



UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CUENCA

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**RESILIENCIA Y ADAPTABILIDAD EN LOS  
EMPREDIMIENTOS: CLAVES DEL ÉXITO Y  
SU IMPACTO EN LA ECONOMÍA LOCAL.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA: SILVIA ELIZABETH PAUCAR HUERTA.**

**DIRECTORA: ING. DEISY CASTILLO CASTILLO, MGS.**

**CAÑAR - ECUADOR**

**2025**

**DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

**UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

RESILIENCIA Y ADAPTABILIDAD EN LOS EMPRENDIMIENTOS:  
CLAVES DEL ÉXITO Y SU IMPACTO EN LA ECONOMÍA LOCAL.

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA:** SILVIA ELIZABETH PAUCAR HUERTA.

**DIRECTORA:** ING. DEISY CASTILLO CASTILLO, MGS.

CAÑAR -ECUADOR

2025

**DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO**

***Resiliencia y adaptabilidad en los emprendimientos: claves del éxito y su impacto en la economía local.***

**AUTORES**

*Silvia Elizabeth Paucar Huerta.*

Correo del estudiante: [silvia.paucar.06@est.ucaue.edu.ec](mailto:silvia.paucar.06@est.ucaue.edu.ec)

Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar Ecuador

Código ORCID del estudiante: <https://orcid.org/0009-0002-4509-8729>

*Deisy Carolina Castillo Castillo*

Correo [dccastilloc@ucacue.edu.ec](mailto:dccastilloc@ucacue.edu.ec)

Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar Ecuador

Código ORCID <https://orcid.org/0000-0002-9274-1724>



**DECLARATORIA DE AUTORÍA Y RESPONSABILIDAD**

**Silvia Elizabeth Paucar Huerta**, portador(a) de la cedula de ciudadanía No. 0350145306. Declaro ser el autor de la obra:” **Resiliencia y adaptabilidad en los emprendimientos: claves del éxito y su impacto en la economía local**”, sobre la cual me hago responsable sobre las opiniones, versiones e ideas expresadas. Declaro que la misma ha sido elaborada respetando los derechos de propiedad intelectual de terceros y eximo a la Universidad Católica de Cuenca sobre cualquier reclamación que pudiera existir al respecto. Declaro finalmente que mi obra ha sido realizada cumpliendo con todos los requisitos legales, éticos y bioéticos de investigación, que la misma no incumple con la normativa nacional e internacional en el área específica de investigación, sobre la que también me responsabilizo y eximo a la Universidad Católica de Cuenca de toda reclamación al respecto.

Cañar, 17 de octubre de 2025

F: ..........

**SILVIA ELIZABETH PAUCAR HUERTA,**

C.I. 0350145306



**CERTIFICADO DEL TUTOR**

Certifico que el presente trabajo denominado: **”Resiliencia y adaptabilidad en los emprendimientos: claves del éxito y su impacto en la economía local”**, realizado por **Silvia Elizabeth Paucar Huerta** con documento de identidad No. **0350145306**, previo a la obtención del título profesional de licenciada en Administración de Empresas, ha sido asesorado, supervisado y desarrollado bajo mi tutoría en todo su proceso, cumpliendo con la reglamentación pertinente que exige la Universidad Católica de Cuenca y los requisitos que determina la investigación científica.

Cañar, 17 de octubre de 2025



.....  
**Ing. Deisy Castillo Castillo, Mgs.**  
DIRECTOR/TUTOR

## **DEDICATORIA**

A mis amados padres, por ser la base de todo lo que soy. Gracias por su amor incondicional, por su paciencia y por cada sacrificio realizado para que yo pueda alcanzar mis metas. Ustedes me enseñaron el valor del esfuerzo, la humildad y la perseverancia, y gracias a su ejemplo aprendí que los sueños se construyen con trabajo y dedicación. Cada logro alcanzado es también suyo, porque sin su apoyo constante este camino no habría sido posible.

A mi pareja, por acompañarme con amor, comprensión y motivación en cada paso de esta etapa universitaria. Gracias por creer en mí, por brindarme fortaleza en los momentos difíciles y celebrar conmigo cada pequeño triunfo. Tu presencia ha sido un impulso constante para no rendirme y seguir adelante con esperanza y entusiasmo.

A ustedes, que representan mi mayor inspiración, dedico con todo mi corazón este logro, como símbolo de gratitud por estar siempre a mi lado y por ser parte esencial de mi vida y de mis sueños.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis queridos padres, con todo mi amor y gratitud. Este logro académico es el reflejo del esfuerzo, la dedicación y el apoyo incondicional que siempre me han brindado. Gracias por ser mi pilar fundamental, por enseñarme a perseverar ante las dificultades y por creer en mí incluso cuando las circunstancias parecían adversas. Durante mi camino en la universidad, su comprensión, paciencia y consejos fueron la luz que me guió en los momentos de cansancio y duda. Cada palabra de aliento, cada gesto de cariño y cada sacrificio realizado por ustedes han sido el motor que me impulsó a continuar y dar lo mejor de mí. A ustedes les debo no solo este triunfo, sino también los valores, la fortaleza y la determinación que me acompañarán por siempre. Este trabajo está dedicado a ustedes, con profundo amor, respeto y admiración, como un pequeño reconocimiento por todo lo que han hecho por mí..

