

Emprender con resiliencia: desafíos y estrategias en el mundo empresarial

Karina Alexandra Castillo Castillo*
Joffre Vicente Sarmiento Chase**

Resumen

Palabras clave:
*Emprendimiento,
Resiliencia empresarial,
Desafíos, Estrategias de
adaptación, Innovación,
Sostenibilidad, Éxito
empresarial, Gestión
del riesgo, Capacidades
empresariales, Cultura
organizacional.*

Keywords:
*Entrepreneurship,
Business resilience,
Challenges, Adaptation
strategies, Innovation,
Sustainability,
Business success,
Risk management,
Entrepreneurial
capabilities,
Organizational culture.*

En este capítulo se aborda la complejidad del emprendimiento, destacando su naturaleza multifacética que fusiona la creatividad, la toma de riesgos y la eficiente gestión de recursos. A pesar de las oportunidades de autonomía y mejora de calidad de vida que ofrece, el emprendimiento también conlleva desafíos, como la incertidumbre financiera. En este contexto, la resiliencia emerge como un elemento esencial para el éxito sostenible, demandando enfoques integrales y estrategias específicas. Se resalta la importancia de habilidades como la claridad en los objetivos y la pasión por el trabajo. La resiliencia no solo se manifiesta en la superación de obstáculos, sino también en la capacidad de mantener una visión a futuro y fomentar el crecimiento. Se explora cómo la resiliencia y el emprendimiento se entrelazan, impulsando la adaptación y recuperación frente a la adversidad. Finalmente, se discute la necesidad de pautas estratégicas para promover la sostenibilidad y la permanencia en el mercado, resaltando ejemplos prácticos que ilustran la importancia de la resiliencia empresarial en la superación de desafíos y la captura de oportunidades.

* Profesora del Instituto Tecnológico Superior Sudamericano - Ecuador. Correo: kacastillo@ists.edu.ec | <https://orcid.org/0000-0002-3912-7565>

** Profesor del Instituto Tecnológico Superior Sudamericano - Ecuador. Correo: jvsarmiento@ists.edu.ec | <https://orcid.org/0009-0004-1582-7905>

1. Introducción

El emprendimiento, en la actualidad, se destaca como un fenómeno de vital importancia en el panorama económico y social, considerado por muchos como un “elixir mágico” capaz de contrarrestar las falencias económicas de la sociedad (Khan et al., 2023). Este concepto abarca diversas dimensiones, desde la autonomía en tiempo y dinero, pasando por la innovación de productos y servicios, y se erige como un factor determinante para el desarrollo económico. Joseph Schumpeter, reconocido como el padre del emprendimiento moderno, subraya la relevancia de este fenómeno en el desarrollo económico contemporáneo.

El emprendimiento no solo refleja la vitalidad económica de un país, también genera beneficios significativos para las personas y las familias, mejorando su calidad de vida como consecuencia del trabajo resiliente que demanda. En este sentido, el presente capítulo ofrece un marco de referencia para comprender la acción de la resiliencia como un proceso transversal del emprendimiento. Estos contenidos revelan que el proceso de posicionar un emprendimiento en el mercado, implica enfrentar numerosas barreras, y desarrollar la capacidad para enfrentar la adversidad, adaptarse y recuperarse de los contratiempos que pudieran inhibir el desarrollo del emprendimiento. ¡Comencemos!

2. Emprendimiento y Resiliencia

El emprendimiento es un proceso multifacético que combina creatividad, asunción de riesgos, gestión eficiente de recursos humanos y económicos para lograr el éxito empresarial. La autonomía y la libertad que ofrece son aspectos atractivos; pero, se debe reconocer y abordar desafíos inherentes como la incertidumbre financiera y la toma de decisiones críticas. León et al., (2024) y Ramos Farroñán et al., (2023) mencionan que el emprendimiento es la creación y dirección de una empresa, que puede incluir innovación, riesgo y espíritu emprendedor y según el Congreso de la República de Colombia, se define como la capacidad de una persona para crear a partir de significados y aprender a resolver problemas utilizando sus emociones, creatividad, actitud y valores personales. Esta

El emprendimiento es el motor de la innovación y, combinado con la resiliencia, crea sinergias vitales para el éxito empresarial.

capacidad permite adaptarse al entorno y aprovechar las oportunidades para beneficio propio y de la sociedad (Uribe Macías, 2013). En este contexto, el emprendimiento se asume como el conjunto de actividades y características que se deben desarrollar para crear una idea de negocio.

El emprendimiento es un catalizador que desata el poder transformador de la innovación y el cambio en las estructuras empresariales y sociales. Es un proceso de crear, desarrollar un proyecto o una idea de negocio. Es más que una simple actividad económica; es un fenómeno dinámico y apasionante que redefine las reglas del juego y desafía constantemente el status quo.

El éxito de un emprendimiento, puede estar influenciado por la innovación, la visión, la capacidad de tomar riesgos, la resiliencia y la creatividad: Entre estas características, la creatividad y la resiliencia se entrelazan al espíritu empresarial y se convierten en el arma secreta que impulsa la evolución y señala el camino hacia un futuro lleno de posibilidades extraordinarias. En esencia, el espíritu empresarial reside en la capacidad única de transformar ideas abstractas en realidades tangibles. A tal efecto, la resiliencia es la chispa en la mente de un visionario, la fuerza impulsora detrás de la idea de una nueva empresa, producto o servicio mientras que la creatividad se hace presente en el acto de imaginar cosas que aún no existen y tener el coraje de hacer realidad esas visiones en la sociedad.

Sin duda, el emprendimiento no es sólo un juego de creatividad; también es un acto de valentía y audacia; es sumergirse en lo desconocido, afrontar la incertidumbre con una sonrisa y aceptar la posibilidad del fracaso para alcanzar el éxito. Es un compromiso total con una visión, un compromiso valiente con los propios instintos y la confianza para encontrar oportunidades innovadoras incluso frente a la adversidad. Así como también, es el arte de imaginar, el valor de actuar y la resiliencia para persistir. Es el viaje hacia lo desconocido, donde la resiliencia, creatividad y la innovación dan forma a nuevas realidades. Es asumir riesgos con determinación, aprender de cada desafío y abrazar la oportunidad incluso en la adversidad ¡No hay duda de que el emprendimiento es la chispa que enciende las llamas de la innovación y el progreso!

El otro componente central de la investigación es la resiliencia, la cual concebimos como la habilidad de una persona para afrontar, superar y adaptarse efectivamente a situaciones

arduas, adversidades o heridas. La palabra resiliencia se deriva del verbo en latín *resilio*, *resilire*, que significa “saltar hacia atrás, rebotar” (Ruiz-Román et al., 2020) y podemos asumirla como la capacidad de instruirse y desarrollarse a partir de experiencias desafiantes. En tal sentido, una persona resiliente no sólo es capaz de recuperarse de eventos estresantes, sino que también mantiene la salud mental y emocional a pesar de las dificultades.

La resiliencia se manifiesta como una danza compleja entre resistencia y renovación. No se trata sólo de la capacidad de resistir la tormenta, sino de la capacidad de aprender de ella, de formar nuevas personas en el crisol de la dificultad. Es en la resistencia severa donde se desarrolla la resiliencia, desafiando no sólo las circunstancias adversas sino también las expectativas restrictivas impuestas por la sociedad. Además, como solución, la resiliencia es necesaria, no sólo para ser competitivos sino también rentables a largo plazo (Arias-Vargas et al., 2023). La resiliencia, si bien es un faro en la oscuridad, no es una panacea infinita. En su incansable búsqueda por adaptarse y mejorar, existe el peligro de minimizar la carga emocional y subestimar la complejidad del proceso. En la búsqueda de la resiliencia, cada persona es un universo único de experiencias y reacciones, quedando establecido que no existe un enfoque único que sirva para todos.

La intersección entre el emprendimiento y la resiliencia se crea cuando ambas cualidades se complementan y se desarrollan entre sí, apoyando el éxito sostenible en el mundo empresarial. En esta intersección, la resiliencia se revela como un importante motor que impulsa y fortalece el espíritu empresarial, que a su vez se convierte en un catalizador para el desarrollo de una resiliencia fuerte y adaptativa.

