

Estrategias de resiliencia organizacional de las micro y pequeñas empresas turísticas de Pachuca de Soto, Hidalgo ante la COVID-19

Organizational resilience of the micro and small tourist enterprises of Pachuca de Soto, Hidalgo, in the face of COVID-19

Erika Cruz-Coria¹  [0000-0001-7984-0069](https://orcid.org/0000-0001-7984-0069)

¹ Universidad Autónoma de Occidente  erika.cruz@uadeo.mx
© Universidad De La Salle Bajío (México)

Palabras clave: micro y pequeñas empresas (mypes); turismo; Resiliencia Organizacional (RO); COVID-19; apertura al cambio; capacidad de aprendizaje; alianzas estratégicas; métodos; comercialización; redes sociales; estrategias organizacionales

Keywords: micro and small enterprises (MSEs); tourism; organizational resilience (OR); COVID-19; openness to change; learning capacity; strategic alliances; methods; marketing; social networks; organizational strategies

Recepción: 15 – 04 – 2021 / Aceptación: 16 – 07 – 2021

Resumen

Introducción: la propagación de la pandemia del SARS-CoV2 (COVID-19) a nivel mundial no sólo ha impactado los principales destinos turísticos del país, también los destinos locales se paralizaron debido al cierre de diversos establecimientos vinculados a la actividad. A pesar de las restricciones impuestas por las autoridades sanitarias con relación a los horarios de operación y protocolos para el servicio al cliente; las micro y pequeñas empresas (mypes) han encontrado una variedad de formas para ajustarse a la situación; es decir, han generado una serie de estrategias de Resiliencia Organizacional (RO) a través de las cuales han podido afrontar la crisis garantizando su permanencia en el mercado. El objetivo es describir las estrategias de RO adoptadas por las mypes turísticas de la Ciudad de Pachuca de Soto, Hidalgo durante la pandemia de la COVID-19, con la finalidad de destacar la capacidad de aprendizaje e innovación que les ha permitido, entre otras cosas, su permanencia en el mercado.

Método: esta investigación es un trabajo de tipo descriptivo, no experimental y de corte transversal. El diseño metodológico se compone de tres fases. En la primera, se elaboró una base de datos de las mypes turísticas ubicadas en el municipio de Pachuca de Soto debido a que las cifras oficiales no desglosan los datos ni por organizaciones según su tamaño ni por municipio. En la segunda fase se aplicó un cuestionario en línea a empresarios, administradores o gerentes de las mypes turísticas;

el instrumento buscó identificar las estrategias de RO adoptadas por estas organizaciones durante la pandemia, enfocándose en las de tipo organizacional: capacidad de aprendizaje, asunción de riesgos, apertura al cambio, alianzas estratégicas y cambios laborales. Finalmente, la tercera fase consistió en el análisis de los datos recopilados a partir del cálculo de la proporción de las empresas que se manifestaron por las opciones presentadas y en la representación gráfica de las respuestas.

Resultados: el 74 % de las mypes consideradas en este estudio incorporaron nuevos métodos y formas de comercialización de sus productos y servicios turísticos para afrontar las restricciones impuestas sobre la venta al cliente en sus establecimientos; específicamente, son las empresas de alimentos y bebidas y las de hospedaje las que han adoptado en su mayoría estas estrategias. También se identificó que el uso de las tecnologías de la información (TIC), particularmente, el uso de las redes sociales es la estrategia que mejor refleja la capacidad de aprendizaje de las mypes turísticas de estudio durante la crisis sanitaria.

Discusión o conclusión: Este trabajo de investigación destaca la capacidad de las mypes para el cambio y el aprendizaje, la conformación de alianzas y la asunción de riesgos como las principales estrategias de resiliencia desarrolladas por estas organizaciones durante la pandemia.

Abstract

Introduction: the spread of the SARS-CoV2 (COVID-19) pandemic worldwide has not only impacted the main tourist destinations in the country, buy also local destinations were paralyzed due to the closure of different entrepreneurs linked to the tourist activity. Despite the restrictions imposed by the health authorities in relation to hours of operation and protocols on customer service, micro and small enterprises (MSEs) that have found a variety of ways to adjust to the situation; In other words, they have generated a series of organizational resilience (OR) strategies through which they have been able to face the crisis, guaranteeing their permanence in the market. In this sense, the aim is to describe the organizational resilience strategies adopted by micro and small tourism entrepreneurs in the city of Pachuca de Soto, Hidalgo during the COVID-19 pandemic, in order highlight the capacity for learning and innovation that has allowed them their permanence in the market.

Method: This research is an exploratory, descriptive, non-experimental, and cross-sectional work. The methodological design is made up of three phases. Starting from some official databases, in the first phase a database of tourist MSEs located in the municipality of Pachuca de Soto was

prepared. In the second phase, an online questionnaire was applied to entrepreneurs, managers of tourist MSEs; The questionnaire sought to identify the OR strategies adopted by tourism companies during the pandemic, focusing on those of an organizational nature: learning capacity, risk taking, openness to change, strategic alliances and labor changes. Finally, third phase consisted of the statistical calculation of the answers given to each of the questions by the entrepreneurs and, also in their graphic representation.

Results: 74 % of the MSEs considered in this study considered the incorporation of new methods and forms of marketing of their products and services to face the restrictions imposed of the sales to the customer; In particular, it is the food and beverage and hospitality companies that have mostly adopted these strategies. It was also identified that the use of information technologies, particularly the use of social networks, is the strategy that best reflects the learning capacity of the MSEs during the health crisis.

Discussion or conclusion: This research work highlights the capacity of MSEs for change and learning, the formation of alliances and the assumption of risks as the main resilience strategies developed by these organizations to face the pandemic.

Introducción

En el año 2018, se registraron un poco más de 4.1 millones de micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en México, de las cuales 1 505 995 pertenecen al sector de los servicios, el 97.3 % son microempresas y el 2.7 % pequeñas y medianas empresas (pymes) (INEGI, 2018). Las micro y pequeñas empresas (mypes) representan una porción importante de los establecimientos a nivel nacional; aunque en términos de gestión, administración, dirección y servicios presentan importantes rezagos con relación a las grandes empresas. Sin embargo, su importancia radica en su contribución al desarrollo local mediante la creación de empleos, el fomento de la participación de la comunidad local, la integración de productos y servicios turísticos a partir de insumos locales, entre otros beneficios.

La propagación de la pandemia SARS-CoV2 (COVID-19) a nivel mundial no sólo ha impactado a los principales destinos turísticos del país desde los primeros meses del año 2020, también los destinos locales tuvieron que detener las actividades turísticas con el cierre de hoteles, restaurantes y otros establecimientos relacionados con la actividad. Aunque el Instituto de Nacional

de Geografía y Estadística (INEGI), no reporta de manera específica el comportamiento de las mypes del sector turístico durante la pandemia, lo hace con el total de las existentes en el país a través de la Encuesta sobre el impacto Económico generado por la COVID-19 en las Empresas (ECOVID-IE, 2021). Este organismo reporta que de 1 728 410 mypes sólo el 66 % instrumentaron estrategias operativas para hacer frente a la crisis sanitaria; entre las acciones más importantes se observa la entrega de pedidos a domicilio (32 %), la venta de bienes y servicios por internet y/o plataformas digitales (29 %), creación de promociones especiales (30 %) y aplazamientos de pagos (9 %), entre otras. De manera específica para el sector, la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA) a través del Observatorio Mipymes reportó que, para el mes de marzo del año 2020, el 95.70 % de estas empresas en el país ya habían experimentado un paro técnico o cierre temporal a razón de la emergencia sanitaria y al menos el 64 % sufrirían recortes en su personal (CANACINTRA, 2020).

Para el año 2018 en el estado de Hidalgo se registraron un total de 9,170 mypes, de las cuales 793 corresponden al sector de alimentos y bebidas y de servicios turísticos (Gobierno de México, 2020). Estas empresas constituyen un motor importante de la economía local, tan sólo en el año 2017 emplearon a 19 445 personas de las 55 528 que se encuentran empleadas en las mypes de la entidad (INEGI, 2018). Desde el punto vista geográfico estas organizaciones se concentran en los principales destinos turísticos y comerciales del estado, tales como Mineral del Monte, Mineral del Chico, Huasca de Ocampo, Ixmiquilpan, Pachuca de Soto y Tulancingo.