### **A MIS DOCENTES**

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a mi tutora, Ing. Deisy Castillo C., por su invaluable apoyo durante mi trayectoria académica y en el proceso de titulación, su paciencia y respaldo constante han sido esenciales para mi progreso en los estudios. Asimismo, expreso mi gratitud a todos los docentes que han influido en mi desarrollo académico, por su entrega, conocimiento, paciencia y sus sabidurías. Cada lección y cada consejo han dejado una huella significativa en mi vida, y estoy profundamente agradecido por su compromiso con mi educación y crecimiento.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	<b>VIII</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>IX</b>
<b>1. INTRODUCCION</b> .....	<b>1</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>4</b>
<b>2.1. Emprendimiento: definición</b> .....	<b>4</b>
<b>2.2. Resiliencia Organizacional</b> .....	<b>5</b>
<b>2.3. Adaptabilidad Empresarial</b> .....	<b>5</b>
<b>2.4. Resiliencia y Adaptabilidad Empresarial</b> .....	<b>6</b>
<b>2.5. Factores internos que fortalecen la resiliencia</b> .....	<b>6</b>
2.5.1. Liderazgo sólido y visionario .....	7
2.5.2. Cultura organizacional positiva .....	7
2.5.3. Capacidad de adaptación e innovación .....	7
2.5.4. Gestión financiera responsable .....	7
2.5.5. Comunicación interna efectiva .....	8
2.5.6. Capital humano capacitado y motivado .....	8
2.5.7. Diversificación de procesos y productos .....	8
2.5.8. Flexibilidad organizacional .....	8
2.5.9. Gestión del conocimiento .....	8
2.5.10. Uso de tecnología .....	9
2.5.11. Planes de continuidad y prevención de riesgos.....	9
<b>2.6. Estrategias de adaptabilidad ante cambios y crisis</b> .....	<b>10</b>

2.7.	Impacto económico local de emprendimientos resilientes.....	12
2.8.	Efectos multiplicadores en el desarrollo comunitario.....	13
2.9.	Innovación como Estrategia de Resiliencia y Adaptación.....	15
2.10.	Características de los emprendimientos en contextos locales.....	15
3.	<i>METODOLOGÍA</i> .....	16
3.1.	Tipo de Investigación. ....	16
4.	<i>RESULTADOS</i> .....	17
5.	<i>DISCUSIÓN DE RESULTADOS.</i> ....	29
6.	<i>CONCLUSIONES</i> .....	33
7.	<i>BIBLIOGRAFÍA</i> .....	34

## RESUMEN

La presente investigación buscó analizar la resiliencia y adaptabilidad de las iniciativas empresariales en los cantones El Tambo y Cañar, considerando su impacto en la economía regional. La investigación se realizó con orientación cualitativa y cuantitativa, de tipo descriptivo y de corte transversal, aplicando encuestas a cien iniciativas empresariales de la región. Los resultados de la investigación muestran que la mayoría de las empresas se ubican en el cantón Cañar y están dominadas por iniciativas empresariales jóvenes con segmentos como servicios, comercio y artesanía. La mayoría de las unidades productivas son pequeñas, con bajo nivel de empleo e ingresos medios, con deficiencias en las dimensiones de crecimiento y sostenibilidad. En materia de resiliencia, se observó una baja preparación ante emergencias y desastres, y la ausencia de planes de acción avanzados y redes de apoyo que fortalezcan la dirección empresarial. A pesar de ello, se identificó cierta capacidad financiera para contrarrestar catástrofes y mantener condiciones relativamente estables en circunstancias adversas. En cuanto a la adaptabilidad, se indica que la innovación y la modificación de los procesos internos se realizan a intervalos irregulares, aunque existe un grado aceptable de organización. En conjunto, los resultados muestran que los emprendimientos contribuyen principalmente a la generación de empleo y a la dinamización del comercio local. Sin embargo, su impacto sigue siendo limitado debido a debilidades estructurales que restringen su sostenibilidad e incidencia en el desarrollo y crecimiento económico

***Palabras Clave:*** resiliencia, iniciativa empresarial, emprendimiento, impacto económico, economía local..

## ABSTRACT

This research aimed to analyze the resilience and adaptability of business initiatives in the cantons of El Tambo and Cañar, considering their impact on the regional economy. The research was carried out with a qualitative and quantitative orientation, descriptive and cross-sectional, applying surveys to one hundred business initiatives in the region. The results show that most companies are located in the Cañar canton and are dominated by young business initiatives in sectors such as services, trade, and crafts. Most of the production units are small, with a low level of employment and moderate incomes, with deficiencies in the dimensions of growth and sustainability. In terms of resilience, low preparedness for emergencies and disasters was observed, along with the absence of advanced action plans and support networks that strengthen business management. Despite this, some financial capacity was identified to counter disasters and maintain relatively stable conditions in adverse circumstances. In terms of adaptability, it is indicated that innovation and modification of internal processes occur at irregular intervals, although there is an acceptable degree of organization. Overall, the results show that entrepreneurship contributes mainly to the generation of employment and the revitalization of local trade. However, its impact remains limited due to structural weaknesses that restrict its sustainability and impact on economic development and growth.

**Keywords:** resilience, entrepreneurial initiative, entrepreneurship, economic impact, local economy.)

## 1. INTRODUCCION

En tiempos antiguos, las personas eran conocidas como comerciantes o practicaban el trueque, ya que su objetivo principal no era generar grandes utilidades, sino satisfacer las necesidades básicas de sus familias y comunidades. En ese contexto, no se hablaba aún de conceptos como emprendimiento, innovación, microempresas o macroempresas ni se conocían términos como valores empresariales, principios o modelos de negocio. A partir de este punto histórico surge la reflexión sobre la resiliencia y la adaptabilidad en los emprendimientos, dos cualidades que hoy en día son fundamentales en el mundo empresarial moderno y que se han convertido en objeto de estudio.

En una esfera económica, financiera y comercial cada vez más cambiante y dinámica, los emprendedores se enfrentan constantemente a desafíos como crisis económicas, transformaciones tecnológicas, cambios en los hábitos de consumo, y la creciente presencia del comercio electrónico a través de plataformas digitales. Ante esta realidad, quienes deciden iniciar un negocio —ya sea por iniciativa personal o por necesidad— muchas veces carecen de conocimientos empresariales, herramientas tecnológicas o habilidades para manejar plataformas de venta, oferta de bienes y servicios, y entornos digitales competitivos (Segovia Luis, 2020). En consecuencia, tienen que desarrollar valores y habilidades que les facilitan sobrevivir en un mercado cada día más duro. En el caso del cantón Cañar, concretamente, la agricultura ha sido históricamente el sustento económico más importante, destacándose en diferentes variedades de cultivos, como el maíz, el trigo y la papa. Pero fenómenos como la migración, la escasez de mano de obra, los avances tecnológicos y el cambio climático se han utilizado como respaldo documental, del estancamiento de la economía local, lo que dificulta que la economía se dinamice de manera sostenible. Ante tales circunstancias, se vuelve necesario trabajar metodologías suficientemente innovadoras, así como favorecer principios y

valores que vayan en el sentido de promover iniciativas emprendedoras viables y adaptadas. (INEC, 2022).