El emprendimiento, por su propia naturaleza, implica enfrentar una variedad de desafíos, incertidumbres y riesgos. Quienes se aventuran a crear nuevas empresas deben superar obstáculos constantes, que van desde la falta de recursos empresariales hasta la feroz competencia en el mercado. Es en este contexto que la resiliencia se convierte en un componente importante ya que los emprendedores resilientes no sólo soportan la adversidad, sino que también la utilizan como trampolín para aprender, adaptarse y crecer.

La resiliencia es la capacidad de recuperarse rápidamente del fracaso, aprender de la experiencia y mantener una actitud positiva ante los desafíos. Los empresarios resilientes

no se desaniman ante las dificultades, sino que las ven como oportunidades de crecimiento y avance. Esta mentalidad resuelta no sólo es fundamental para superar los inevitables altibajos en el camino empresarial, sino que también inspira creatividad e innovación, cualidades clave para el éxito a largo plazo, así como también es la capacidad de las empresas para adaptarse a circunstancias cambiantes con un efecto destructivo mínimo durante las crisis (Oganisjana et al., 2023)

Por otro lado, el emprendimiento en sí se convierte en un campo de entrenamiento ideal para cultivar y fortalecer la resiliencia. La toma de decisiones en condiciones de incertidumbre, la capacidad de adaptarse a los rápidos cambios del mercado y la gestión eficaz del estrés son habilidades esenciales que se desarrollan a lo largo de todo el proceso empresarial. Cada desafío superado y cada obstáculo sorteado contribuyen a forjar una mentalidad resiliente que se convierte en un activo invaluable en futuras empresas y proyectos.

En este cruce, la resiliencia no es simplemente una respuesta a la adversidad, sino una herramienta estratégica que impulsa el emprendimiento hacia adelante. La capacidad de sobreponerse a los fracasos, adaptarse a nuevas circunstancias y aprender de cada experiencia se traduce directamente en una ventaja competitiva para los emprendedores. La resiliencia no solo se convierte en un escudo contra la desmotivación y el agotamiento, sino que también alimenta la persistencia y la determinación necesarias para alcanzar metas a largo plazo.

La intersección entre emprendimiento y resiliencia crea un ambiente donde estas dos cualidades no solo coexisten, sino que se potencian mutuamente. La resiliencia impulsa el espíritu emprendedor, proporcionando la resistencia necesaria para enfrentar desafíos, mientras que el emprendimiento actúa como un campo de entrenamiento continuo que fortalece y moldea la resiliencia. En este dinámico cruce, los emprendedores no solo construyen negocios exitosos, sino que también cultivan una mentalidad resistente que se convierte en la clave para afrontar cualquier adversidad con determinación y éxito.

Por ende, el emprendimiento resiliente se refiere a la capacidad de los emprendedores y las nuevas empresas para adaptarse, recuperarse y crecer frente a los desafíos y la adversidad. Los emprendedores resilientes no sólo son capaces de sobrevivir a circunstancias difíciles, sino que también pueden convertir estas situaciones en oportunidades de aprendizaje y crecimiento.

La resiliencia empresarial no consiste solo en resistir presiones externas como cambios de mercado o crisis económicas, sino también en desarrollar una mentalidad y una cultura organizacional que promueva la agilidad, la innovación y la resiliencia.

Los emprendedores resilientes suelen mostrar una serie de características y habilidades, como la capacidad de adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias, la voluntad de asumir riesgos calculados, la capacidad de aprender del fracaso y la capacidad de mantener una actitud proactiva frente a las dificultades, pero sobre todo un liderazgo efectivo. Este concepto es cada vez más importante en un entorno empresarial cada vez más volátil y competitivo, donde la capacidad de adaptarse y responder rápidamente a los cambios del mercado es fundamental para el éxito a largo plazo. Un ejemplo de ello, fue la pandemia de COVID-19, en la que la resiliencia empresarial fue un factor clave para la supervivencia organizacional y empresarial.

3. El emprendedor resiliente

En un entorno empresarial altamente cambiante y plagado de desafíos impredecibles, la resiliencia empresarial se erige como un factor clave para el éxito sostenible de los emprendimientos. Esta capacidad de adaptación y recuperación frente a situaciones adversas se convierte en una competencia clave para los líderes empresariales que buscan no solo sobrevivir, sino prosperar en entornos cambiantes.

El emprendedor resiliente desafía límites con creatividad y un optimismo inquebrantable, transformando obstáculos en oportunidades para persistir y triunfar.

Salvo et al. (2017) destacan que el emprendedor resiliente es capaz de enfrentar situaciones adversas y desarrollar estrategias para superarlas, incorporando destrezas individuales y factores de protección. Este enfoque sugiere que los emprendedores resilientes no se detienen ante los obstáculos, sino que encuentran formas creativas de sortearlos y seguir adelante; confían en sus propias capacidades y mantienen optimismo ante la adversidad, lo que le permite perseverar incluso en las circunstancias más difíciles (Ortunio y Guevara, 2023). Esto se refleja en su capacidad para encontrar soluciones innovadoras aprovechando oportunidades.

Estamos frente a una persona que, a pesar de los desafíos, sigue adelante con determinación y flexibilidad (Morales et al 2022). Estos emprendedores han demostrado una capacidad excepcional para adaptarse a los cambios y aprender de las experiencias adversas, lo que les ha permitido alcanzar el éxito en sus empresas. Su capacidad para enfrentar desafíos, mantener la confianza en sí mismos y adaptarse a las circunstancias cambiantes les ha permitido no solo sobrevivir, sino también prosperar en entornos empresariales competitivos y volátiles.

3.1 Factores que impactan en la resiliencia empresarial

Jones et al., (2021) indican que las estrategias fundamentales para fortalecer la resiliencia empresarial incluyen la diversificación de ingresos, el fomento de una cultura organizacional sólida, el establecimiento de redes de apoyo con partes interesadas clave, la implementación de sistemas de gestión de riesgos, la inversión en desarrollo de talento, la adaptación tecnológica y la flexibilidad financiera. Estas medidas ayudan a las empresas a enfrentar desafíos, adaptarse a cambios y mantener su capacidad de respuesta en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

Aunque no hay una metodología establecida para desarrollar la resiliencia empresarial, existen ciertos componentes que contribuyen a su aplicación. Los elementos que intervienen en la formación de resiliencia en todas las organizaciones se denominan factores protectores y factores de riesgo, similares a las fortalezas y debilidades identificadas en un análisis estratégico. Los factores protectores son condiciones que podrían propiciar un entorno positivo para las actividades de una empresa, mientras que los factores de riesgo son todas aquellas características que, de una u otra forma, incrementan la posibilidad de perjudicar su desempeño. En este sentido, “una organización es resiliente, una vez que, al estar en una situación de caída, logra generar una capacidad de reconocer esos factores de riesgo y protectores para minimizar posibles problemas futuros” (Cordero-Cortés, et al. 2014).

Otro aspecto relevante en la aplicación de la resiliencia empresarial son las técnicas empleadas. Las diversas técnicas de resiliencia son acciones organizacionales implementadas para afrontar situaciones adversas, y son las que determinarán el uso de estrategias para mantener el equilibrio en momentos de crisis y cambio que puedan obstaculizar el desempeño laboral de los empleados. Estas técnicas tienen la posibilidad de utilizarse en todos los niveles jerárquicos para ayudar al

personal a desarrollarse y producir conductas positivas en su trabajo (Steffens & Ojeda-Pertuz, 2017). En resumen, son acciones aplicadas a nivel de recursos humanos para que los empleados puedan afrontar la carga emocional, tal como es el caso de los emprendimientos de la ciudad de Loja, donde sus dueños deben enfrentar los desafíos actuales a pesar del estrés, información que se describe ampliamente en la tabla 3 y su análisis.

Una vez comprendido que la resiliencia es un proceso dinámico y no una cualidad estática, la interrogante que nace es: ¿Qué mecanismos y factores existen para ayudar a los emprendimientos a adaptarse de manera óptima cuando enfrentan riesgos?, y para abordar esta interrogante, se consideran tres tipos de factores fundamentales.