Pachuca de Soto es la capital del estado, uno de sus principales atractivos es el reloj monumental de arquitectura neoclásica que data del año 1904 el cual se encuentra en la plaza central de la ciudad, además de los museos y su patrimonio gastronómico. Para la segunda mitad del mes de marzo del año 2020, la dinámica turística y comercial de esta ciudad se paralizó debido al cierre de los establecimientos (centros nocturnos, bares, escuelas teatros, parques, hoteles entre otros) por parte de las autoridades sanitarias a razón de la pandemia que aqueja a diversos países en el mundo incluido México.

Desde ese momento el nivel de contagios y muertes por la pandemia no había disminuido en la capital del estado debido a la alta movilidad de personas hacia la Ciudad de México, entre otros factores. Para el mes de noviembre del año 2020, las cifras ascendían a 15 231 contagios y 2,326 muertes, de las cuales 3,364 y 342 respectivamente se registraron en el municipio de Pachuca

de Soto, colocándose así en el primer lugar de 84 municipios (Gobierno del estado de Hidalgo, 2020).

Desde el mes de mayo del año 2020 el gobierno federal declaró la Fase III de la pandemia, esto significó que en la mayoría de las entidades, la población se encontraban en estado de contagio acelerado; a pesar de ello se implementó un plan de regreso a la “nueva normalidad” en apoyo al sector económico, con el cual se permitió la apertura de los establecimientos considerados como “no esenciales” (entre ellos los turísticos) bajo el cumplimiento de una serie de lineamientos que implicaron acciones como: ofrecer el servicio a domicilio evitando el uso de sus instalaciones, reducción de horarios de servicio, en el caso de los establecimientos de hospedaje la operación se restringió al 30 % de su capacidad y, en general, se solicitó el acatamiento de medidas sanitarias tanto para empleados como para clientes. Si bien, a la fecha de realización de este trabajo (noviembre de 2020) no existían datos exactos de los efectos negativos de la pandemia sobre las mypes turísticas a nivel estatal ni municipal, resulta evidente que éstas han sido las más afectadas por la caída de las ventas, la disminución de la demanda y de la producción, falta de liquidez a corto plazo, entre otros efectos negativos que las ha obligado a establecer algunas estrategias de Resiliencia Organizacional (RO), laboral o financiera para hacer frente a la pandemia.

En este contexto, el objetivo del presente trabajo es describir las estrategias de RO adoptadas, específicamente, por las mypes turísticas de la ciudad de Pachuca de Soto, Hidalgo durante la pandemia de la COVID-19, con la finalidad de destacar la capacidad de aprendizaje e innovación que les ha permitido, entre otras cosas, su permanencia en el mercado. Se trata de un trabajo de tipo descriptivo, no experimental y de corte transversal. En la primera fase se elaboró una base de datos de las mypes turísticas ubicadas en el municipio de Pachuca de Soto, reconociéndose un total de 218 organizaciones. En la segunda, se aplicó un cuestionario que buscó profundizar en las estrategias de RO utilizadas por este tipo de organizaciones ante la pandemia, entre las que se consideraron la capacidad de aprendizaje, asunción de riesgos, apertura al cambio, alianzas estratégicas y cambios en las condiciones laborales. La información fue recopilada a través de cuestionarios en línea.

Finalmente, la tercera fase consistió en el análisis de los datos recopilados a través del cálculo de la proporción de los empresarios que se manifestaron por las opciones que se presentaron por pregunta y en la representación gráfica de las respuestas. Se observó que la apertura al cambio y la capacidad de aprendizaje son las estrategias de RO más utilizadas por las organizaciones

turísticas; particularmente, la incorporación de las redes sociales fue clave para afrontar la baja en las ventas, además su uso son claro ejemplo de su capacidad de innovación.

Resiliencia organizacional en las mypes turísticas

A raíz de la pandemia de la COVID-19, las mypes se han visto particularmente afectadas por las medidas de contención que no sólo han limitado la interacción con los clientes sino también han requerido el cierre completo de las empresas afectando la cadena de suministro, la estabilidad laboral de los empleados, entre otros aspectos (Helgeson *et al.*, 2020). Particularmente, estas organizaciones se convierten en el foco de atención debido a su vulnerabilidad frente a situaciones de amplia adversidad (McGeever *et al.*, 2020); no obstante, son una fuente importante de dinamismo económico a nivel local pues son generadoras de empleo, fomentan la participación de la comunidad, proporcionan productos y servicios turísticos a partir de insumos locales, entre otros beneficios.

Por el lado de la oferta, la OCDE (2020) afirma que la falta de liquidez es quizá uno de los problemas más graves que las mypes tienen que afrontar durante y después de la pandemia, lo que les impide aliviar la carga salarial y los demás gastos no relacionados con la nómina (alquiler, impuestos, pago de deudas y servicios públicos). Igualmente, la situación las ha obligado a prescindir de su personal de contacto debido a las medidas de distanciamiento social, a disminuir la capacidad de ocupación de sus establecimientos y competir con redes comerciales conformadas por operadores turísticos más grandes, entre otras situaciones. En general, los efectos son especialmente severos sobre este tipo de organizaciones, incluso se argumenta que su capacidad para mostrar resiliencia es menor que el de las grandes empresas a razón de su tamaño, a los limitados recursos internos y a su bajo poder de negociación (Smallbone *et al.*, 2012; Branicki *et al.*, 2018).

A pesar de los efectos negativos generados por la pandemia, las mypes han encontrado una variedad de formas para ajustarse a la situación dado su tamaño y flexibilidad (Davidson, 2000; Gunasekaran *et al.*, 2011); estas transformaciones van desde cambios en los procesos de trabajo, la transición al teletrabajo, la adopción de las tecnologías para acceder a nuevos consumidores hasta cambios en el giro empresarial. En contraposición a las posturas que colocan a las mypes como organizaciones sumamente frágiles, hay quienes afirman que están mejor capacitadas que cualquier otro tipo de organizaciones para responder rápidamente a los entornos cambiantes y a las crisis

(Bernard y Dubard, 2016; Mendy, 2020). Su flexibilidad o capacidad de recuperación están plenamente asociadas al concepto de RO.

De acuerdo con Ayala y Manzano, la RO es “un proceso de adaptación dinámica que permite a los emprendedores seguir mirando hacia el futuro a pesar de las duras condiciones del mercado y, a pesar de los eventos desestabilizadores que deben enfrentar continuamente” (2014, p. 2). El término ha sido utilizado para describir las acciones o estrategias de entidades como empresas, comunidades y gobiernos para responder y recuperarse o afrontar rápidamente eventos de amplia diversidad y escala, tales como desastres naturales, pandemias globales, ataques terroristas, inestabilidad política, entre otros que crean desafíos para la supervivencia de dichas entidades (Hedner *et al.*, 2011).

Los estudios sobre RO proponen reconocer las estrategias organizacionales para afrontar las crisis e invitan a enfatizar en el rol de los emprendedores como si dichas estrategias fueran “un rasgo de personalidad del emprendedor” (Bernard y Dubard, 2016, p. 89) o resultado de su experiencia, perseverancia y determinación; por supuesto, este planteamiento no omite que el contexto también determine el comportamiento resiliente de los emprendedores (Herbane, 2019). De acuerdo con diversos autores, las estrategias de comportamiento generadas por los emprendedores para lidiar con las presiones o las circunstancias difíciles pueden suscitarse en tres momentos clave: previo a las posibles amenazas o riesgos a manera de estrategias preventivas (*gestión de la vulnerabilidad*), durante las interrupciones o eventos adversos (*capacidad de adaptación*) o, posteriormente para reparar las condiciones o los impactos de las situaciones adversas (*capacidad de recuperación*) (Alliger *et al.*, 2015; Hedner *et al.*, 2011; Sanchis y Poler, 2013). Igualmente, es posible distinguir entre las estrategias de afrontamiento individuales y colectivas, mismas que pueden estar apoyadas por las familias, las comunidades y las políticas que facilitan el surgimiento de dichas estrategias.

Este trabajo de investigación se interesa, particularmente, por el estudio de las estrategias de RO que emergen durante situaciones desfavorables para las organizaciones; lo anterior, tomando en cuenta que en el contexto del turismo las situaciones adversas son, generalmente, producidas por fenómenos impredecibles tales como terrorismo, factores políticos, factores económicos, desastres medio-ambientales (Filimonau y De Coteau, 2020). Se entiende por capacidad de adaptación a “la capacidad de una empresa para alterar su estrategia, operaciones, gestión de

sistemas, estructura de gobierno y apoyo a la toma de decisiones para soportar interrupciones” (Starr *et al.*, 2004, p. 7).