Una de las metodologías que ha cobrado cierto protagonismo en los últimos años ha sido la metodología Startup, la cual propone un enfoque rápido, iterativo y con una gran importancia de la validación temprana de la idea de negocio. En este sentido, la resiliencia se entiende como la capacidad de afrontar y superar la adversidad y la adaptabilidad se entiende como la capacidad de responder a nuevas condiciones de mercado como la oferta y demanda y de competir con empresas con un producto más evolucionado. (Llamas & Fernández, 2018).

Más allá de que el resultado sea un éxito o, en caso contrario, un fracaso, lo verdaderamente relevante es el impacto que genera en los procesos económicos locales. En este sentido, los emprendedores resilientes y adaptables no solo logran consolidarse en el mercado, sino que también crean puestos de trabajo, dinamizan la economía del entorno y fortalecen la cadena productiva local, Desde 2018, la resiliencia y la adaptabilidad han pasado a ser ejes del éxito de los emprendimientos a nivel global, especialmente en un contexto económico de crisis, cambios tecnológicos y situaciones disruptivas como la pandemia de COVID-19. En este tiempo las empresas que han sabido reaccionar a los cambios del entorno, innovar en los modelos de negocio y seguir aprendiendo son las que más han demostrado que se pueden quedar en el mercado y contribuir a la estabilización en de forma que quede economía general (Gutiérrez & Hoyos, 2024).

En un nivel intermedio, estas habilidades se evidencian en el modo en que las empresas emergentes interactúan con los ecosistemas de innovación locales y regionales y que tienen la capacidad de cerrar redes de colaboración con otras empresas, instituciones académicas o entidades públicas. En estos escenarios, el acceso a financiación, mentoría, formación o mercados más amplios se ha constituido en la clave para hacer frente a los retos del contexto

económico actual. Ecosistemas que fomentan la flexibilidad regulatoria, la digitalización y el acompañamiento estratégico y que han sido determinantes en la supervivencia y consolidación de los nuevos negocios (López M. F., 2020).

En el plano micro, la capacidad de adaptación y de resiliencia se transforman en cualidades personales de los emprendedores como la perseverancia, la pasión, la posibilidad de aprender del fracaso, la capacidad de construir equipos de trabajo ágiles, etc. Estas características son fundamentales para transformar las ideas en propuestas de valor contundentes, ajustar los productos o servicios a las demandas del mercado y responder de manera efectiva a las necesidades cambiantes de los consumidores. (Cárdenas, 2021).

En lo que respecta la situación actual de los emprendedores en América Latina, es un poco más complicado, si tenemos en cuenta los impactos en el emprendimiento como consecuencia de la inestabilidad económica, la desigualdad estructural y la rápida digitalización de sus mercados. Sin embargo, los emprendimientos que sí que han logrado adaptarse mediante plataformas tecnológicas, modelos de negocio flexibles y estrategias de cliente han podido generar un impacto positivo, ayudando de este modo a poner en marcha las economías locales, generar un empleo y estimular la innovación (Pigola, Fischer, & Salati, 2024).

Bajo el contexto ecuatoriano, desde el año 2019 estas capacidades forman parte de lo que se considera como un aspecto crítico para el fortalecimiento del tejido empresarial local; Ecuador ha enfrentado una serie de dificultades económicas, que han crecido debido a la indefensión y vulnerabilidad respecto a las condiciones del mercado global y la pandemia. De ahí que las empresas más resilientes hayan ido aquellas que han podido incorporar los modelos tecnológicos o que han sabido diversificar su actividad o bien que han establecido alianzas con incubadoras, aceleradoras y otros actores del ecosistema emprendedor (Mendoza, 2019).

No obstante, a pesar del reconocimiento de la importancia de la resiliencia y la adaptabilidad, aún persisten limitaciones estructurales y formativas que dificultan la consolidación de estos emprendimientos, sobre todo en territorios rurales o de menor desarrollo económico como es el caso del cantón Cañar. Según Vasconez (2021) factores como la migración, el envejecimiento de la población activa, los cambios climáticos, la escasa formación en herramientas tecnológicas y la falta de cultura emprendedora dificultan la implementación de modelos de negocio sostenibles y adaptables. Esta situación plantea la necesidad urgente de investigar y promover estrategias metodológicas e innovadoras, que permitan a los emprendedores locales fortalecer sus capacidades resilientes y adaptativas. Solo así será posible impulsar un desarrollo económico local sostenible, basado en emprendimientos capaces de enfrentar los desafíos contemporáneos, generar empleo y responder efectivamente a las necesidades de su entorno (Torres & Perez, 2025)

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Emprendimiento: definición**

El emprendimiento se define como el proceso mediante el cual una persona o grupo de personas identifican una oportunidad de negocio y movilizan recursos para crear una empresa que ofrezca productos o servicios. Según Schumpeter (2025) el emprendedor es un agente de cambio que innova y transforma el sistema económico. Por otro lado, Drucker (2012) sostiene que el emprendimiento no consiste solo en crear empresas, sino en generar valor a través de la innovación. En el contexto latinoamericano, el emprendimiento ha sido visto como una vía para impulsar el desarrollo económico local y la inclusión social.