Los factores de riesgo contribuyen al desarrollo de dificultades que pueden llevar a la empresa a fases de situación límite, se dividen en no estructurales y estructurales. Los primeros están dentro del contexto en el que se desarrolla la empresa y no están vinculados a la misma, como por ejemplo las crisis económicas, las inseguridades y las políticas públicas. Los no estructurales son individuos que tienen un carácter más controlable, más susceptible al cambio y a la transformación (Aguiar Andrade & Acle-Tomasini, 2012), el endeudamiento, las capacidades limitadas y de gestión, las diferencias en el producto o servicio ofrecido (Sánchez-Sánchez et al., 2020) y la escasa integración en la cadena de valor.

Los factores protectores son las capacidades y condiciones favorables que ya posee una empresa y que le permiten desarrollar estrategias para superar las situaciones críticas a las que se hacen. De acuerdo con Aguilar Andrade y Acle-Tomasini (2012), la existencia de estos factores atenúa el impacto negativo de los factores de riesgo a través de mecanismos de protección y control.

Los factores resilientes son elementos que tienen el potencial de reforzar la capacidad de resiliencia empresarial. Se trata de las capacidades y habilidades que los miembros de una organización deben desarrollar para hacer frente a situaciones críticas de manera efectiva. Estos factores resilientes se cultivan durante la implementación de las estrategias organizacionales, y es recomendable que se mantengan en continua actualización y mejora (Aguilar Andrade & Acle-Tomasini, 2012).

Tabla 1.

Factores que impactan en la resiliencia empresarial.

Factores de riesgo	Lenguaje, valor y creencia, reciente creación, menor tamaño, sector económico, género gerencial, falta de inicial, economic crisis, low income, debt ratio, and leadership style
Factores de riesgo	Lenguaje, valor y creencia, reciente creación, menor tamaño, sector económico, género gerencial, falta de inicial, economic crisis, low income, debt ratio, and leadership style
Factores de riesgo	Lenguaje, valor y creencia, reciente creación, menor tamaño, sector económico, género gerencial, falta de inicial, economic crisis, low income, debt ratio, and leadership style

Nota: Elaboración propia a partir de Cordero-Cortés et al. (2014), Luque-Vílchez et al. (2019), Ormazá Cevallos et al. (2019), Remilien et al. (2018) y Vaquero Tió (2013).

Si se practica la resiliencia como el resultado de la interacción entre el actor (ya sea un individuo, una empresa o una organización) y su ambiente, cada caso será único. Por lo tanto, es posible que un elemento determinado actúe como factor protector y la creación de la resiliencia en un caso particular, aún que, en otra situación, el mismo elemento no tiene el mismo efecto o incluso convertirse en un factor de riesgo. La resiliencia es un proceso multidimensional y contextual, por lo que los factores que facilitan o pueden variar según las características del actor, su entorno y las circunstancias específicas que la enfrenta. En consecuencia, es esencial adoptar un enfoque holístico e individualizado para comprender y fomentar la resiliencia en escenarios diferentes.

3.2 Estrategias para construir resiliencia empresarial

Para construir y fortalecer la resiliencia empresarial, es fundamental abordar de manera integral los factores de riesgo, protectores y resilientes que influyen en el desempeño de las empresas. En la tabla 2, se presentan estrategias e insumos prácticos diseñados específicamente para abordar cada uno de estos factores de manera proactiva y sostenible.

Tabla 2.

Estrategias para construir resiliencia empresarial.

Factores	Estrategias e insumos prácticos
Factores de Riesgo	Desarrollar e implementar programas de sensibilización y capacitación sobre diversidad e inclusión para promover una cultura organizacional inclusiva.
	Ofrecer asesoramiento personalizado, programas de mentoría y facilitar el acceso a redes de contactos para empresas nuevas y pequeñas.
	Realizar estudios de mercado y análisis de tendencias para identificar nuevas oportunidades de diversificación de productos o servicios.
	Implementar políticas de equidad de género, programas de liderazgo femenino y prácticas de contratación imparciales.
	Brindar asesoramiento financiero, planes de reestructuración de deudas y facilitar el acceso a fuentes de financiamiento alternativas.
	Desarrollar programas de formación en liderazgo, gestión de equipos y toma de decisiones estratégicas.
Factores Protectores	Implementar programas de digitalización digital y capacitación en herramientas tecnológicas aplicadas a los procesos empresariales
	Realizar programas de educación familiar, conciliación trabajo- vida y desarrollo de habilidades digitales para los empleados
	Brindar en gestión empresarial asesoramiento, planificación estratégica y programas de continuidad de la capacitación en áreas de desarrollo fomentar, capacitación interna y el desarrollo de una cultura de compromiso creación de comunidades de práctica.
	Diversificar la oferta de productos y servicios a través de investigación y desarrollo, innovación y análisis de tendencias de mercado.

Factores Resilientes

Implementar sistemas de mejora continua, optimización de procesos y adopción de tecnologías de aplicación de productos sostenibles y desgaste.

Desarrollar estrategias de marketing y ventas enfocadas en la expansión de la base de clientes y la de nuevos proyectos de penetración segmentos.

Invertir en programas de desarrollo de habilidades gerenciales, coaching capacitación y continua para el equipo directivo.

Implementar sistemas de gestión de la calidad, optimización de la cadena de suministro y herramientas de control de procesos.

Realizar análisis de costos comparativos de costos, precios y calidad, e implementar programas de mejora de procesos y proyectos.

Establecer alianzas, joint ventures y colaboraciones con otras con empresas y organizaciones complementarias.

Nota: Elaboración propia a partir de Sullivan-Taylor et al. (2011), Monllor et al. (2017), Annarelli et al. (2016), Williams et al. (2017), Fainshmidt et al. (2020), Branicki et al. (2018), Linnenluecke et al. (2017), Ortiz et al. (2016).

Cada estrategia aborda aspectos fundamentales para fortalecer la resiliencia, como fomentar una cultura organizacional inclusiva a través de programas de sensibilización y capacitación en diversidad e inclusión (Sullivan-Taylor y Branicki, 2011). Además, brindan asesoramiento personalizado, mentoría y acceso a redes de contactos para empresas nuevas y pequeñas, así como la realización de estudios de mercado y análisis de tendencias para identificar oportunidades de diversificación de productos o servicios (Monllor y Murphy, 2017). También contemplan la implementación de políticas de equidad de género, programas de liderazgo femenino y prácticas de contratación imparciales, así como el acceso a asesoramiento financiero, planes de reestructuración de deudas y fuentes de financiamiento alternativas (Annarelli y Nonino, 2016). Asimismo, se enfatiza el desarrollo de programas de formación en liderazgo, gestión de equipos y toma de decisiones estratégicas (Williams et al., 2017).

Un aspecto crucial es la alfabetización digital y la capacitación en herramientas tecnológicas aplicadas a los procesos empresariales (Fainshmidt et al., 2020). Además, se promueven programas de educación familiar, conciliación trabajo-vida y desarrollo de habilidades digitales para los empleados. Se destaca la importancia del asesoramiento en gestión empresarial,

planificación estratégica y programas de capacitación continua en áreas clave (Branicki et al., 2018). Otro factor clave es fomentar un ambiente laboral positivo mediante actividades de construcción de equipos, incentivos de reconocimiento y una cultura de colaboración y compromiso. Asimismo, se enfatiza el establecimiento de canales de comunicación efectivos, mesas de diálogo y alianzas estratégicas con grupos de interés clave, así como la inversión en programas de desarrollo de talento, capacitación interna y la creación de comunidades de práctica (Linnenluecke, 2017).

En cuanto a las estrategias resilientes, se contempla la implementación de sistemas de mejora continua, optimización de procesos y adopción de tecnologías de producción eficientes y sostenibles (Ortiz-de-Mandojana y Bansal, 2016). Además, se destaca el desarrollo de estrategias de marketing y ventas enfocadas en la expansión de la base de clientes y la penetración de nuevos segmentos. También se resalta la importancia de invertir en programas de desarrollo de habilidades gerenciales, coaching y capacitación continua para el equipo directivo, así como fomentar un ambiente laboral positivo, programas de bienestar y reconocimiento, y actividades de integración de equipo (Branicki et al., 2018).