Las organizaciones pueden adaptarse a los cambios de diferentes maneras, sus acciones pueden ir desde una mayor utilización de los recursos existentes hasta la aplicación de nuevos procesos. Se reconoce la importancia teórica y práctica de este tema, sin embargo ha recibido poca atención en la literatura (Bhamra *et al.*, 2011; Bullough *et al.*, 2012). A pesar de ello, se identifican algunas estrategias de RO utilizadas por las mypes turísticas para hacer frente a desafíos impuestos por el entorno, las cuales contemplan una serie de actividades organizacionales, humanas y económicas que transforman los aspectos administrativos, financieros, laborales y comerciales de las organizaciones (ver tabla 1).

Tabla 1. Estrategias de resiliencia organizacional en mypes.

Table 1. Organizational resilience strategies in MSEs.

Estrategias de resiliencia	Referencias
Características y comportamientos del emprendedor y colaboradores	Se refiere a la habilidad de los emprendedores para afrontar las crisis como una oportunidad para renovar o reiniciar y, a su capacidad para la toma creativa de decisiones (Ayala y Manzano, 2014; Baron y Markman, 2005; Connor y Davidson, 2003; Fredrickson, 2004; Lengnick-Hall <i>et al.</i> , 2011; Meneghel, 2016; Salanova <i>et al.</i> , 2012).
Alianzas estratégicas	La resiliencia a partir de la creación de redes empresariales con la finalidad de aprender de otros que han sido resilientes en tiempos difíciles o también como estrategia para acceder a otros recursos que les permitan afrontar las adversidades (La Porte, 1996; Andrew <i>et al.</i> , 2016; Davidson, 2000; Doerfel <i>et al.</i> , 2013; Jung y Song, 2015; Lengnick-Hall <i>et al.</i> , 2011; Lengnick-Hall y Beck, 2011; Ruiz <i>et al.</i> , 2015).
Diversas estrategias financieras	El uso tanto de los recursos financieros como de los recursos físicos (insumos, bienes finales) pueden apoyar a la resiliencia frente a las interrupciones en las cadenas de suministros (Gittell <i>et al.</i> , 2006; Lafuente <i>et al.</i> , 2017; Pal <i>et al.</i> , 2014; Prayag <i>et al.</i> , 2018; Torstensson y Pal, 2013).
Capacidad de aprendizaje	Las organizaciones generan y usan la información del entorno para adaptarse a condiciones tanto internas como externas (Ahlström-Söderling, 2003; Arsovski <i>et al.</i> , 2017; Ates y Bititci, 2011; Carvalho <i>et al.</i> , 2016; Gray y Jones, 2016; Velu <i>et al.</i> , 2019).
Apertura al cambio	Es la capacidad para enfrentar las distintas situaciones y poder evaluar si se requieren renovaciones que permitan el avance hacia la meta u objetivo deseado (Carvalho <i>et al.</i> , 2016; Duchek, 2020; Hamel y Välikangas, 2003; Lengnick-Hall <i>et al.</i> , 2011; Mendy, 2020; Velu <i>et al.</i> , 2019).
Asunción de riesgos	Son las acciones que toma la organización para enfrentar aquellas situaciones internas y externas a la organización que pueden o no ser previsibles, controlables y evitables (Bhamra <i>et al.</i> , 2011; Cordero <i>et al.</i> , 2014; Ferreira de Araújo <i>et al.</i> , 2020; Hernández y Dopico, 2017).
Cambios temporales sobre las condiciones laborales	Los acuerdos entre trabajadores y empresarios en torno a la reducción de la jornada laboral, el teletrabajo, las jornadas discontinuas, la negociación de los sueldos y prestaciones, entre otras, pueden ser consideradas estrategias de afrontamiento a las situaciones problemáticas (Carranza <i>et al.</i> , 2020; CEPAL, 2020; Ochoa <i>et al.</i> , 2020; Villafuerte <i>et al.</i> , 2020).

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de la literatura

Source: own elaboration base on literature review.

Si bien no es posible predecir el futuro, las estrategias de resiliencia utilizadas por las organizaciones (en particular por las mypes) son una especie de equipamiento que les permite adaptarse a las situaciones turbulentas (Ates y Bititci, 2011); incluso son la clave para la adaptación continua a las condiciones cambiantes, son impulsores importantes de la evolución de estas organizaciones hacia empresas resilientes y sostenibles (Hamel y Välikangas, 2003).

Método

Esta investigación es un trabajo de tipo descriptivo, no experimental y de corte transversal. El diseño metodológico se compone de tres fases. En la primera, se elaboró una base de datos sobre las mypes turísticas, particularmente, de las ubicadas en el municipio de Pachuca de Soto pues las cifras oficiales no desglosan los datos ni por organizaciones según su tamaño ni por municipio. A partir de una revisión detallada del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) y de reconocimiento *in situ*, se identificó que son las mypes el tipo de organizaciones que conforman en mayor proporción el sector turístico de la ciudad.

De acuerdo con la información recabada se identificaron un total de 218 mypes turísticas ubicadas en este municipio. Esta primera búsqueda permitió la conformación de un directorio con los nombres y correos electrónicos de los dueños, gerentes, administradores de las organizaciones identificadas; este proceso se apoyo de la información publicada en páginas web y en las redes sociales (facebook, instagram, entre otras) que utilizan estas organizaciones para ofertar sus servicios y productos turísticos.

En la segunda fase se elaboró un instrumento con varias secciones: a) la recolección de datos acerca del perfil de las organizaciones; b) la identificación de las estrategias de resiliencia adoptadas por las empresas turísticas durante la crisis sanitaria, particularmente, se profundizó en las de tipo organizacional (ver tabla 1), y c) la obtención de algunas percepciones en torno a los desafíos impuestos a las organizaciones por la emergencia sanitaria. Se tomó la decisión de recopilar la información a través de cuestionarios en línea aplicados de mayo a agosto de 2020.

Aunque la construcción del instrumento se llevó a cabo desde la definición unidimensional del constructo (RO), su validez también se sometió a un sistema de jueces independientes; para ello, se eligieron tres profesores universitarios con formación en administración de empresas quienes analizaron la pertinencia de cada uno de los reactivos a través de una guía de observación.

Igualmente, se realizó una prueba piloto en la que se aplicaron un total de 9 instrumentos. Como resultado de la primera fase de la metodología, se identificaron un total de 218 micro (161) y pequeñas (57) empresas ubicadas en el municipio, mismas a las que les fue enviado el cuestionario. El tipo de muestreo utilizado puede ser definido como un muestreo no probabilístico por conveniencia. Los criterios de inclusión fueron: 1) mypes ubicadas en el municipio de Pachuca de Soto, y 2) la actividad que desarrollan esta vinculada a la actividad turística; una vez identificadas las 218 mypes se contactó al empresario, dueño o gerente por diversos medios (facebook, correo electrónico, instagram) y se les envió el instrumento vía correo electrónico. En total se recopilaron 176 cuestionarios teniendo una tasa de respuesta de 78.8 % para las micro y de 85.9 % para las pequeñas empresas.

Tabla 2. Estrategias de resiliencia exploradas durante la investigación.

Table 2. Resilience strategies explored during the research.

Estrategias	Comportamientos de resiliencia organizacional
Apertura al cambio	Incorporación de nuevos métodos y formas de comercialización. Introducción de nuevos servicios o servicios modificados en el mercado. Introducción de métodos o procesos de distribución y logística. Introducción o modificación de las estructuras organizacionales, roles y responsabilidades. Incorporaciones o modificaciones de procesos, servicios, vinculados a la COVID-19.
Capacidad de aprendizaje	Capacitación. Uso de las tecnologías de la información.
Alianzas estratégicas	Asociación para adquirir insumos. Asociación para ofrecer nuevos servicios. Asociación para compartir gastos. Asociación para capacitar al personal.
Asunción de riesgos	Inversiones. Endeudamiento.
Cambios en las condiciones laborales	Empleados promedio antes y durante la pandemia. Cambios en prestaciones. Cambios en salarios. Cambios en roles y horarios.

Fuente: elaboración propia.

Source: own elaboration.

En este estudio se recopilaron datos de 127 microempresas turísticas de las 161 que se encontraron en las bases de datos oficiales y de 49 pequeñas empresas de 57 identificadas, en total se encuestaron a 176 empresarios de organizaciones ubicadas en el municipio de Pachuca de Soto. Se trata de empresas que se han mantenido en promedio 11.8 años en el ámbito de los servicios turísticos. El 54 % del total de las empresas corresponden al giro de alimentos y bebidas, básicamente este sector está conformado por restaurantes, mesones, cafeterías e incluso pequeños

establecimiento de comida local. El 21 % se conforma por establecimientos de alojamiento, entre los cuales están hoteles, casas de huéspedes y hostales; el 9 % lo constituyen las agencias de viajes, el 4 % los servicios recreativos. En menor medida están las de servicios de transportes turísticos (2 %), organización de eventos sociales/ empresariales, las de integración de productos turísticos (1 %), de promoción turística (1 %) y, finalmente, de servicios inmobiliarios (5 %). En la tabla 3 y 4 se presentan otros datos del perfil de las empresas estudiadas.