## **2.2. Resiliencia Organizacional**

La resiliencia organizacional se refiere a la capacidad de una empresa para anticiparse, prepararse, responder y adaptarse a cambios repentinos o adversidades manteniendo niveles aceptables de funcionamiento y preferentemente aprendiendo para salir fortalecida. Integra dimensiones psicológicas (actitudes, mentalidad de crecimiento) organizacionales (estructuras, procesos) y estratégicas (toma de decisiones bajo presión) (Torres & Perez, 2025).

Según Vogus & Sutcliffe (2020), una organización resiliente es capaz de sostener su funcionamiento esencial a pesar de las crisis. Esta característica es clave para los emprendimientos, que frecuentemente enfrentan incertidumbre, falta de financiamiento y cambios del mercado.

Mallak (2016) identifica varios factores que fortalecen la resiliencia organizacional tales como: el liderazgo efectivo, la cultura organizacional fuerte, redes de apoyo y una estructura flexible. En el contexto de los emprendimientos de Cañar y El Tambo, estos factores permiten a los emprendedores responder de manera efectiva a desafíos económicos, sociales y ambientales.

## **2.3. Adaptabilidad Empresarial**

La adaptabilidad es la capacidad de una organización para ajustarse a nuevas condiciones del entorno, de ajustar oportunamente estrategias, modelos de negocio, procesos y recursos ante cambios del entorno, ya sea por variaciones de demanda, regulaciones, tecnología o comportamiento del consumidor (Nuñez, 2025). Teece (2019) señala que las empresas que desarrollan capacidades dinámicas –es decir, que pueden renovar sus competencias internas para enfrentar el cambio– tienen mayores probabilidades de éxito. Drucker (2020) también resalta la importancia de la innovación continua como forma de adaptación.

La adaptabilidad de los emprendedores que operan en enclaves vulnerables como Cañar o El Tambo, hace posible ajustar los modelos de negocio, diversificar la oferta de productos o servicios e incorporar diversas tecnologías que ayuden a ser más eficaces. Este tipo de adaptabilidad se vuelve esencial para garantizar la sostenibilidad de los emprendimientos.

#### **2.4. Resiliencia y Adaptabilidad Empresarial**

La resiliencia y la capacidad de adaptación en el mundo de las empresas. La resiliencia necesita y requiere de la adaptabilidad. La resiliencia no es simplemente " recibir un golpe ", sino que incluye también la anticipación, la respuesta y el aprendizaje. (Torres & Perez, 2025). La adaptabilidad, por otro lado, se asocia a la flexibilidad operativa, la innovación y las capacidades dinámicas para reconfigurar recursos. Mientras la resiliencia enfatiza la estabilidad bajo tensión y la recuperación, la adaptabilidad acentúa la modificación proactiva para encajar en nuevos contextos (Nuñez, 2025).

La resiliencia permite sostener la operación durante la perturbación; y la adaptabilidad permite cambiar de trayectoria para aprovechar la nueva realidad. En términos de proceso, puede modelarse como: anticipar, absorber, responder, recuperar, aprender y adaptar (Wallests, 2023). En los emprendimientos pequeños de Cañar y El Tambo (comercio, agro transformación, servicios, turismo comunitario) ambas capacidades se manifiestan en prácticas cotidianas como: diversificar proveedores, rediseñar ofertas por temporada, digitalizar ventas y cooperar en redes locales (McNaughton & Korber, 2017).

#### **2.5. Factores internos que fortalecen la resiliencia**

Entre los factores que aportan a la resiliencia de las empresas y negocios, Hurtado et al (2023) mencionan las siguientes:

### ***2.5.1. Liderazgo sólido y visionario***

Se refiere a la capacidad de los líderes para inspirar, orientar y tomar decisiones estratégicas que permitan a la organización enfrentar situaciones adversas con confianza y claridad de rumbo.

### ***2.5.2. Cultura organizacional positiva***

Conjunto de valores, creencias y actitudes compartidas que fomentan la unión, la confianza y el compromiso de los miembros de la empresa, generando cohesión en momentos de crisis.

### ***2.5.3. Capacidad de adaptación e innovación***

Habilidad de la empresa para modificar sus procesos, productos o servicios en función de los cambios del entorno, buscando nuevas soluciones que aseguren su continuidad (Hurtado, Chimbo, & Mendez, 2023).

Por otro lado, Aguaiza et al (2022) mencionan también los siguientes factores:

### ***2.5.4. Gestión financiera responsable***

Administración adecuada de los recursos económicos, mediante control de gastos, planificación de inversiones y creación de reservas que permitan sostener la empresa en tiempos difíciles.

### **2.5.5. *Comunicación interna efectiva***

Uso de canales claros y abiertos que garantizan la circulación de información entre los diferentes niveles de la organización, reduciendo la incertidumbre y favoreciendo la coordinación.

### **2.5.6. *Capital humano capacitado y motivado***

Personal que posee conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para enfrentar retos, además de estar comprometido con los objetivos de la organización.

### **2.5.7. *Diversificación de procesos y productos***

Estrategia de ampliar la oferta de bienes o servicios y explorar nuevos mercados, reduciendo la dependencia de un solo cliente o línea de negocio.

Así también, Gao (2025), destaca como factores que favorecen la resiliencia empresarial los siguientes:

### **2.5.8. *Flexibilidad organizacional***

Capacidad de la empresa para modificar su estructura y formas de trabajo de manera ágil, adaptándose a las exigencias del entorno.

### **2.5.9. *Gestión del conocimiento***

Proceso mediante el cual la empresa recopila, organiza y aprovecha la información y las experiencias previas, convirtiéndolas en aprendizajes para mejorar su desempeño futuro.

### ***2.5.10. Uso de tecnología***

Incorporación de herramientas digitales y sistemas de información que facilitan la eficiencia operativa, la innovación y la toma de decisiones basadas en datos.