Otras estrategias resilientes incluyen explorar oportunidades de internacionalización, cumplir con estándares de calidad y certificaciones requeridas en los mercados de exportación, implementar sistemas de gestión de la calidad, optimizar la cadena de suministro y utilizar herramientas de control de procesos (Fainshmidt et al., 2020). Asimismo, se contempla realizar análisis comparativos de costos, precios y calidad, e implementar programas de mejora continua de procesos y productos (Annarelli y Nonino, 2016). Además, se promueve el establecimiento de alianzas estratégicas, joint ventures y colaboraciones con otras empresas y organizaciones complementarias, así como explorar opciones de financiamiento colaborativo, crowdfunding y programas de apoyo financiero gubernamentales o privados (Monllor y Murphy, 2017). Finalmente, se enfatiza la importancia de promover la creación de redes profesionales, la participación en asociaciones industriales y programas de intercambio de conocimientos (Linnenluecke, 2017).

4. Prácticas de emprendimiento resiliente: casos de la vida real

Explorar prácticas resilientes a través de estudios de casos sobre el emprendimiento resiliente es fundamental para comprender cómo las personas enfrentan los obstáculos y los transforman en oportunidades de crecimiento. Aprovecharemos esta oportunidad para profundizar en las inspiradoras historias de vida de emprendedores resilientes. A continuación, les presentamos los afrontamientos que llevaron a cabo los fundadores de Café Indera y el Carbonero Balcón Restaurant – Bar.

Café Indera y Carbonero Bar Restaurante son emprendimientos resilientes que, gracias a su valentía y perseverancia ante las adversidades, han logrado crecer, prosperar y convertirse en ejemplos motivadores de éxito.

Tabla 3.

Reseña histórica de Emprendimientos Resilientes.

Emprendimientos	Reseña Histórica
	<p>La historia de Indera es un testimonio inspirador de determinación y visión emprendedora en el corazón de Loja, Ecuador. En el año 2008, Manuel Romero y su esposa se embarcaron en la aventura de crear una industria cafetalera desde cero, con la intención de llenar un vacío en el panorama empresarial local. Con raíces familiares profundas en el mundo del café, Manuel encontró en las tradiciones y conocimientos transmitidos por su madre la semilla de una idea innovadora. Inspirado por el aroma embriagador del café tostado en la terraza de su hogar, Manuel vio una oportunidad única para emprender y crear algo significativo para su comunidad. Con determinación y compromiso, comenzaron a experimentar con el café de la finca familiar, llevando a cabo pruebas meticulosas para perfeccionar su producto. A pesar de los desafíos iniciales, como la falta de una tostadora adecuada y la necesidad de cumplir con compromisos estrictos, Manuel y su esposa se mantuvieron firmes en su objetivo de brindar calidad y excelencia. Así nació Indera, una empresa que no solo lleva el nombre de los fundadores “Industria Ecuatoriana Romero Apolo”, sino también su pasión y dedicación por el café. Su historia es un recordatorio inspirador de cómo la resiliencia y la determinación pueden convertir los sueños en realidades tangibles, y cómo una idea simple puede florecer en un legado perdurable.</p>



Carbonero Balcón Bar Restaurante se encuentra en Loja. Esta empresa se desempeña en la siguiente industria: Bares, pubs y tabernas. Es un negocio familiar que se dedica al expendio de carnes preparadas y derivadas desde el año 2017, su principal atractivo es el ambiente familiar y una vista panorámica de la ciudad, la modalidad con la que ha venido funcionando es la atención mediante un servicio convencional presencial y una modalidad de delivery a través de llamadas telefónicas; sin embargo, por lo anteriormente mencionado y por la situación actual de limitación de circulación, restricción de aforo y de atención en todos los negocios, dispuestas a nivel nacional y local por las entidades de control, para reducir la propagación del SARS-COV2 (COVID 19), ha surgido la necesidad de efectuar estrategias de ventas en la modalidad delivery o servicio a domicilio.

Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas a emprendimientos resilientes de la ciudad de Loja, Indera (2024), (Castillo Calle, 2023).

4.1 Café Indera

El viaje de Café Indera hacia el éxito ha atravesado una serie de desafíos y obstáculos que, con determinación y visión, se han superado para convertirse en una historia de triunfo y excelencia. Desde un principio, la empresa dedicada a la producción de café se vio atrapada en un entorno donde la falta de acceso a la información, la falta de infraestructura industrial y los desafíos financieros parecían impedir su progreso. Sin embargo, a través de una búsqueda constante de conocimiento, innovación y una fuerte creencia en la calidad, Café Indera ha logrado convertir estos desafíos en oportunidades de crecimiento y desarrollo. En este apartado, exploraremos los principales problemas que enfrentó Café Indera y cómo fueron superados, revelando su determinación e ingenio para triunfar en la industria del café.

Las principales adversidades identificadas:

- **Falta de acceso a información y conocimiento inicial sobre café:** Al principio, Indera carecía de un conocimiento profundo sobre el café y sus procesos. Esta falta de información dificultaba la toma de decisiones fundamentales para la calidad del producto.

- **Carencia de industria y maquinaria en la región:** La falta de infraestructura industrial en Loja presentaba un desafío para mejorar los procesos productivos del café. La ausencia de maquinaria adecuada complicaba aún más la situación.
- **Escasez de información sobre procesos productivos y de manufactura:** A pesar del interés en mejorar la calidad del café, la falta de recursos y orientación sobre los procesos productivos y de manufactura dificultaban el avance en ese aspecto.
- **Necesidad de comprender el mercado y las preferencias del consumidor:** Indera enfrentó el desafío de comprender las preferencias del mercado y del consumidor, lo que implicaba ajustar sus productos y procesos en consecuencia.
- **Obtención de financiamiento para inversiones en infraestructura y maquinaria:** La falta de acceso a financiamiento adecuado representaba un desafío significativo para Indera, especialmente debido a la falta de experiencia empresarial y a la percepción de riesgo por parte de las instituciones financieras.
- **Necesidad de educación financiera y gestión empresarial:** La falta de conocimientos financieros y de gestión empresarial complicaba la capacidad de Indera para planificar y gestionar sus recursos de manera efectiva.
- **Convencer a stakeholders sobre decisiones estratégicas:** Indera enfrentaba el desafío de persuadir a los stakeholders, incluidos los bancos y los socios comerciales, sobre la idoneidad de sus decisiones estratégicas, como la inversión en maquinaria de alta calidad.
- **Búsqueda de asesoramiento y conocimiento especializado:** Indera tuvo que buscar activamente asesoramiento y conocimiento especializado, tanto a nivel nacional como internacional, para mejorar sus procesos y productos.

4.2 Carbonero Balcón Restaurant – Bar

Carbonero Bar Restaurant, un emprendimiento arraigado en la ciudad de Loja, ha enfrentado una serie de desafíos a lo largo de su trayectoria empresarial. Desde sus inicios, la motivación para regresar a sus raíces y servir a su comunidad ha sido su impulso principal ya que durante más de una década han estado fuera del país. Sin embargo, como muchos negocios, se vio enfrentado a una de las mayores adversidades de la historia: la pandemia global. A pesar de este desafío sin precedentes, Carbonero Bar Restaurant demostró una notable resiliencia y adoptó estrategias innovadoras para adaptarse a la situación. A continuación, se presenta los principales dilemas y estrategias que ha empleado para lograr el éxito empresarial están:

- **Motivación para emprender:** La motivación principal detrás del emprendimiento de Carbonero Bar Restaurant fue el deseo de regresar a sus raíces en la ciudad de Loja, provincia de Loja; después de haber sido migrantes durante varios años. Este impulso inicial refleja un profundo vínculo emocional con la comunidad y el lugar de origen.
- **Resiliencia empresarial:** El mayor desafío que Carbonero Bar Restaurant ha enfrentado hasta el momento ha sido la pandemia. Con todas las puertas cerradas debido a las restricciones, el negocio tuvo que lidiar con numerosas adversidades. Sin embargo, lograron sobrellevar esta situación difícil con determinación y creatividad. Para hacer frente al impacto de la pandemia, Carbonero Bar Restaurant implementó estrategias como llevar la comida directamente a los clientes a través de servicios de entrega a domicilio. Esta estrategia les permitió seguir sirviendo a sus clientes incluso cuando las puertas de su establecimiento estaban cerradas.
- **Diferenciación y estrategias de competitividad:** La diferenciación de Carbonero Bar Restaurant se ha logrado a través del compromiso con la calidad, el servicio excepcional y el amor por el trabajo. Además, la empresa ha buscado adaptarse constantemente a las necesidades cambiantes del mercado, ampliando su oferta con salones de eventos y nuevos conceptos gastronómicos.
- **Hitos significativos:** Uno de los hitos más significativos en la trayectoria de Carbonero Bar Restaurant ha sido el reconocimiento y el cariño que han ganado de la comunidad local. Este aprecio y lealtad de los clientes reflejan el éxito y la relevancia del negocio en la comunidad.
- **Evolución del emprendimiento:** Carbonero Bar Restaurant ha evolucionado con el tiempo, adaptándose a los cambios del entorno y las necesidades del mercado. Han ampliado sus servicios con la incorporación de salones de eventos y la expansión a nuevas ubicaciones.
- **Factor clave del éxito sostenido:** El factor principal que ha contribuido al éxito sostenido de Carbonero Bar Restaurant ha sido su compromiso con la calidad, la pasión por el trabajo y la atención meticulosa a las necesidades de los clientes. Además, el mantenimiento de cuentas claras y relaciones sólidas con entidades financieras ha sido fundamental.
- **Lecciones aprendidas:** Una de las lecciones con mayor relevancia que Carbonero Bar Restaurant ha aprendido es la importancia de mantenerse comprometido con la

comunidad y de ofrecer un servicio excepcional. Además, han valorado el impacto positivo que pueden tener en la vida de las personas a través de su trabajo.

- **Capacidades necesarias para emprender:** Para iniciar un emprendimiento como Carbonero Bar Restaurant, es fundamental tener claridad en los objetivos, una sólida planificación y un profundo amor por el trabajo. Además, se requiere habilidades de adaptación y resiliencia para superar los desafíos que puedan surgir en el camino.
- **Planes futuros:** Los planes futuros de Carbonero Bar Restaurant incluyen la expansión a nuevas ubicaciones, como la provincia de Azuay, con el objetivo de seguir creciendo y sirviendo a más comunidades.
- **Consejo para emprendedores:** El consejo principal que Carbonero Bar Restaurant ofrece a aquellos que quieren iniciar su propio negocio es que no se desanimen, que mantengan sus ideas y sueños vivos, y que se esfuercen por alcanzar sus metas con determinación y pasión. La perseverancia y la fe en uno mismo son clave para el éxito empresarial.

4.3 Diferenciaciones estratégicas

En ambos casos, la importancia de la educación financiera, la innovación y la perseverancia surgieron como recomendaciones clave. La pasión por el trabajo, la necesidad de salir de la zona de confort y la apertura a la formación continua son ingredientes comunes que contribuyen al éxito continuo. Las entrevistas evidencian historias de emprendedores resilientes que han superado retos significativos y han logrado éxito en sus respectivos negocios.

La resiliencia es un pilar fundamental en el camino emprendedor, como lo demuestra la experiencia de Café Indera y Carbonero Bar - Restaurante. Ante adversidades no sólo han sobrevivido, sino que han prosperado gracias a su adaptabilidad y perseverancia. Estos ejemplos resaltan la importancia de la resiliencia entre los emprendedores que inevitablemente encontrarán desafíos en su camino hacia el éxito. Para quienes estén considerando iniciar su propio negocio, sin duda, debe desarrollar una mentalidad resiliente es crucial. Esto significa estar preparado para superar obstáculos, aprender de los fracasos y perseverar en la consecución de sus objetivos a pesar de las dificultades. Algunos consejos clave para un emprendimiento resiliente incluyen establecer expectativas realistas, mantener una actitud positiva frente a los desafíos, buscar apoyo de una red de mentores y colegas y estar dispuesto a adaptarse y ajustarse cuando sea necesario.

Estrategias diferenciadoras:

- **Manufactura y Productos:** Una empresa está en el negocio del café, enfocándose en la producción de café de alta calidad, mientras que la otra se enfoca en la venta de alimentos y servicios, incluyendo la expansión a diferentes marcas y la apertura de restaurantes.
- **Enfoque global frente al local:** Para Indera tener una perspectiva más global al participar en mercados internacionales y asociarse con empresas extranjeras ha sido una de sus visiones. Carbonero, por su parte, destaca su vínculo con la comunidad local y su objetivo de expandirse a otras provincias como la provincia del Azuay.
- **Desarrollo y Diferenciación:** El crecimiento de Indera se centra en el reconocimiento internacional, la participación en la competencia y la expansión a mercados exclusivos como Australia. Por el contrario, Carbonero incrementa su negocio sumando diferentes marcas y servicios en función de las necesidades del ambiente que lo rodea.

La distinción entre Café Indera y Carbonero Bar Restaurant, es evidente en sus estrategias de manufactura, enfoque comercial y desarrollo empresarial. Mientras que Indera se destaca por su enfoque en la producción de café de alta calidad y su incursión en mercados internacionales, Carbonero se centra en la venta de alimentos y servicios, con un fuerte énfasis en la conexión con la comunidad local y la expansión a otras provincias dentro del país. Indera busca el reconocimiento internacional y la diversificación en mercados exclusivos como Australia, mientras que Carbonero se diferencia mediante la incorporación de diversas marcas y servicios que se adaptan a las necesidades locales. Esta divergencia estratégica refleja la naturaleza única de cada empresa y demuestra cómo la adaptación a diferentes contextos y mercados es crucial para el éxito empresarial en un mundo cada vez más globalizado.

Estrategias semejantes:

- **Motivación y orígenes locales:** Ambos negocios surgen de un vínculo con su lugar de origen, ya sea buscando llenar un vacío en la industria cafetalera local (Indera) o regresar a su ciudad natal para iniciar un negocio (Carbonero).
- **Resiliencia durante el conflicto:** Enfrentaron retos durante la pandemia y respondieron a ellos de manera proactiva. Indera invirtió para mantenerse a salvo mientras Carbonero se adaptaba a los servicios de entrega a domicilio.

- Relaciones familiares y comunitarias: Las dos empresas enfatizaban en la importancia de la familia para su éxito y sus conexiones con la comunidad. Carbonero destaca su unión con la gente humilde y la fidelidad de los clientes, mientras Indera crece internacionalmente, demostrando reconocimiento nacional e internacional.

Estrategias de empresas resilientes:

- Innovación continua: Resaltar la importancia de la innovación como clave para el éxito continuo. Realzar la inversión en tecnología, enfocarse en la diversificación de productos y servicios.
- Adaptabilidad y resiliencia: La capacidad de adaptarse a las crisis y aprender de ellas es fundamental. Las empresas han demostrado resiliencia durante los conflictos adaptando sus estrategias para hacer frente a los desafíos.
- Relaciones comunitarias: Reconocer la importancia de las conexiones comunitarias. Ya sea local o internacional, construir relaciones sólidas contribuye al éxito sostenible de una empresa.
- Visión de largo plazo y pasión por el trabajo: La visión de largo plazo combinada con la pasión por el trabajo son elementos comunes para el éxito. Mantener la motivación diaria y establecer objetivos claros es esencial para un crecimiento continuo.

La innovación continua, la adaptabilidad y el fortalecimiento de las relaciones comunitarias son elementos esenciales para el éxito empresarial sostenible. La capacidad de la empresa para seguir innovando, invirtiendo en tecnología y diversificando sus productos y servicios garantiza su relevancia en un entorno empresarial en constante cambio. La adaptabilidad y la resiliencia son igualmente importantes, ya que permiten a las empresas enfrentar crisis y desafíos y ajustar las estrategias según sea necesario. Además, cultivar relaciones comunitarias sólidas tanto a nivel local como internacional no solo mejora la reputación de una empresa, sino que también brinda apoyo mutuo y oportunidades de crecimiento a largo plazo. Juntas, estas prácticas proporcionan una base sólida para el éxito continuo en un mundo empresarial dinámico y desafiante.