Tabla 3. Participación de familiares en las actividades de las mypes.
Table 3. Participation of family members in the activities of the MSEs.

Participación de familiares	Micro	Pequeña	Total
No	57	33	90
Si	70	16	86

Fuente: elaboración propia a partir de la recopilación de datos.

Source: own elaboration from data collection.

Tabla 4. Tipos de familiares que participan en las mypes.
Table 4. Types of family members who participate in the MSEs.

Familiares que participan en la empresa	
Conyugue	15 %
Cuñada	1 %
Cuñados y primos	1 %
Hermanos	11 %
Hijos	8 %
Padres	13 %
Pareja	1 %
Primos	2 %
Tía	1 %
Todas las anteriores	1 %
Ninguno	48 %

Fuente: elaboración propia a partir de la recopilación de datos.

Source: own elaboration from data collection.

Finalmente, en la tercera fase de la metodología se llevó a cabo el análisis de los datos recopilados a partir del cálculo de la proporción de las empresas que se manifestaron por las opciones que fueron presentadas por pregunta y en la representación gráfica de las respuestas. Es importante señalar que sólo se presentan los resultados más sobresalientes de la investigación.

Resultados

Apertura al cambio y la capacidad de aprendizaje

La RO encuentra correspondencia con dos procesos que, generalmente, son desarrollados de manera simultánea por una empresa frente a situaciones de adversidad, estos son: la apertura al cambio y la capacidad de aprendizaje (Lengnick-Hall *et al.*, 2011; Rodríguez *et al.*, 2019). El primero se refiere a la capacidad tanto del empresario como de los empleados para enfrentar con mente abierta las distintas situaciones, escenarios críticos o turbulentos (Hamel y Välikangas, 2003). Mientras que la capacidad de aprendizaje es la posibilidad que la apertura al cambio otorga a empresarios y trabajadores para crear estrategias o prácticas organizacionales que ayuden a las organizaciones a adaptarse a las nuevas condiciones en el entorno; ambos procesos son estrategias de RO que dan lugar a experimentar, probar nuevas ideas, realizar cambios en los procesos, y generar nuevos productos que les permiten aprender de la adversidad y emerger generalmente más fortalecidas (Chiva *et al.*, 2007).

Para las microempresas de la ciudad de Pachuca de Soto, la pandemia les ha permitido experimentar y utilizar los elementos que tienen a la mano. Del total de los microempresarios encuestados, el 74 % afirmó haber *incorporado nuevos métodos y formas de comercialización de sus productos y servicios turísticos*, el 10 % *incorporó y modificó las estructuras organizacionales* y la distribución de roles y responsabilidades; así también se les cuestionó por la *incorporación de métodos o procesos de distribución y logística* y por la *introducción de servicios nuevos o modificados*, sólo el 9 % y el 5 % respectivamente realizaron estas acciones.

De manera particular, estas estrategias han sido reproducidas por las pequeñas empresas siguiendo el mismo patrón de frecuencia; es decir, el 77 % y 63 % respectivamente se han orientado por la *incorporación de nuevos métodos y formas de comercialización*; pero son principalmente las pequeñas empresas las que también han encontrado en la *introducción de nuevos métodos o procesos de distribución y logística* (17 %) otra forma de afrontar medidas sanitarias impuestas por los organismos gubernamentales, tales como: las restricciones sobre el personal que puede laborar, los horarios de atención al cliente, las actividades que han sido cerradas totalmente al consumidor (ver fig. 1).

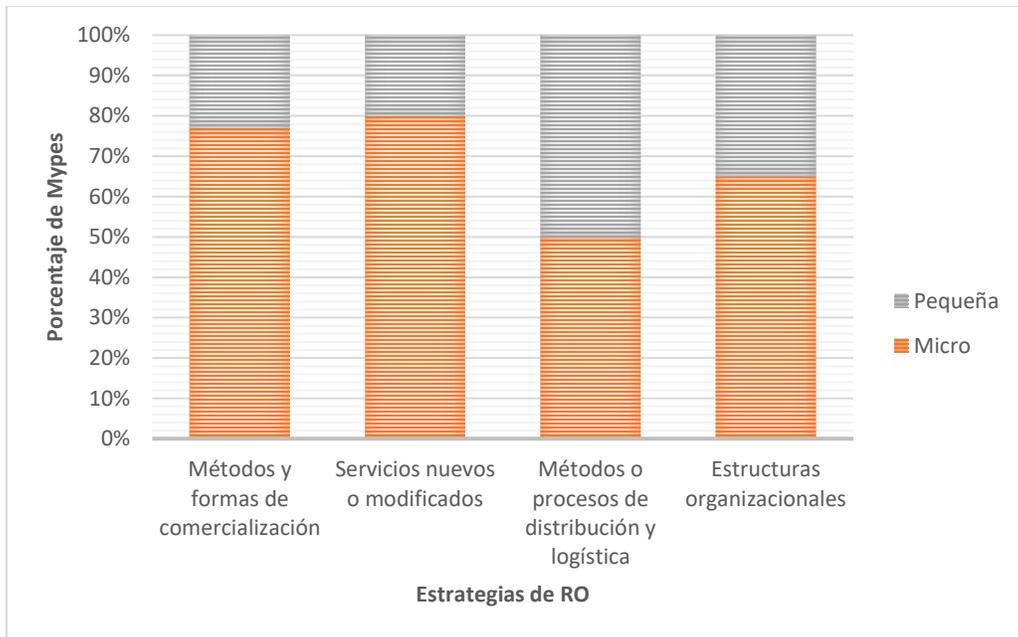


Fig. 1. Estrategias de RO incorporadas por las mypes durante la pandemia.

Fuente: elaboración propia a partir de la recolección de los datos.

Fig. 1. Resilience strategies incorporated by MSMEs during the pandemic.

Source: own elaboration from data collection.

De manera específica, las empresas de alimentos y bebidas (44 %), hospedaje (10 %), agencias de viajes (7 %) y servicios recreativos (4 %) se orientaron, principalmente, por *la incorporación de nuevos métodos y formas de comercialización*; aunque para las de alimentos y bebidas y las de alojamientos también la *incorporación de nuevos procesos de distribución y logística* y la *reorganización de las estructuras organizacionales* y la *distribución de roles y responsabilidades* representan una estrategia de resiliencia para enfrentar las nuevas condiciones (ver fig. 2).

