz/bitstream/handle/10092/2966/12618148_Compete%20Briefing%20Bite.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (18 de Junio de 2021). COMEX PERÚ. Obtenido de El número de Mypes peruanas se redujo un 48.8% en 2020 y la informalidad pasó al 85% como consecuencia de la pandemia: <https://www.comexperu.org.pe/en/articulo/el-numero-de-mypes-peruanas-se-redujo-un-488-en-2020-y-la-informalidad-paso-al-85-como-consecuencia-de-la-pandemia>

Stephenson, A., Vargo, J., & Seville, E. (2010). Measuring and comparing organisational resilience in Auckland [Midiendo y comparando la resiliencia organizacional en Auckland]. Australian Journal of Emergency Management, 25(2). Obtenido de <https://ajem.infoservices.com.au/items/AJEM-25-02-07>

Supo, J. (Mayo de 2018). Seminario de Investigación Para la Producción Científica. Arequipa, Perú.

Suryaningtyas, D., Sudiro, A., Troena, A., & Irawanto, D. (2019). Organizational Resilience and Organizational Performance: Examining the Mediating Roles of Resilient Leadership and

Organizational Culture [Resiliencia organizacional y desempeño organizacional: Examinando los roles mediadores del liderazgo resiliente]. Academy of Strategic Management Journal, 18(2). Obtenido de <https://www.abacademies.org/articles/organizational-resilience-and-organizational-performance-examining-the-mediating-roles-of-resilient-leadership-and-organizational-8077.html>

Tamulevičienė, D. (2016). Methodology of complex analysis of companies' profitability [Metodología de análisis complejo de la rentabilidad de las empresas]. Entrepreneurship and sustainability issues, 4(1), 53-63. Obtenido de <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2016~1504246732756/J.04~2016~1504246732756.pdf>

Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 520.

Toma Infuko, J., & Rubio Donet, J. L. (2014). Estadística aplica: segunda parte. Lima: Fondo editorial de la Universidad del Pacífico.

Toma Infuko, J., & Rubio Donet, J. L. (2019). Estadística aplicada: primera parte. Lima: Fondo editorial de la Universidad del Pacífico.

Universidad Johns Hopkins. (20 de Febrero de 2021). COVID-19 Dashboard by the Center for Systems Sciencie and Engineering (CSSE) at Johns Hopkins University (JHU). Obtenido de Coronavirus Resource Center: <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>

Vargas, J., González, D., & Cornejo, C. (2015). Medición de la resiliencia en la cadena de suministros, en una nueva teoría del negocio. Research Group on Crisis and Disasters, 1(1), 1-9. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/314938557_Medicion_de_la_resiliencia_en_la_cadena_de_suministros_en_una_nueva_teoria_del_negocio

Vernimmen, P. (2005). Corporate Finance. England: John Wiley & Sons Ltd.

Wildavsky, A. (1988). Searching for safety. New Brunswick: USA Transaction Books.

Xiao, L., & Cao, H. (2017). Organizational Resilience: The Theoretical Model and Research Implication [Resiliencia organizacional: el modelo teórico y las implicaciones de la investigación]. ITM Web of Conferences, 12, 1-4. doi: 10.1051/itmconf/201712004021