5. Lineamientos estratégicos para un emprendimiento resiliente

Según un análisis global realizado por la Universidad de Stanford (Lee, 2023), cerca del 75% de los emprendimientos cierran antes de alcanzar los 5 años, debido a su incapacidad para adaptarse a cambios disruptivos. Ante esta realidad, resulta fundamental que los emprendedores desarrollen lineamientos estratégicos para edificar negocios genuinamente resilientes. Estos lineamientos son esenciales para orientar a las organizaciones hacia la sostenibilidad y la continuidad a largo plazo. En este análisis, exploraremos los principios clave que sustentan la resiliencia empresarial y cómo pueden ser implementados de manera efectiva para fortalecer la capacidad de las empresas para enfrentar y superar los desafíos en un entorno empresarial en constante evolución (ver tabla 4).

Los lineamientos estratégicos son directrices que orientan a los líderes empresariales a la adaptación, superación de desafíos, competitividad y permanencia en el mercado.

Tabla 4.

Lineamientos estratégicos para un emprendimiento resiliente

Línea Estratégica	En qué consiste	Cómo se materializa	Producto generado
Fortalecimiento de la propuesta de valor	Evaluar y mejorar continuamente la propuesta de valor única que ofrece la empresa, asegurando que se mantenga relevante y atractiva para los clientes en un entorno cambiante.	1. Analizar a fondo a la competencia y sus ofertas. 2. Identificar y evaluar tendencias emergentes. 3. Rediseñar y actualizar productos/ servicios 4. Implementar programas de mejora continua de la experiencia de la clientela	Una propuesta de valor distintiva y actualizada, que satisface las necesidades cambiantes de los clientes y mantiene la ventaja competitiva de la empresa en el mercado.

Gestión eficiente de la cadena de suministro	Optimizar y fortalecer la cadena de suministro de la empresa, reducir la dependencia excesiva de proveedores clave y minimizar los riesgos de interrupciones.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar y contratar nuevos proveedores alternativos. 2. Implementar sistemas de trazabilidad y monitoreo de los suministros. 3. Optimizar los procesos logísticos y de distribución. 	Una cadena de suministro resistente y flexible, capaz de adaptarse a interrupciones y garantizar la continuidad del flujo de productos y servicios a los clientes.
Desarrollo de liderazgo resiliente	Un estilo de liderazgo adaptable y orientado a la resiliencia, que puede guiar a la empresa a través de períodos de incertidumbre y cambios disruptivos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar programas de capacitación en liderazgo resiliente. 2. Desarrollar las habilidades de comunicación efectiva en crisis. 3. Promover la construcción de equipos sólidos y cohesión 	Un equipo de líderes resilientes, capaces de tomar decisiones estratégicas en entornos complejos, inspirar a los empleados y mantener la estabilidad y el rumbo de la empresa en tiempos difíciles.
Diversificación de fuentes de financiamiento	Explorar y acceder a diferentes fuentes de financiamiento, tanto como alternativas tradicionales, para garantizar un flujo constante de capital y evitar la excesiva dependencia de una sola fuente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar y contactar potenciales inversionistas. 2. Solicitar préstamos y líneas de crédito bancarias. 3. Lanzar campañas de crowdfunding y financiación colectiva. 4. Explorar la capitalización en mercados de valores. 	Una base diversa de fuentes de financiamiento, que proporciona a la empresa la liquidez y los recursos necesarios para adaptarse a cambios económicos, invertir en innovación y aprovechar oportunidades de crecimiento.

Fomento de la resiliencia organizacional	Cultivar una cultura organizacional que la resiliencia, la adaptación y la capacidad de recuperación ante desafíos y adversidades.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover valores y principios que fomenten la resiliencia. 2. Brindar capacitación en gestión del estrés y afrontamiento 3. Fomentar una mentalidad de crecimiento y aprendizaje continuo. 4. Implementar programas de bienestar laboral y salud mental. 5. Construir redes de apoyo y tutoría entre los empleados 	Una organización resistente, donde los empleados están preparados para los desafíos las dificultades y se adaptan rápidamente a los cambios, manteniendo un alto nivel de compromiso y productividad.
---	--	---	---

Nota. Elaboración propia a partir de Osterwalder et al., (2010); Chopra, et al., (2016); Coutu, et al., (2002); Berger et al (1998); et al., (2011).

Como se observa en la tabla 4 cada lineamiento aborda aspectos fundamentales, desde la optimización de recursos y capacidades actuales, hasta la innovación constante, la gestión de riesgos, la diversificación de ingresos y mercados, la colaboración estratégica y el fomento de una cultura organizacional resiliente.

La primera línea estratégica se enfoca en el fortalecimiento de la propuesta de valor que ofrece la empresa a sus clientes. Esto implica evaluar y mejorar continuamente los productos y servicios, asegurando que se mantengan relevantes y atractivos en un mercado en constante cambio. Esta estrategia se materializa mediante el análisis exhaustivo de la competencia, la identificación de tendencias emergentes, el rediseño y actualización de las ofertas, y la implementación de programas de mejora continua de la experiencia del cliente.

En segundo lugar, se destaca la importancia de una gestión eficiente de la cadena de suministro. Esta línea estratégica busca optimizar y fortalecer la cadena de suministro, reducir la dependencia excesiva de proveedores clave y minimizar los riesgos de interrupciones. Se logra mediante la identificación y contratación de nuevos proveedores alternativos, la implementación de sistemas de trazabilidad y monitoreo de los suministros, y la optimización de los procesos logísticos y de distribución.

La tercera línea estratégica se centra en el desarrollo de un liderazgo resiliente, capaz de guiar a la empresa a través de períodos de incertidumbre y cambios disruptivos. Esto se logra mediante programas de capacitación en liderazgo resiliente, el desarrollo de habilidades de comunicación efectiva en crisis, y la promoción de la construcción de equipos sólidos y cohesionados.

En cuarto lugar, se aborda la importancia de diversificar las fuentes de financiamiento de la empresa. Esta estrategia implica explorar y acceder a diferentes fuentes de capital, tanto tradicionales como alternativas, para garantizar un flujo constante de recursos y evitar la dependencia excesiva de una sola fuente. Se materializa mediante la identificación y contacto con potenciales inversionistas, la solicitud de préstamos y líneas de crédito bancarias, el lanzamiento de campañas de crowdfunding y financiación colectiva, y la exploración de la capitalización en mercados de valores.

Finalmente, la quinta línea estratégica se enfoca en el fomento de la resiliencia organizacional a través del cultivo de una cultura empresarial que promueva la adaptación y la capacidad de recuperación ante desafíos y adversidades. Esto se logra promoviendo valores y principios que fomenten la resiliencia, brindando capacitación en gestión del estrés y afrontamiento, fomentando una mentalidad de crecimiento y aprendizaje continuo, implementando programas de bienestar laboral y salud mental, y construyendo redes de apoyo y tutoría entre los empleados.

La implementación efectiva de estos lineamientos estratégicos no solo permitirá a las empresas sortear con éxito los desafíos y interrupciones, sino también aprovechar las oportunidades emergentes y mantener una ventaja competitiva sostenible a largo plazo. En definitiva, construir resiliencia es una inversión invaluable para asegurar la longevidad y el éxito de cualquier emprendimiento en un panorama empresarial cada vez más volátil e impredecible.

6. Conclusiones

El crecimiento de las empresas resilientes se basa en estrategias claves como la innovación continua, la resiliencia a las crisis, la calidad de los productos y las conexiones con las comunidades. La combinación de tradición y tecnología, la apertura a la globalización y el enfoque en la educación financiera reflejan la búsqueda de una estrategia empresarial equilibrada. La lección más importante es la importancia de salir de su zona de confort, mantener una mentalidad de aprendizaje continuo y buscar innovar constantemente. Sin duda, la resiliencia y las estrategias competitivas exitosas se basan en la calidad, la adaptabilidad y las conexiones comunitarias. En este sentido, percibimos que la autonomía, la creatividad y la comunicación efectiva son pilares fundamentales para fomentar la innovación y la resiliencia empresarial. Las empresas que promueven estas cualidades entre sus miembros tienen una ventaja competitiva al ser más ágiles para identificar oportunidades y desarrollar soluciones innovadoras.