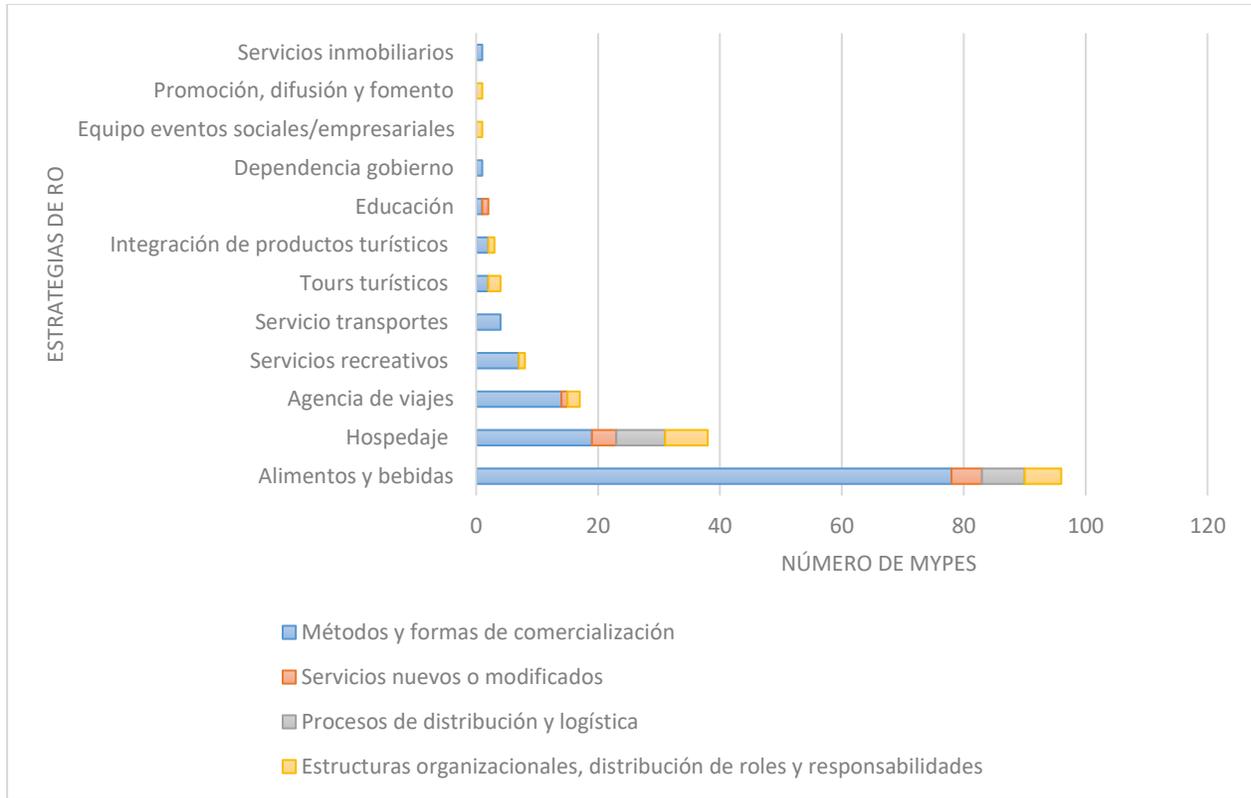


Fig. 2. Estrategias de RO incorporadas según el giro de las empresas turísticas.

Fuente: elaboración propia a partir de la recolección de los datos.

Fig. 2. OR strategies incorporated according to the line of business of tourism enterprises.

Source: own elaboration from data collection.

A lo largo de la investigación se identificó que el *uso de las tecnologías de la información (TIC)*, particularmente, el uso de las redes sociales es la estrategia que mejor refleja la capacidad de aprendizaje de las mypes turísticas durante la pandemia. Tan sólo 166 de los 176 encuestados afirmaron haber incorporado el uso de las redes sociales, el 67 % las utilizó para la promoción de sus servicios; del total de las empresas que utilizó estas herramientas para la promoción (115), el 39 % corresponde a establecimientos de alimentos y bebidas (60 %) y de hospedaje (20 %).

Los encuestados también reconocieron la utilidad de estas herramientas para tomar pedidos (9 %), para dar seguimiento a los clientes y sus opiniones (7 %) y, en menor medida, para hacer reservaciones en el caso de los establecimientos de hospedaje (3 %) y para el monitoreo de la competencia (1 %); por supuesto, algunos refirieron que no han necesitado del uso de estas herramientas (5 %) (ver fig. 3). Los empresarios de las mypes turísticas declararon que la red social más utilizada fue el Facebook (70 % y 73 % respectivamente); sin embargo, el WhatsApp (9 %

para ambas) se coloca como la segunda red más utilizada por los empresarios, aunque para las microempresas Instagram (7 %) también se coloca como una herramienta principal de promoción.

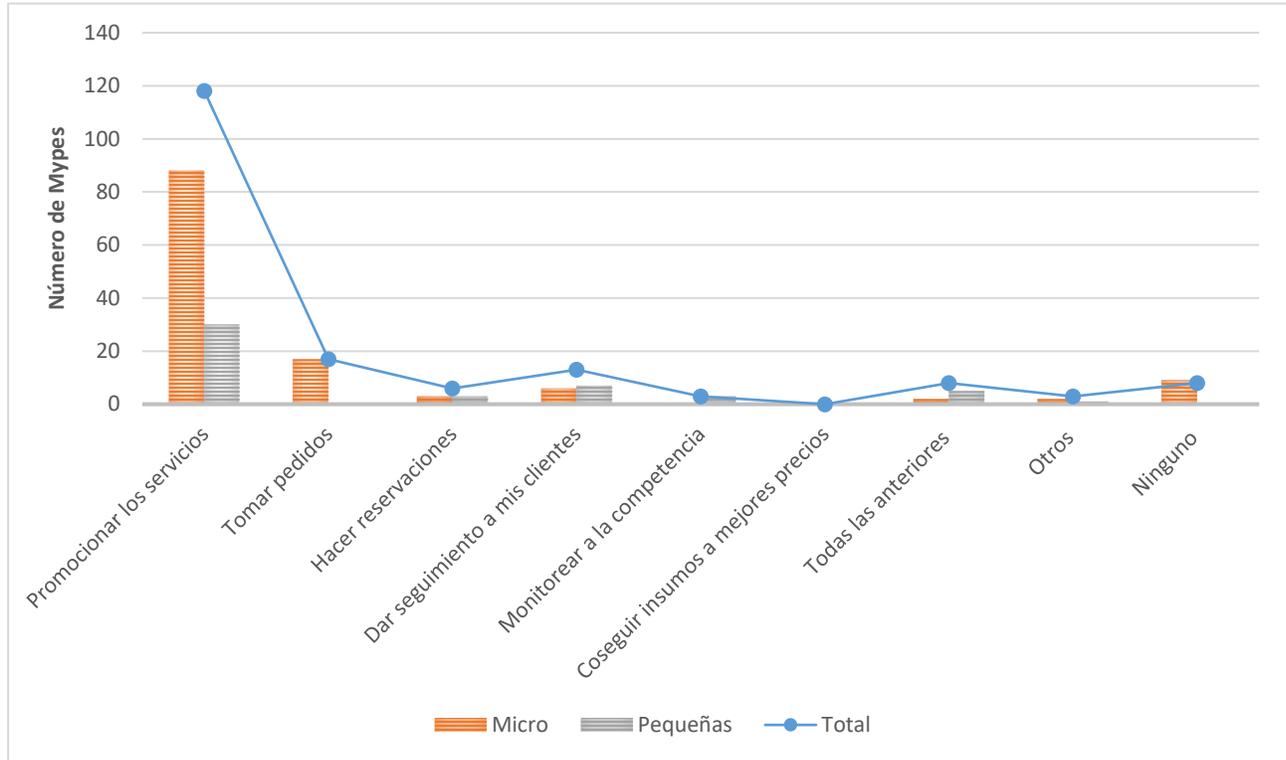


Fig. 3. Uso de las redes sociales por tipo de empresa turística.
Fuente: elaboración propia a partir de la recolección de los datos.
Fig. 3. Use of social networks by type of tourism enterprises.
Source: own elaboration from data collection.

Dentro del enfoque de la resiliencia, la apertura al cambio y la capacidad de aprendizaje puede presentar limitaciones o resistencias internas que impiden adoptar los esquemas de acción frente a las situaciones problemáticas. Para el caso de las mypes turísticas de estudio, la adopción de las redes sociales como estrategia para afrontar la disminución de la demanda también presentó algunas dificultades, tales como: saber usarlas para establecer estrategias de venta (31 %), la gestión de las relaciones con los clientes a través de su uso (28 %); igualmente, los empresarios afirman que la gestión de la información que éstas brindan ha sido algo difícil de utilizar para la toma de decisiones (11 %) y, también hay quienes no les representó ninguna dificultad (18 %).

Alianzas estratégicas

De acuerdo con Romero y Rivero (2017), las empresas encuentran en la creación de lazos fuertes con otros actores la posibilidad de acceder a otros recursos (materiales, humanos, sociales) que les hacen posible afrontar las contingencias. En el caso de las mypes turísticas de la ciudad de Pachuca de Soto, se observó que las alianzas constituyen una estrategia de RO que les han permitido, por un lado, adaptarse a los lineamientos exigidos por las autoridades de los distintos niveles de gobierno ante la fase III de la pandemia y, por el otro, contrarrestar la desconfianza generada entre los consumidores. Aunque, la mayoría de los empresarios (77 %) encuestados afirmó que la formación de alianzas no fue una de sus estrategias más importantes, algunos priorizaron esta acción (ver tabla 1). Se consideró importante explorar los datos obtenidos al respecto debido a la importancia concedida en la literatura.

Del total de los microempresarios encuestados, el 15 % se vinculó con otros para la implementación de las medidas sanitarias, para el caso de las pequeñas empresas el porcentaje que se vinculó es relativamente mayor (24 %) con relación al total de los empresarios encuestados, en conjunto conforman un total de 32 empresas. La mayoría de estas empresas estableció lazos de colaboración con instituciones de gobierno (37 %), proveedores (31 %) y asociaciones o cámaras de comercio (15 %) y, en menor medida, con compañías de seguridad e higiene (6 %), consultoras de protección civil (6 %) y con instituciones educativas (3 %).