### ***2.5.11. Planes de continuidad y prevención de riesgos***

Estrategias internas que tienen como finalidad anticipar posibles situaciones adversas a la par que se establece el correcto funcionamiento de la empresa ante una eventual crisis . Así pues , la resiliencia organizacional no es algo que se produce espontáneamente , sino que constituye el resultado de la interacción de diversas variables internas que permiten construir la posibilidad de responder a situaciones adversas : un liderazgo sólido y una cultura organizacional positiva alejan a la organización de las situaciones de crisis y la llevan hacia una situación de confianza , con una comunicación clara y una posibilidad de seguir adelante en las circunstancias de crisis . De esta manera el poder ser resilientes se convierte en una ventaja competitiva para superar los obstáculos y facilitar la continuidad de la empresa (Morales, et al., 2019).

Un elemento más que resulta fundamental tiene que ver con la capacidad de gestionar los recursos y los procesos. La posibilidad de adaptarse e innovar, unida a una dirección financiera responsable, da una respuesta a situaciones inesperadas y permite aprovechar las nuevas oportunidades del entorno. Al mismo tiempo, la flexibilidad organizativa y la diversificación de productos y servicios reducen el riesgo ante situaciones adversas concretas porque disminuye la dependencia respecto de un único mercado o una única fuente de ingresos. Estos elementos contribuyen a afianzar, por tanto, la estabilidad, lo cual permite a la organización dar una respuesta ágil a las variaciones (Do, Budhwar, Shipton, Nguyen, & Nguyen, 2022).

Por último, el capital humano y la gestión del conocimiento operan como el motor de la resiliencia y efectividad de las empresas. Una formación continua de las personas junto al uso de las tecnologías o la puesta en marcha de planos de prevención de riesgos, propicia un entorno preparado para hacer frente a futuros obstáculos. Desde esta consideración, las empresas que apuestan por su persona, la innovación y la estructura de aprendizaje continúan o no solo logran imponerse ante momentos de crisis, sino que también pueden expandirse y transformarse, asegurando la sostenibilidad a largo plazo (Narvaez & Andrade, 2022).

## **2.6. Estrategias de adaptabilidad ante cambios y crisis**

La capacidad de las empresas para adaptarse a los cambios y enfrentar crisis es, en esencia, su habilidad para anticiparse y prepararse, fomentar la innovación, mantener una flexibilidad organizativa y fortalecer su capital humano. Asimismo, contar con planes de continuidad del negocio y de administración de riesgos que tomen en cuenta diversos escenarios ayuda a estar preparados y prever crisis y cambios. Estas tácticas posibilitan que la compañía responda de manera rápida y disminuya los efectos perjudiciales en su funcionamiento. Asimismo, tener un sistema que monitoree el medio económico, social y tecnológico permite detectar a tiempo oportunidades y amenazas, lo cual brinda un mayor espacio de maniobra ante la incertidumbre. (Fernández & Andrade, 2022).

Otra línea estratégica primordial es fomentar la innovación y la flexibilidad dentro de las organizaciones. De esta forma, las empresas resilientes tienden a poseer estructuras más flexibles, que les permitan adaptarse mejor a nuevos eventos, como variaciones en la demanda, problemas en la cadena de suministro o alteraciones en el mercado de trabajo. Asimismo, la diversificación de productos, servicios y mercados puede ser una herramienta efectiva, ya que disminuye la dependencia de un solo sector y aumenta las posibilidades de continuar con la

actividad económica. Por ello, la inversión en tecnología es primordial, pues ayuda a racionalizar procesos, abrir canales digitales y asegurar la continuidad de los negocios (Wallet Sergio, 2019).

Por último, fortalecer el capital humano deviene en una estrategia fundamental, sobre todo, en situaciones de emergencia. La formación de los trabajadores en competencias como la resolución de problemas, la cooperación eficiente, la adaptación al cambio y demás va a aumentar la capacidad de responder. Además, la comunicación interna establecida y abierta contribuye a generar la confianza y evitar la desinformación, lo que, también, facilita una toma de decisiones más informada. En conclusión, la adaptabilidad no solo es clave para superar las dificultades, sino para continuar creciendo en el entorno complicado (López & Llambo, 2020).

En el contexto de Cañar y El Tambo, según Mosquera (2024) los emprendimientos agroalimentarios que ajustan sus portafolios de acuerdo a la temporada y certifican buenas prácticas sanitarias, tienden a estabilizar sus ventas y logran permanecer en el mercado.

Mosquera (2024) considera que los negocios turístico-culturales que integran experiencias (gastronomía + artesanía + rutas patrimoniales) y fortalecen su presencia digital mejoran su ocupación en picos y amortiguan temporadas bajas. Los comercios minoristas que combinan inventario de rotación rápida con proveedores locales reducen desabastecimientos y costos logísticos. Además, considera la proposición teórica: a mayor intensidad de estrategias de adaptabilidad (diversificación de canales, innovación frugal, alianzas) y mayor madurez de factores internos en el emprendimiento (liderazgo, aprendizaje), existe mayor probabilidad de supervivencia a 2–3 años y mayor crecimiento relativo frente a pares del mismo sector. Por lo tanto, para impulsar de manera óptima estos emprendimientos resulta fundamental implementar buenas prácticas que fortalezcan su crecimiento.

En los emprendimientos de Cañar y El Tambo, se puede evidenciar las siguientes características:

- Las aglomeraciones productivas locales: pequeños productores que comparten insumos, equipamiento (cámaras de frío, hornos), transporte y puntos de venta (ferias cantonales) para reducir costos y volatilidad.
- Marca territorio: emprendimientos que integran identidad cañari y relatos de origen, logrando diferenciación y precios premium moderados.
- Comercialización multicanal simple: uso de WhatsApp Business con catálogos y respuestas rápidas; alianzas con tiendas de barrio para consignación; presencia en ferias provinciales.
- Gestión de calidad paso a paso: cumplimiento sanitario básico, manuales sencillos de procesos, mejora de empaque y etiquetado conforme a normativas.
- Formación entre pares: círculos de aprendizaje (dueños se reúnen mensualmente para discutir métricas básicas, compartir proveedores y resolver problemas comunes).
- Innovación frugal: adaptación de maquinaria local, reacondicionamiento de equipo, empaques reutilizables; foco en soluciones de bajo costo con alto impacto.