Como se expuso, la resiliencia empresarial se basa en estrategias clave como la innovación continua, el afrontamiento de la crisis, la calidad de los productos y las conexiones con las comunidades. Estos elementos son esenciales para que las empresas puedan adaptarse a entornos cambiantes y competitivos, superando desafíos y aprovechando oportunidades de manera sostenible. De esta manera, la relación entre emprendimiento y resiliencia es crucial. La capacidad de adaptarse, recuperarse y crecer frente a adversidades es determinante para el éxito empresarial, de allí que los emprendedores resilientes estén llamados a convertir situaciones difíciles en oportunidades de aprendizaje y crecimiento, destacando la importancia de desarrollar una mentalidad y cultura organizacional que promueva la agilidad, la innovación y la resiliencia.

EXTENDED SUMMARY

Entrepreneurship is conceived as a transcendent and multifaceted phenomenon that combines creativity, risk-taking, efficient management of human and economic resources to achieve business success. While it offers autonomy, freedom, and improves the quality of life for individuals who immerse themselves in the world of entrepreneurship, it also entails challenges such as financial uncertainty and critical decision-making. It is within this dynamic that resilience emerges, allowing individuals to confront the numerous barriers and unforeseen circumstances that arise during the entrepreneurial journey. Resilience manifests as the capacity for individuals to effectively confront, overcome, and adapt to difficult situations, adversities, or setbacks, demonstrating resilience and renewal while seeking to derive maximum benefit from dilemmas. Interwoven with the entrepreneurial spirit, resilience becomes the secret weapon that drives evolution and opens pathways to a future full of extraordinary possibilities in business creation.

Furthermore, resilience emerges as a critical factor for the sustainable success of ventures. This adaptive capacity and ability to recover from adverse situations have become a core competency for business leaders aspiring not only to survive but to thrive in changing contexts. To build and strengthen resilience, it is imperative to holistically address the risk, protective, and resilient factors impacting business performance. This involves implementing specific strategies such as awareness and training programs in diversity and inclusion, personalized coaching and mentorship, market research and trend analysis, gender equity policies, facilitating access to financing, leadership development programs, strategic decision-making training, among others. Additionally, resilient strategies include implementing continuous improvement systems, process optimization, adoption of sustainable technologies, marketing and sales strategies aimed at market expansion, investment in managerial skills development, implementation of quality management systems and process control, cost and price comparative analysis, and establishment of strategic partnerships and collaborations with complementary companies and organizations.

Moreover, it emphasizes the importance of possessing the necessary capabilities for entrepreneurship, such as clarity in objectives, solid planning, and a profound love for the work. Entrepreneurial resilience thrives on adaptation and perseverance skills to overcome challenges that may arise. In this sense, passion

for work, the need to step out of the comfort zone, and openness to continuous learning are key ingredients contributing to continuous success in the business world. Resilience is manifested not only in the ability to face obstacles but also in the vision for the future and the determination to continue growing and serving more communities, leading to the emergence of a resilient entrepreneur distinguished by their ability to confront challenges and develop innovative strategies to overcome obstacles, grounded in unwavering confidence in their own capabilities and unwavering optimism in the face of adversity, proposing a new vision such as income diversification, fostering a strong organizational culture, establishing support networks with key stakeholders, implementing risk management systems, investing in talent development, technological adaptation, and financial flexibility, all of which significantly contribute to strengthening entrepreneurial resilience.

Consequently, the intersection between entrepreneurship and resilience reveals the capacity of individuals or organizations to adapt and recover from adverse situations, challenges, or crises, emerging stronger from them and becoming a catalyst for the development of strong and adaptive resilience. Entrepreneurship, by its nature, involves facing a variety of challenges, uncertainties, and risks, where resilience becomes an essential component to overcome obstacles, learn from experience, and maintain a positive attitude towards them. In turn, entrepreneurship becomes an ideal training ground for cultivating and strengthening resilience, developing essential skills such as decision-making in uncertain conditions, adaptability, and effective stress management.

In this sense, resilient entrepreneurship is a relevant topic today, as it combines the ability to transform ideas into realities with the ability to adapt, recover, and grow in the face of challenges. This confluence of concepts creates an environment conducive to the development of successful businesses and a resilient mindset among entrepreneurs. According to authors Karina Alexandra Castillo Castillo and Joffre Vicente Sarmiento Chase of the South American Higher Technological Institute in Ecuador, organizational resilience becomes a key factor for the sustainable success of ventures in changing and challenging business environments, and in a global analysis conducted by Stanford University, it is highlighted that close to 75% of ventures close before reaching 5 years due to their inability to adapt to disruptive changes. Faced with this reality, it is essential for entrepreneurs to develop strategic guidelines to build genuinely resilient businesses. These

guidelines are essential to guide organizations towards long-term sustainability and continuity. The continuous evaluation and improvement of the unique value proposition offered by the company emerge as a fundamental pillar in building resilient entrepreneurship, ensuring its relevance and attractiveness to customers in a changing environment. Resilient entrepreneurship is based on adaptability, constant innovation, and the development of strategies that allow companies to face and overcome challenges in an ever-evolving business environment. The combination of a distinctive and updated value proposition, efficient supply chain management, and resilient leadership are key elements in strengthening organizational resilience and ensuring long-term continuity and success. In a changing and challenging business world, resilience becomes a determining factor not only to survive but to thrive and stand out in the current competitive market.

Strategic analysis for the strengthening of resilient entrepreneurship highlights the need to develop guidelines that guide organizations towards sustainability and permanence in the market. This is supported by the evaluation of competition, the identification of emerging trends, and the constant updating of products and services to maintain a relevant value proposition. Additionally, emphasis is placed on optimizing the supply chain, developing adaptable and resilient leadership, diversifying sources of financing, and promoting an organizational culture that fosters resilience, continuous learning, and employee well-being. The effective implementation of these guidelines not only allows companies to overcome challenges and disruptions but also to capitalize on emerging opportunities and maintain a sustainable competitive advantage in the long term.

Exploring resilient entrepreneurship practices through real-life cases such as Café Indera and Carbonero Bar Restaurante highlights the importance of understanding how entrepreneurs face challenges and turn them into growth opportunities. These cases provide inspiring testimonies of determination and entrepreneurial vision, illustrating how resilience and perseverance lead to business success. From creating a coffee industry from scratch to innovatively adapting to the global pandemic, these ventures have overcome obstacles and demonstrated how passion, adaptability, and long-term vision are fundamental to successful entrepreneurship. Thus, the exploration of these stories not only informs about the adversities overcome but also offers valuable lessons on how to build resilient companies in an ever-changing business environment. Continuous innovation, adaptability, and strengthening of community relationships

emerge as crucial elements for sustainable business success, providing a solid foundation for facing challenges and seizing opportunities in the current business landscape.

Therefore, business resilience is based on strategies that promote continuous innovation, the ability to confront crises, product quality, and connections with communities. These elements are essential for adapting to volatile and competitive environments, overcoming challenges, and capitalizing on opportunities sustainably. Resilient entrepreneurs, by turning adverse situations into growth opportunities, highlight the importance of a mindset and organizational culture that foster agility, innovation, and resilience as fundamental pillars for business success in an increasingly volatile and unpredictable corporate environment.