Igualmente, se indagó sobre las razones que los llevó a establecer alianzas o relaciones de colaboración con estos actores sociales. El 67 % se vinculó para poder incorporar protocolos de salud, seguridad e higiene en sus organizaciones; el 10 % para capacitar al personal en los protocolos de seguridad y en la prestación de servicios turísticos seguros; el 8 % señaló la necesidad de obtener asesoría para comunicar los protocolos y responsabilidades a los clientes y mantenerlos informados sobre las medidas sanitarias *in situ* y, en menor porcentaje, se observó la necesidad de crear un comité de seguimiento para la implementación y ejecución de los protocolos sanitarios (5 %) y la asesoría para rediseñar los procesos de servicio al cliente en todos los puntos de contacto (2 %).

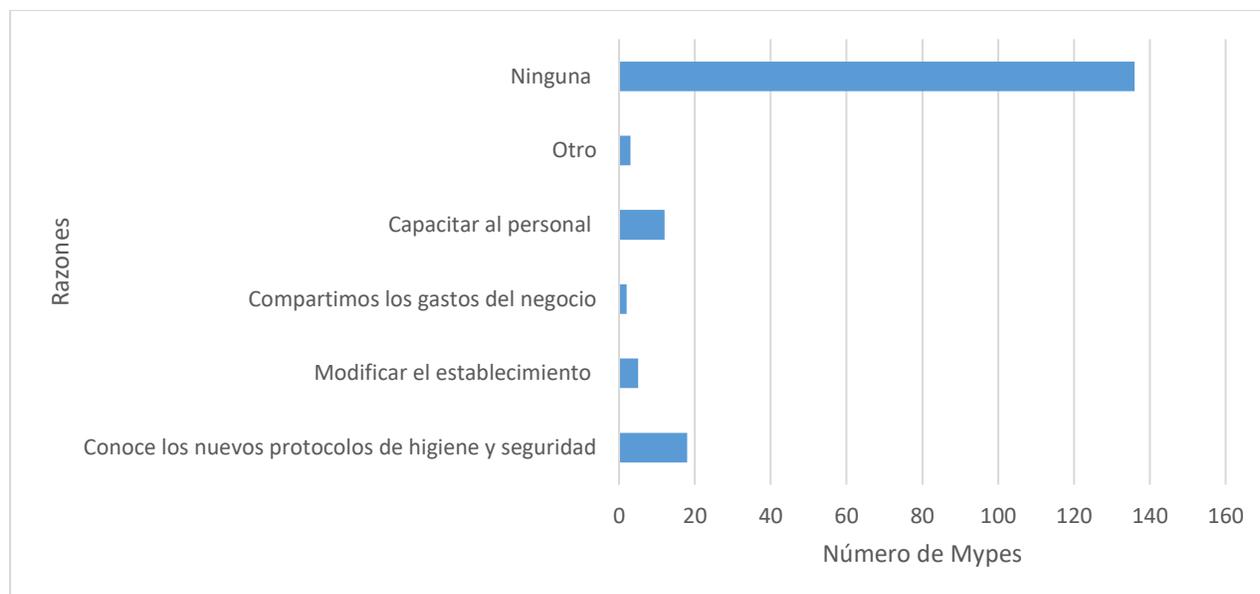


Fig. 4. Razones para asociarse con algunos actores del entorno.

Fuente: elaboración propia a partir de la recolección de los datos.

Fig. 4. Reasons for associating with some actors in the environment.

Source: own elaboration based on data collection.

La conformación de alianzas o colaboraciones con actores del entorno implicó para los empresarios, asumir ciertos riesgos relacionados con la inversión necesaria para el acondicionamiento de sus establecimientos, la implementación de los protocolos sanitarios y la prestación de los servicios turísticos como lo señala los lineamientos gubernamentales vigentes. Siendo así, se identificó que más del 50 % de los empresarios tomaron algunos riesgos para implementar los cambios requeridos.

De los 143 empresarios que afirmaron haber tomado riesgos, el 50 % realizó modificaciones en la infraestructura de su establecimiento para implementar los protocolos sanitarios, el 36 % invirtió en insumos para cumplir con las medidas sanitarias y la prestación de los servicios turísticos y el 5 % dijo haber modificado sus vehículos o haber comprado alguno para la prestación de los servicios turísticos. En menor porcentaje se encuentran los riesgos relacionados con la compra de herramientas de trabajo y el pago de algún permiso a las autoridades municipales para cambiar parcialmente el giro de la empresa.

Cambios relacionados con la estructura laboral

Otra de las estrategias utilizadas por las mypes turísticas de estudio consistió en promover algunos cambios en las condiciones laborales de los empleados. Ante la declaratoria de emergencia sanitaria

(DES) por fuerza mayor generada por el virus SARS-CoV-2 realizada por el Consejo de Salubridad General (CSG), las condiciones de operación cambiaron para las empresas del sector turístico. En caso de existir una DES, la Ley Federal del Trabajo mexicana establece las situaciones en la que los empresarios pueden negociar cambios en las condiciones laborales de sus empleados, la cuales van desde la suspensión temporal de labores colectivas y el pago indemnizatorio, convenios para acortar las jornadas de trabajo y salarios, jornadas escalonadas hasta la suspensión de la relación laboral de manera temporal o indefinida (Secretaría de Servicios Parlamentarios, 2015). En el caso de las organizaciones objeto de esta investigación, se observa que han implementado algunas de estas estrategias no sólo para cumplir con los lineamientos impuestos por las autoridades gubernamentales sino también como un estrategia de permanencia en el mercado.

La disminución del personal durante la pandemia por la reducción de los horarios y las jornadas de trabajo es un común denominador; antes de esta crisis sanitaria las microempresas de estudio operaban con cinco empleados en promedio, posterior a la declaración de la DES registraron un promedio de tres empleados. Para el caso de las pequeñas empresas, operaban con un promedio de 26 empleados y, posteriormente, reportaron un total de 20 empleados. El 57 % de los encuestados menciona que las jornadas de trabajo han disminuido, el 38 % menciona que han permanecido iguales y sólo el 3 % registra un aumento en el número de horas trabajadas. La fig. 5, refiere a las principales razones por las cuales se dieron las variaciones en las jornadas de trabajo.

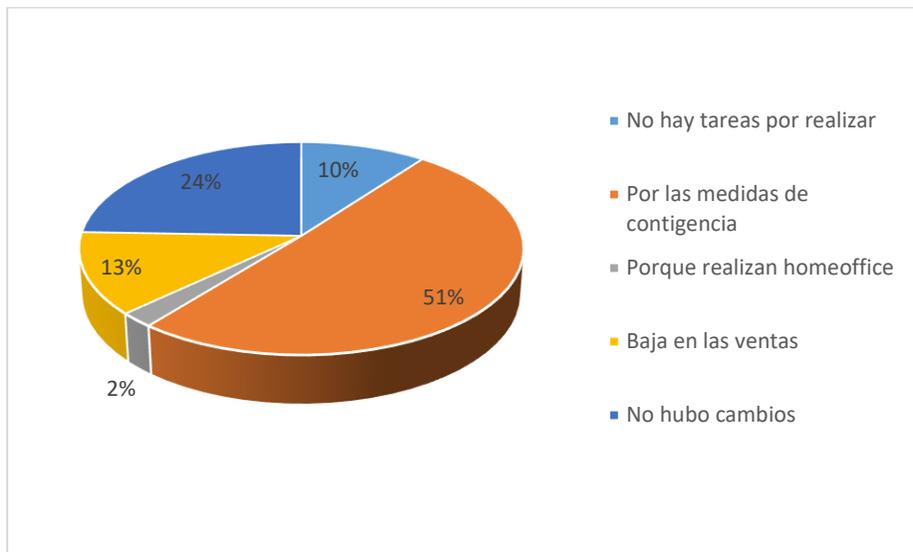


Fig. 5. Razones para la variación de la jornada de trabajo.
Fuente: Elaboración propia a partir de la recolección de los datos.

Fig. 5. Reasons for the variation of the working day.
Source: Own elaboration based on data collection.

Igualmente, los empresarios fueron cuestionados por el cambio en los salarios y las prestaciones de sus empleados. Con relación a los salarios, el 61 % de los microempresarios y el 59 % de los pequeños empresarios afirman que permanecen igual; sin embargo, en ambos casos más del 25 % de los encuestados afirman que tuvieron que disminuirlos en gran medida para poder sostener la nómina a largo plazo. Con relación a las prestaciones, los datos se comportan de manera similar (ver fig. 6).