Estas prácticas muestran replicabilidad y escalabilidad paulatina cuando existen facilitadores (asociaciones, gobiernos locales, programas de fomento, instituciones educativas) que proveen capacitación, validación técnica y articulación comercial (Kenedy, Mendez, & Tumbaco, 2017).

## **2.7. Impacto económico local de emprendimientos resilientes**

Los emprendimientos resilientes contribuyen al dinamismo económico local por varias vías como son:

- Empleo: sostienen y eventualmente incrementan puestos de trabajo, incluso temporales o de medio tiempo, estabilizando ingresos familiares (Iacobucci & Perugini, 2021; Al-Haddad, et al., 2019).
- Encadenamientos: demandan insumos y servicios locales (agro, transporte, mantenimiento, diseño), activando multiplicadores en proveedores cercanos.
- Inversión y retención de capital: reinversión en activos productivos y mejoras que permanecen en el territorio (infraestructura ligera, capacidades humanas) (Morretta, 2021).
- Formalización incremental: al consolidarse, más unidades progresan hacia el cumplimiento regulatorio, ampliando acceso a financiamiento y compras públicas.
- Innovación territorial: experimentos exitosos se difunden en la red, elevando el estándar competitivo del cantón (Al-Haddad, et al., 2019; Murgueitio, Burbano-Vallejo, & Moreno, 2021).

La resiliencia sistémica local aumenta cuando múltiples emprendimientos adoptan prácticas de continuidad, diversificación y cooperación, reduciendo la dependencia de uno o dos sectores (Carrillo & Zhinin, 2025).

## **2.8. Efectos multiplicadores en el desarrollo comunitario**

Sandoval (2021), menciona que los efectos multiplicadores son los beneficios indirectos y secundarios que se generan a partir de una acción inicial en la comunidad, ampliando su alcance y generando un desarrollo integral; así también describe los tipos de efectos multiplicadores, siendo los siguientes:

### **a) Económicos**

- Creación de empleo directo e indirecto.

- Aumento del consumo local y circulación del dinero dentro de la comunidad.
- Impulso a nuevos negocios y emprendimientos.

**b) Sociales**

- Fortalecimiento del capital social (confianza, redes de cooperación, solidaridad).
- Mayor cohesión y participación comunitaria.
- Mejor acceso a servicios básicos, salud y educación.

**c) Culturales**

- Rescate y valorización de tradiciones locales.
- Promoción de la identidad y el sentido de pertenencia.
- Estímulo a la creatividad y a las expresiones artísticas.

**d) Ambientales**

- Reforestación o manejo sostenible de recursos naturales que generan beneficios prolongados.
- Creación de conciencia ambiental que se transmite a nuevas generaciones.
- Replicación de prácticas sostenibles en otros espacios de la comunidad.

En el contexto ecuatoriano y específicamente en las regiones andinas como Cañar y El Tambo, los emprendimientos han surgido como una respuesta a las condiciones económicas adversas, la falta de empleo formal y el deseo de progreso individual y comunitario. El entorno post-pandemia ha dejado en evidencia la vulnerabilidad de los negocios pequeños y la necesidad de fortalecer sus capacidades de respuesta frente a crisis. Según un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023), para 2022 las microempresas representaban un 93,7% y las pequeñas empresas un 4,7%, reflejando un total del 98,4% de las actividades económicas.

Es relevante señalar cómo la transformación digital y la tecnología han funcionado como fuerzas externas que han impulsado a los negocios a ajustarse de manera rápida para tener la capacidad de crecer y sobrevivir. Estas situaciones han dado lugar a un entorno empresarial que requiere de una constante innovación, aprendizaje organizacional y liderazgo transformacional. (López, Guamán, & Asturias, 2020).

## **2.9. Innovación como Estrategia de Resiliencia y Adaptación**

Para que las empresas sean resilientes y se adapten a los cambios, es fundamental la innovación. La innovación disruptiva, específicamente, posibilita que las empresas pequeñas compitan con los competidores más grandes brindando soluciones más efectivas y accesibles (Oiku, 2024; Omoush, Lassala y Ribeiro-Navarrete, 2025). La innovación puede manifestarse de formas simples pero efectivas en los emprendimientos de carácter local, tales como la digitalización de procedimientos, la utilización de las redes sociales para darse a conocer o el rediseño de artículos (Flores, Mora, Landaburu, & Eliozone, 2024).

Las compañías que verdaderamente triunfan son las que no solo se ajustan, sino también pueden anticipar transformaciones y responder con rapidez. Esta proactividad es esencial para que las empresas puedan sostenerse en zonas donde los recursos son limitados y las transformaciones en el entorno ocurren de manera continua (Ortiz, 2020).

## **2.10. Características de los emprendimientos en contextos locales**

Los emprendimientos en Cañar y El Tambo se enfrentan a desafíos específicos: una infraestructura limitada, dificultades para acceder a financiamiento, un bajo nivel de industrialización y poco apoyo institucional. A pesar de esto, también hay oportunidades únicas en estos contextos, como mercados locales que aún no se han explotado, valiosas tradiciones culturales y una creciente conciencia sobre la importancia del consumo responsable y de los productos locales (Zambrano, Zambrano, & Mieles, 2024).

La resiliencia y adaptabilidad en estos contextos permiten que los emprendimientos no solo sobrevivan, sino que se conviertan en motores de desarrollo económico local. Apoyar la capacidad emprendedora en estas regiones puede generar empleos, fomentar la innovación y reducir la migración hacia otras zonas del país o al extranjero (Nárvaez, 2020).

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo de Investigación.**

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, que combina el análisis cualitativo y cuantitativo, permitiendo obtener una comprensión integral del fenómeno estudiado, al relacionar la fundamentación teórica con la evidencia empírica. El aspecto cualitativo se centró en la revisión de información bibliográfica y documental de artículos científicos, informes e información académica, mientras que el cuantitativo se apoyó en la aplicación de encuestas que fueron aplicadas a los emprendedores.