Referencias

- Annarelli, A. y Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>
- Aguiar Andrade, A. y Acle-Tomasini, G. (2012). Resiliencia, factores de riesgo y protección en adolescentes mayas de Yucatán: Elementos para favorecer la adaptación escolar. *Acta Colombiana de Psicología*, 15 (2).92, 53-64. <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2018/02/17970/v15n2a06.pdf>
- Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B. y Livschitz, S. R. (2018). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1244-1263. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-11-2016-0396>
- Berger, A. N., & Udell, G. F. (1998). La economía de la financiación de las pequeñas empresas: Las funciones de los mercados de capital privado y deuda en el ciclo de crecimiento financiero. *Journal of Banking & Finance*, 22(6-8), 613-673. [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(98\)00038-7](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(98)00038-7)
- Cordero-Cortés, P., Núñez-Espinoza, F., Hernández-Romero, O., y Arana-Coronado, O. (2014). Factores resilientes en micro y pequeñas empresas rurales. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 11(4), 481-498. <http://doi.org/10.22231/asud.v11i4.9>
- Coutu, D. L. (2002). Cómo funciona la resiliencia. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-56. <https://hbr.org/2002/05/how-resilience-works>

- Chen, L., et al. (2022). Building resilience: The role of leadership in times of crisis. *Journal of Leadership Studies*, 18(2), 123-137. <https://doi.org/10.47672/ajlg.1859>
- Chopra, S., & Meindl, P. (2016). *Gestión de la cadena de suministro: Estrategia, planificación y operación* (6a ed.). Educación Pearson. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24567w/Sunil_Chopral.pdf
- Fainshmidt, S., Witt, M. A., Aguilera, R. V. y Verbeke, A. (2020). The contributions of qualitative comparative analysis (QCA) to international business research. *Journal of International Business Studies*, 51(4), 455-466. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00312-1>
- García, M., & López, J. (2024). Cultivating resilient organizational cultures: Strategies and implications. *Organization Development Journal*, 42(3), 211-226. <https://doi.org/10.30574/msarr.2024.10.1.0025>
- Gielnik, M. M., Spitzmuller, M., Schmitt, A., Klemann, D. K., & Frese, M. (2024). The temporal interaction of resilience and entrepreneurial behavior. *Journal of Business Venturing*, 39(1), 1-17. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091326>
- Khan, U. U., Ali, Y., Petrillo, A., & De Felice, F. (2023). Macro-environmental factors and their impact on startups from the perspective of developing countries. *International Journal of Sustainable Engineering*, 16(1), 166-183. <https://doi.org/10.1080/19397038.2023.2238754>
- Kuckertz, A., Prochotta, A., & Berger, E. S. (2020). Unveiling the emotional dynamics in the development of entrepreneurial resilience. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00180. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2019.e00180>
- Lee, J. (2023). Why startups fail. *Stanford Innovation Review*, 124), 44-55. https://www.linkedin.com/pulse/why-do-startups-fail-unpacking-top-7-reasons-failure-john-lee?trk=portfolio_article-card_title
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Desarrollar una capacidad de resiliencia institucional mediante la gestión estratégica de los recursos humanos. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- León, C. A. R. de, Félix, M. Z., & Tovar, Y. S. (2024). El emprendimiento social: Un acercamiento a su medición dentro del contexto mexicano. *Innovar*, 34(92), Article 92. <https://doi.org/10.15446/innovar.v34n92.101835>
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>

- Luque-Vílchez, M., Rodríguez-Gutiérrez, P., y Guerrero-Baena, M. D. (2019). El género del CEO como determinante de la supervivencia de la empresa: El caso de las pymes agroalimentarias españolas. *Revista Galega de Economía*, 28(1), 1-12. <https://doi.org/10.15304/rge.28.1.6159>
- López, C., & Hernández, A. (2022). Effective communication strategies in times of crisis: Building trust and alignment. *Corporate Communications*. <http://dx.doi.org/10.4018/IJAIE.20210101.oa1>
- Martínez, A., & Gómez, R. (2024). Fostering autonomy and creativity: Keys to innovation and resilience. *Journal of Business Innovation*, 36(4), 289-304. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102777>
- Monllor, J. y Murphy, P. J. (2017). Natural disasters, entrepreneurship, and creation after destruction: A conceptual approach. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(4), 618-637. <https://doi.org/10.1108/IJEER-02-2016-0050>
- Morales, E., Martínez, R., & Gómez, P. (2022). Perfil del emprendedor resiliente: Una revisión teórica. *Revista de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial*, 7(3), 112-129. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao35.ppep>
- Ortiz-de-Mandojana, N. y Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615-1631. <https://doi.org/10.1002/smj.2410>
- Oganisjana, K., Shipsey, M., Silva, C. T. G. de, & Pai, M. P. (2023). Factors that Impact Adaptability of Companies to Changing Circumstances with Minimal Destructive Effect During Crises. *Journal of Systemics, Cybernetics and Informatics*, 21, 30-38. <https://doi.org/10.54808/JSCI.21.02.30>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio: Manual para visionarios, cambiadores de juego y desafiantes*. John Wiley & Sons. https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_es.pdf
- Ormaza Cevallos, M. G., Tarazona Meza, A. K., y Lozano Jaramillo, G. A. (2019). Resiliencia, redes sociales y capital humano. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, (Especial 4), 116-122. <https://uctunexpo.utanabooks.com/index.php/uct/article/view/15>
- Ortunio C., Magaly S.; Guevara R., Harold *Apróximación teórica al constructo resiliencia*. *Comunidad y Salud*, vol. 14, núm. 2, julio-diciembre, 2016, pp. 96-105 Universidad de Carabobo Maracay, Venezuela. <https://ve.scielo.org/pdf/cs/v14n2/art12.pdf>

- Pérez, A., González, M., & López, E. (2019). Características de la empresa emprendedora: Análisis y propuesta de un modelo. *Revista de Estudios Organizacionales*, 10(2), 87-104. <http://doi.org/>
- Pérez, L., Pérez, J., & Parada, D. (2019). Emprendimiento y resiliencia: mitos y realidades referente: entidad no gubernamental en el área del emprendimiento. *Revista Enfoques*, 3(9), 49-65. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v3i9.53>
- Remilien, E., Sánchez-Hernández, M., Hernández-Salgado, J. H., Servin-Juárez, R., y Carranza-Cerda, I. (2018). Creación de perfiles de microempresas en zonas rurales: El Caso de Santa Bárbara Almoloya, Cholula, Puebla. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 15 (1), 29-45. <https://www.scielo.org.mx/pdf/asd/v15n1/1870-5472-asd-15-01-29-en.pdf>
- Romero-Martínez, A. M., & Milone, M. (2016). El emprendimiento en España: intención emprendedora, motivaciones y obstáculos. *Journal of Globalization, Competitiveness and Governability*, 10(1), Article 1. <https://gcgjournal.georgetown.edu/index.php/gcg/article/view/1890>
- Ruiz-Román, C., Juárez Pérez-Cea, J., & Molina Cuesta, L. (2020). Evolución y nuevas perspectivas del concepto de resiliencia: De lo individual a los contextos y relaciones socioeducativas. *Educatio Siglo XXI*, 38(2 Jul-Oct), 213-232. <https://doi.org/10.6018/educatio.432981>
- Salvo, J. C., Gutiérrez, M. A., & Pérez, L. (2017). Resiliencia y emprendimiento: Hacia una comprensión integradora. *Revista de Estudios Empresariales*, 18(2), 45-62. <https://orcid.org/0000-0003-3221-0742>
- Sánchez-Sánchez, A., Santoyo-Cortés, V.-H., De la Vega-Mena, M., Muñoz-Rodríguez, M., y Martínez-González, E.-G. (2020). Adopción de innovaciones y factores asociados en empresas familiares agropecuarias y agroindustriales de México. *Estudios Gerenciales*, 36(154), 43-55. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.3424>
- Smith, R., & Johnson, K. (2022). La resiliencia empresarial como factor clave de competitividad: Perspectivas desde la teoría organizacional. *Journal of Organizational Resilience*, 3(4), 210-225. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103453>
- Smith, A., & Brown, E. (2024). Cultivating resilience: The role of mindset in overcoming adversity. *Journal of Applied Psychology*, 109(4), 532-548. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114334>
- Sullivan-Taylor, B. y Branicki, L. (2011). Creating resilient SMEs: Why one size might not fit all. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5565-5579. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563837>

- Stephan, U., Hart, M., & Mickiewicz, T. (2022). How cultural and social norms shape entrepreneurial resilience. *Journal of Business Venturing*, 39(5), 1-19. <https://doi.org/10.1177/104225872110727>
- Steffens, E. J., y Ojeda-Pertuz, D. D. (2017). Resiliencia y su influencia en los vendedores de empresas multinivel colombianas [Tesis de maestría, Universidad del Norte]. Repositorio Institucional Universidad del Norte. <http://hdl.handle.net/11323/2026>
- Vaquero Tió, E. (2013). Estudio sobre la resiliencia y las competencias digitales de los jóvenes adolescentes en situación de riesgo de exclusión social (Tesis doctoral, Universitat de Lleida). <http://hdl.handle.net/10803/116373>
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A. y Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>