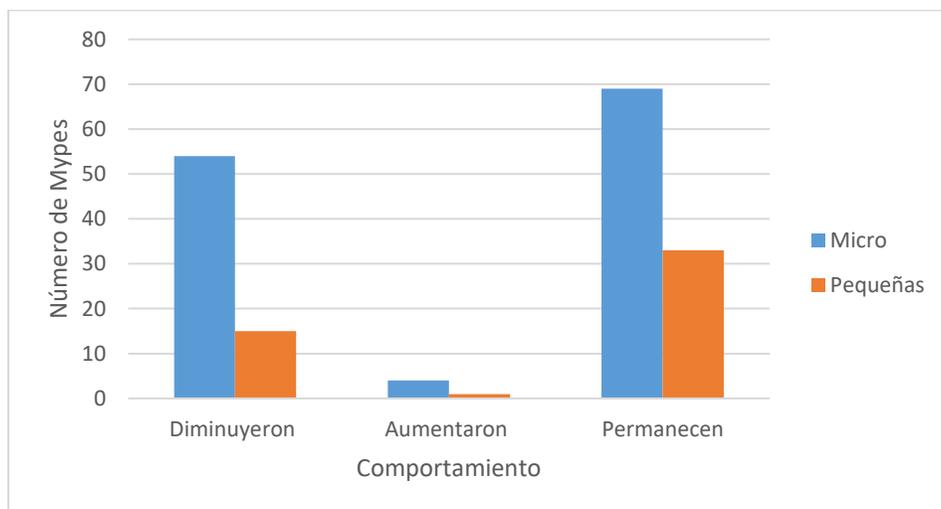


Fig. 6. Comportamiento de las prestaciones.

Fuente: elaboración propia a partir de la recolección de los datos.

Fig. 6. Performance of benefits.

Source: own elaboration based on data collection.

Debido a las dificultades que estas organizaciones presentan para sostener los sueldos y otras prestaciones, resultó importante conocer cómo han aprovechado las posibilidades de negociación entre empleados y patrones para llegar a acuerdos en la reducción de algunas condiciones laborales. Sin embargo, se observó que los empresarios no han visualizado los cambios sobre estas condiciones como una estrategia de RO, las medidas implementadas corresponden a las exigencias establecidas por las autoridades gubernamentales encargadas de velar por la seguridad del consumidor, pero ninguna de estas trastoca los salarios o prestaciones de los trabajadores.

Discusión y conclusiones

La pandemia de la COVID-19 ha puesto de manifiesto la importancia económica de las mypes en la Ciudad de Pachuca de Soto, sobre todo, ha destacado su capacidad de resiliencia frente a situaciones adversas; particularmente, este trabajo de investigación destaca su capacidad para el

cambio y el aprendizaje, la conformación de alianzas y la asunción de riesgos como las principales estrategias de resiliencia desarrolladas por estas organizaciones durante la pandemia. De las estrategias analizadas, es la apertura al cambio y la capacidad de aprendizaje las que cobraron mayor relevancia en el análisis. Aunque sean prácticas comunes en el entorno organizacional (Herbane, 2019), las empresas estudiadas utilizaron estas estrategias para contrarrestar las bajas ventas como una de las situaciones más críticas generadas por la crisis sanitaria. La pandemia se convirtió en el principal detonador de la incipiente transformación digital de las empresas de estudio; aunque se les presentaron algunas limitaciones, el uso de las redes sociales constituyó una plataforma para reconectarse y comunicarse con el consumidor e incorporar algunas prácticas de venta para sortear las medidas de distanciamiento social.

Para algunos autores (Arsovski *et al.*, 2017; Velu *et al.*, 2019), el aprendizaje ayuda a las empresas a superar la inercia que podrían haber desarrollado en entornos estables; en este caso, en su mayoría no habían experimentado el uso de las redes como estrategia para comercializar sus productos y servicios; sin embargo, la disminución de ingresos las obligó a buscar alternativas de permanencia en el mercado. Sin duda, esto es una muestra de la capacidad de las mypes para usar y reconfigurar sus recursos para satisfacer las demandas turísticas mientras se adaptan y hacen frente a las situaciones adversas. La evidencia arrojada por el estudio con relación a las alianzas estratégicas es bastante débil, sobre todo, en cuanto a la colaboración de tipo horizontal.

La mayoría de los estudios citados en la tabla 1 sugieren que las situaciones de crisis fortalecen las relaciones de colaboración entre organizaciones; sin embargo, los empresarios encuestados no las consideran como una vía para afrontar en conjunto las problemáticas y restricciones derivadas de la pandemia. Son más evidentes las alianzas de tipo vertical, particularmente, las que han establecido con las autoridades sanitarias quienes han tenido una importante participación en orientar la implementación de protocolos en las organizaciones. Si bien, las estrategias de resiliencia son acciones que dependen de manera importante de las características personales del emprendedor, para diversos autores (Bernard y Dubard, 2016; Lengnick-Hall *et al.*, 2011) las relaciones dentro y fuera de la organización apoyan la resiliencia debido a que permiten asegurar los recursos necesarios para las estrategias de adaptación a la crisis y la innovación. Finalmente, en este trabajo se planteó la modificación de las condiciones laborales como una de las principales estrategias de adaptación a la pandemia; sin embargo, los resultados

reflejan que las organizaciones turísticas se apegaron a algunas de éstas exclusivamente para dar cumplimiento a los protocolos sanitarios establecidos por las autoridades.

Este estudio es un diagnóstico que contribuye a la comprensión de los desafíos y las soluciones que los microempresarios han tenido que desarrollar durante la crisis sanitaria. Aunque con sus limitaciones, los resultados pueden apoyar la toma de decisiones con relación a los caminos que, tanto microempresarios como gobierno local, deben seguir para garantizar la permanencia y recuperación de las mypes que conforman la oferta turística de la ciudad. Igualmente, deja al descubierto que el acceso a la tecnología (TIC) es una herramienta que no sólo les ha permitido sortear la adversidad, sino también emprender procesos de transformación productiva e innovación; de ahí que este estudio, también sea un acercamiento a las necesidades y fortalezas que presentan estas organizaciones.

Referencias

- Ahlström-Söderling, R. (2003). SME strategic business networks seen as learning organizations. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(4), 444-454. <https://doi.org/10.1108/14626000310504756>
- Alliger, G. M., Cerasoli, C. P., Tannenbaum, S. I., y Vessey, W. B. (2015). Team resilience. *Organizational Dynamics*, 44(3), 176-184. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.003>
- Andrew, S., Arlikatti, S., Siebeneck, L., Pongponrat, K., y Jaikampan, K. (2016). Sources of organisational resiliency during the Thailand floods of 2011: A test of the bonding and bridging hypotheses. *Disasters*, 40(1), 65-84. <https://doi.org/10.1111/disa.12136>
- Arsovski, S., Arsovski, Z., Stefanović, M., Tadić, D., y Aleksić, A. (2017). Organisational resilience in a cloud-based enterprise in a supply chain: A challenge for innovative SMEs. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 30(4-5), 409-419. <https://doi.org/10.1080/0951192X.2015.1066860>
- Ates, A., y Bititci, U. (2011). Change process: A key enabler for building resilient SMEs. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5601-5618. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563825>
- Ayala, J.C., y Manzano, G. (2014). The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis. *Journal of Economic Psychology*, 42, 126-135. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2014.02.004>

- Baron, R. A., y Markman, G. D. (2005). Beyond Social Capital: How Social Skills Can Enhance Entrepreneurs' Success. *Academy of Management Perspectives*, 14(1), 106-116. <https://doi.org/10.5465/AME.2000.2909843>
- Bernard, M. J., y Dubard, S. (2016). Résilience et entrepreneuriat: Une approche dynamique et biographique de l'acte d'entreprendre. *M@n@gement*, 19(2), 89. <https://doi.org/10.3917/mana.192.0089>
- Bhamra, R., Dani, S., y Burnard, K. (2011). Resilience: The concept, a literature review, and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>
- 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>
- Bullough, A., Renko, M., y Myatt, T. (2012). Danger Zone Entrepreneurs: The Importance of Resilience and Self-Efficacy for Entrepreneurial. *Social Science Research Network*. <https://papers.ssrn.com/abstract=3079233>
- Cámara Nacional de la Industria de la Transformación. (17 de noviembre de 2020). *Apoyos a MiPymes para la reactivación económica*. Obtenido de Cámara Nacional de la Industria de la Transformación: <https://canacindra.org.mx/camara/conferencias/>
- Carranza, E., Farole, T., Gentilini, U., Morgandi, M., y Packard, T. (2020). *Gestión de los impactos de la crisis del COVID-19 en el empleo: opciones de política para el alivio y la reestructuración*. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento.
- Carvalho, A. O. de, Ribeiro, I., Cirani, C. B. S., y Cintra, R. F. (2016). Organizational Resilience: A comparative study between innovative and non-innovative companies based on the financial performance analysis. *International Journal of Innovation*, 4(1), 58-69. <https://doi.org/10.5585/iji.v4i1.73>
- CEPAL, N. (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: Emergencia y reactivación*. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/45734>
- Chiva, R., Alegre, J., y Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224-242. <https://doi.org/10.1108/01437720710755227>