El estudio corresponde a una investigación de tipo descriptiva y exploratoria. Es descriptiva porque busca caracterizar los niveles de resiliencia y adaptabilidad de los emprendimientos y su incidencia en la economía local; y exploratoria, debido a que profundiza en un tema poco estudiado en los cantones Cañar y El Tambo. El diseño es no experimental y transversal debido a que la información obtenida se presenta tal y como se obtiene sin ningún tipo de manipulación de las variables y se recogió en un solo momento.

La población de estudio estuvo compuesta por los emprendedores de los cantones Cañar y El Tambo, pertenecientes a diversos sectores económicos (comercio, servicios, producción, entre otros). Debido a que no se cuenta con una base de datos del total de emprendimientos existentes se trabajó con una muestra seleccionada mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, tomando en cuenta criterios como: accesibilidad, disposición para participar en

la investigación y basado en un listado proporcionado por el Departamento de Desarrollo Social del Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural del Cantón Cañar. El tamaño de la muestra fue de 100 emprendedores, lo que permitió obtener información suficiente para el análisis.

#### **4. RESULTADOS**

Los resultados de la encuesta muestran información sobre aspectos generales del emprendimiento, elementos o factores relacionados con la resiliencia organizacional, adaptabilidad empresarial y el impacto en la economía local, variables que intervienen en el tema de estudio.

Con respecto a la información general de los emprendimientos el 76% pertenecen al cantón Cañar y el 24% al cantón El Tambo, lo que evidencia que Cañar concentra el mayor número de negocios en la zona. En ambos cantones, la mayoría de los emprendimientos (34,65%) tienen entre 1 y 2 años de funcionamiento, el 30,69% entre 6 y 10 años (30,69%), el 11,88% entre 3 y 5 años y el 3,96% menos de 1 año, lo que indica predominio de negocios jóvenes, aunque también existen empresas consolidadas con varios años de operación ya que el 18,81% están más de 10 años en el mercado.

En cuanto a su formalización, la mayoría cuenta con RUC inscrito (64,36%), reflejando avances hacia la legalidad, mientras que un 28,71% aún opera de manera informal, limitando su acceso a beneficios y programas de apoyo. Solo un 5,94% se registra como microempresa y un 0,99% corresponde a otra categoría.

Los emprendimientos se concentran principalmente en el sector servicios (36,63%), seguido por turismo y producción artesanal (17,82% cada uno), evidenciando el potencial cultural y productivo de la región. Otros sectores incluyen el comercio mayorista (11,88%),

minorista (10,89%) y agropecuario (4,95%), siendo este último un área con oportunidades de fortalecimiento. La mayoría de los negocios son pequeñas unidades productivas, con 1 a 2 empleados (48,51%), seguido por aquellos con 3 a 5 trabajadores (25,74%); un 13,86% supera los 10 empleados, mientras que el 8,91% opera solo con el propietario.

Respecto a los ingresos promedio mensuales generados por los emprendimientos, el 28,71% obtiene entre \$301 y \$700, siendo el grupo más representativo, mientras que un 22,77% prefirió no declarar sus ingresos. Otros rangos incluyen menos de \$300 el 17,82%, entre \$1201 y \$2500 el 14,85% y más de \$2500 el 13,86%. En términos de clientes atendidos, el 34,65% atiende principalmente a consumidores provinciales, un 32,67% accede a mercados internacionales, el 21,78% se concentra en clientes locales y solo el 10,89% orienta sus ventas al mercado nacional.

#### **Análisis de resultados de las preguntas que responden a la variable: Resiliencia organizacional.**

En cuanto a ¿qué tan preparados están los emprendimientos para mantener sus operaciones en caso de una crisis? el 99,01% manifestó no estar preparado y solo el 0,99% indicó estar moderadamente preparado, evidenciando la necesidad de fortalecer la gestión del riesgo y de que los emprendimientos desarrollen estrategias que les permitan sostenerse frente a situaciones inesperadas.

Con respecto a la medida en que los emprendimientos cuentan con recursos financieros (reservas, créditos, fondos de emergencia) para afrontar periodos de inestabilidad, el 35,65% manifiesta que dispone de recursos muy sólidos, un 25,74% cuenta con recursos suficientes y un 16,83% no tiene ninguno, mostrando heterogeneidad en la capacidad de afrontar periodos de inestabilidad.

En lo que respecta a ¿qué tan preparado está el equipo de trabajo para adaptarse rápidamente a cambios en procesos, tecnologías o formas de trabajo en situaciones críticas/adversas? el 28,71% manifiesta que está poco preparado, el 21,78% no tiene preparación, mientras que un 19,8% se considera bien preparado y un 16,84% muy preparado.

Además, el 52,48% de los emprendimientos manifestó no contar con redes o alianzas que respalden su gestión en situaciones críticas, mientras que el 47,52% indicó que sí dispone de estos apoyos. Estos resultados ponen en evidencia una debilidad estructural en más de la mitad de los negocios, ya que la ausencia de redes de colaboración limita las posibilidades de acceder a recursos compartidos, información estratégica y mecanismos de apoyo mutuo en contextos de crisis.

Con respecto a la capacidad de los emprendimientos para reducir costos o renegociar deudas en caso de situaciones inesperadas, el 58,41% reporta un nivel bueno a muy alto, mientras que el 41,58% muestra una capacidad moderada a limitada. Esto refleja que, aunque la mayoría posee cierta fortaleza financiera, aún existe un grupo considerable que enfrenta restricciones para responder adecuadamente ante situaciones adversas.