- Connor, K. M., y Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76-82. <https://doi.org/10.1002/da.10113>
- Cordero, P., Núñez, F., Hernández, O., y Arana, O. A. (2014). Factores resilientes en micro y pequeñas empresas rurales. *Agricultura Sociedad y Desarrollo*, 11(4), 481. <https://doi.org/10.22231/asyd.v11i4.9>
- Davidson, R. J. (2000). Affective style, psychopathology, and resilience: Brain mechanisms and plasticity. *American Psychologist*, 55(11), 1196-1214. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.11.1196>
- Doerfel, M. L., Chewning, L. V., y Lai, C.-H. (2013). The Evolution of Networks and the Resilience of Interorganizational Relationships after Disaster. *Communication Monographs*, 80(4), 533-559. <https://doi.org/10.1080/03637751.2013.828157>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Ferreira de Araújo, P., Crema, M., y Verbano, C. (2020). Risk management in SMEs: A systematic literature review and future directions. *European Management Journal*, 38(1), 78-94. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.005>
- Filimonau, V., y De Coteau, D. (2020). Tourism resilience in the context of integrated destination and disaster management (DM 2). *International Journal of Tourism Research*, 22(2), 202-222. <https://doi.org/10.1002/jtr.2329>
- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences*, 359(1449), 1367-1377. <https://doi.org/10.1098/rstb.2004.1512>
- Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., y Rivas, V. (2006). Relationships, Layoffs, and Organizational Resilience: Airline Industry Responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300-329. <https://doi.org/10.1177/0021886306286466>
- Gobierno de México (2020). *Sistema de Información Empresarial Mexicano*. <https://siem.economia.gob.mx/ui/pubconsultaestablecimientos>
- Gobierno del estado de Hidalgo. (2020). *Operativo Escudo*. Obtenido de COVID-19. <https://coronavirus.hidalgo.gob.mx/>

- Gray, D., y Jones, K. F. (2016). Using organisational development and learning methods to develop resilience for sustainable futures with SMEs and micro businesses: The case of the “business alliance”. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(2), 474-494. <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2015-0031>
- Gunasekaran, A., Rai, B. K., y Griffin, M. (2011). Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: An empirical research. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5489-5509. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563831>
- Hamel, G., y Välikangas, L. (2003). En busca de la resiliencia. *Harvard Business Review*, 1(9), 1-14.
- Hedner, T., Abouzeedan, A., y Klofsten, M. (2011). Entrepreneurial resilience. *Annals of Innovation & Entrepreneurship*, 2(1), 7986. <https://doi.org/10.3402/aie.v2i1.6002>
- Helgeson, J., Fung, J., Zhang, Y., Roa, A., Zycherman, A., Nierenberg, C., y Buttrick, D. R. (2020). *Eliciting Lessons from Small- and Medium-Sized Enterprises (SMEs) for Natural Disaster Resilience Planning and Recovery During the COVID-19 Pandemic: SME Complex Event Resilience*. National Institute of Standards and Technology. https://tsapps.nist.gov/publication/get_pdf.cfm?pub_id=932340
- Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 476-495. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541594>
- Hernández, R. M., y Dopico, M. I. B. (2017). Gestión de riesgos: Reflexiones desde un enfoque de gestión empresarial emergente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(80), 693-711.
- INEGI Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2018. (s. f.). Recuperado 4 de noviembre de 2020, de <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/>
- INEGI Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas (ECOVID-IE) (2021). Recuperado el 15 de julio de 2021, de <https://www.inegi.org.mx/programas/ecovidie/#Tabulados>
- Jung, K., y Song, M. (2015). Linking emergency management networks to disaster resilience: Bonding and bridging strategy in hierarchical or horizontal collaboration networks. *Quality & Quantity*, 49(4), 1465-1483. <https://doi.org/10.1007/s11135-014-0092-x>

- La Porte, T. R. (1996). High Reliability Organizations: Unlikely, Demanding and At Risk. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 4(2), 60–71. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.1996.tb00078.x>
- Lafuente, E., Strassburger, F., Vaillant, Y., y Vilajosana, J. (2017). *Organizational Resilience and Performance: Analysis of the Relevance of Suppliers' Trade Credit and Bank Diversification in the Spanish Construction Industry (SSRN Scholarly Paper ID 3022425)*. Social Science Research Network. <https://doi.org/10.5130/AJCEB.v17i4.5704>
- Lengnick-Hall, C. A., y Beck, T. E. (2011). *Beyond bouncing back: The concept of organizational resilience*. Seattle, WA. Paper presented at the National Academy of Management meetings.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., y Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2010.07.001>
- McGeever, N., McQuinn, J., y Myers, S. (2020). *SME liquidity needs during the COVID-19 shock*. Central Bank of Ireland.
- Mendy, J. (2020). Staff preferences in four SMEs experiencing organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 331-348. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2017-0206>
- Meneghel, I., Martínez, I., y Salanova, M. (2016). Job-related antecedents of team resilience and improved team performance. *Personnel Review*, 45 (3), 505-522. <http://dx.doi.org/10.1108/PR-04-2014-0094>
- Ochoa, C., Suárez, L., Suárez, H., Ramírez, E., Valderrama, A., Castillo-Reina, M., Castro, H., y Matallana, O. (2020). *Efectos y expectativas de recuperación económica frente a la pandemia COVID-19 en el departamento de Boyacá (COVID-19 Effects and Expectations of Economic Recovery in Boyacá, Colombia) (SSRN Scholarly Paper ID 3664379)*. Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3664379>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2020). Coronavirus (COVID-19): SME Policy Responses. (O. p. (OCDE), Productor) Recuperado el 21 de octubre de 2020, de Policy Responses: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/coronavirus-COVID-19-sme-policy-responses-04440101/>

- Pal, R., Torstensson, H., y Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises—An empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, 147, 410-428. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.02.031>
- Prayag, G., Chowdhury, M., Spector, S., y Orchiston, C. (2018). Organizational resilience and financial performance. *Annals of Tourism Research*, 73, 193-196. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.06.006>
- Rodríguez, A., Guinot, J., Chiva, R., y López, Á. (2021). How to emerge stronger: Antecedents and consequences of organizational resilience. *Journal Management & Organization*, 27(3), 442-459. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.5>
- Romero, G., y Rivero, J. C. (2017). *Resiliencia Organizacional: Estudio de caso del sector agricultura y riego a partir del fenómeno del niño 2015-2016*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Ruiz, C., Paredes, A. L., y Wainer, G. A. (2015). Applying Complex Network Theory to the Assessment of Organizational Resilience. *IFAC-PapersOnLine*, 48(3), 1224-1229. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2015.06.251>
- Salanova, M., Llorens, E., y Martínez, I. (2012). We need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Model*, 37(6), 785-822. <https://doi.org/10.1177/1059601112470405>
- Sanchis, R., y Poler, R. (2013). Definition of a framework to support strategic decisions to improve Enterprise Resilience. *IFAC Proceedings Volumes*, 46(9), 700-705. <https://doi.org/10.3182/20130619-3-RU-3018.00600>
- Secretaría de Servicios Parlamentarios (2015). Ley Federal del Trabajo. Recuperado 14 de junio de 2021, de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/156203/1044_Ley_Federal_del_Trabajo.pdf
- Smallbone, D., Deakins, D., Battisti, M., y Kitching, J. (2012). Small business responses to a major economic downturn: Empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 30(7), 754-777. <https://doi.org/10.1177/0266242612448077>

- Torstensson, H., y Pal, R. (2013). Resilience in textile enterprises and supply chains. CIRAT-5 - the Fifth International Conference of Applied Research on Textile. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hb:diva-6984>
- Velu, S. R., Al Mamun, A., Kanesan, T., Hayat, N., y Gopinathan, S. (2019). Effect of Information System Artifacts on Organizational Resilience: A Study among Malaysian SMEs. *Sustainability*, 11(11), 3177. <https://doi.org/10.3390/su11113177>
- Villafuerte, W. O., Palacios, D. L., Arias, A. E., Arteaga, R. K., Cruz, R. H., y Palma, A. M. (2020). Acciones estratégicas: Sostenibilidad de las empresas de Manabí ante desastres naturales o antrópicos. *Revista Científica FIPCAEC*, 5(18), 99-132. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i18.204>