En cuanto al aprendizaje organizacional sobre experiencias pasadas y la aplicación de prácticas para evitar repetir errores, el 34,65% de los encuestados se mostró totalmente en desacuerdo y el 13,86% en desacuerdo, lo que en suma representa casi la mitad de los emprendimientos (48,51%) que consideran que en sus negocios no se gestionan adecuadamente las lecciones aprendidas. Por otra parte, el 22,77% afirmó estar totalmente de acuerdo y el 9,9% de acuerdo, sumando apenas un 32,67% que reconoce aplicar este tipo de prácticas de aprendizaje y mejora. Mientras tanto, un 17,82% se mantiene neutral, lo cual podría reflejar dudas sobre la implementación real de dichas acciones en sus emprendimientos.

Sobre la ocurrencia de eventos adversos en los últimos tres años, casi la mitad de los emprendimientos (47,52%) han enfrentado eventos que afectaron seriamente sus operaciones, mientras que un 52,48% no reportó este tipo de situaciones. Este hallazgo evidencia que los negocios del sector no están exentos de riesgos significativos y que una parte importante de ellos se ve expuesta a contingencias que comprometen su sostenibilidad.

Al analizar el tiempo de recuperación de sus operaciones normales tras una situación adversa, se observa que más de la mitad de los afectados (55,45%) no pudo precisar cuánto tardó en retomar su operación normal, lo cual revela una falta de registros o mecanismos de control sobre los procesos de recuperación. Entre quienes sí respondieron, un 17,82% logró estabilizarse en un plazo de 1 a 3 meses, mientras que un 26,73% experimentó tiempos de recuperación prolongados, llegando incluso en algunos casos a superar los 12 meses (9,9%).

Respecto a si los emprendimientos cuentan con planes de acción ante emergencias, el 20,79% de los emprendimientos indica que el plan está en proceso de elaboración, y 19,8% afirma que existe, pero solo se aplica parcialmente, lo que evidencia un nivel inicial o incompleto de preparación, el 8,81% declara que no existe ningún plan, mientras que 17,82% dice que existe y se aplica regularmente, y 16,83% que existe, pero no se aplica. En conjunto, estos datos indican que una proporción considerable de los emprendimientos carece de planes efectivos o no los implementa adecuadamente, lo que limita su capacidad de reacción frente a emergencias, desastres, fallas técnicas o crisis sanitarias. Solo un grupo reducido cuenta con planes aplicables de manera regular, reflejando un nivel limitado de preparación estructurada.

La capacidad de respuesta ante cambios del entorno es heterogénea: el 24,75% considera que su negocio reacciona rápidamente, el 15,84% muy rápido, mientras que el 22,77% responde muy lentamente, el 18,81% lentamente y el 17,82% de manera moderada.

Estos resultados evidencian que una gran parte de los emprendimientos carece de preparación adecuada, lo que los hace vulnerables ante situaciones cambiantes e inesperadas.

Con respecto al compromiso del personal para apoyar y mantener las operaciones en momentos de crisis, los resultados muestran una debilidad significativa en este aspecto. El 29,7% de los encuestados considera que el personal está poco comprometido, el 19,8% que está nada comprometido y solo el 15,84% percibe un nivel de compromiso alto o muy alto. Estos datos evidencian que, en muchas organizaciones, la falta de compromiso del personal puede limitar la capacidad de respuesta ante situaciones críticas, afectando la continuidad operativa y la resiliencia del negocio. Por ello, se hace necesario implementar estrategias de motivación, capacitación y fortalecimiento de la cultura organizacional para aumentar la implicación del personal frente a emergencias.

*Tabla 1*

*Resumen de los resultados de las dimensiones de la variable Resiliencia organizacional*

<b>Dimensión</b>	<b>Muy bajo / No preparado</b>	<b>Bajo / Poco preparado</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto / Preparado</b>	<b>Muy alto / Muy preparado</b>
Preparación ante crisis	99%	0%	1%	-	-
Recursos financieros	16,83%	7,92%	25,74%	13,86%	35,65%
Adaptación del equipo	21,78%	28,71%	11,88%	19,8%	16,84%
Redes de apoyo	52,48%	-	-	47,52%	-
Aprendizaje organizacional	48,51%	-	17,82%	32,67%	-
Planes de acción	18,81%	17,83, %	20,79%	18,92%	23,7%
Capacidad de respuesta	22,77%	18,81%	17,82%	24,75%	15,85%
Compromiso del personal	19,8%	15,84%	19,8%	15,84%	29,71%

*Fuente: Encuesta aplicada a los emprendimientos  
Elaboración propia*

### **Análisis de los resultados de las preguntas de la variable Adaptabilidad.**

Con respecto a la capacidad de los emprendimientos para modificar sus procesos internos en respuesta a cambios en el entorno como la competencia, regulaciones o tendencias del mercado, el 35,64% manifiesta que modifica poco sus procesos internos y el 7,92% nada, sumando un 43,56% de negocios con baja capacidad de adaptación. El 29,7% lo hace moderadamente, el 20,79% afirma hacerlo totalmente, y el 5,94% mucho, evidenciando que menos de la mitad de los emprendimientos logra adaptarse de manera consistente y efectiva.

En cuanto a la frecuencia con la que los emprendimientos incorporan innovaciones o mejoras en sus operaciones con el objetivo de mantener su competitividad en el mercado. Los resultados reflejan que una proporción significativa de los negocios no adopta la innovación de manera constante. El 37,62% afirma incorporarla “a veces” y el 23,76% “rara vez”, lo que indica que más de la mitad de los emprendimientos (61,38%) tiene un enfoque esporádico o limitado hacia la innovación. Por otro lado, únicamente el 18,81% de los encuestados asegura innovar “siempre”, mientras que el 16,83% lo hace “frecuentemente”. Estos resultados evidencian que un pequeño porcentaje de los negocios mantiene prácticas continuas de innovación, lo que representa una ventaja competitiva relativa frente a aquellos que innovan de manera ocasional.

En relación con las innovaciones implementadas durante los últimos dos años, los resultados evidencian que los cambios más frecuentes se concentran en la diversificación de la oferta y la expansión de canales de comercialización. Así, el 41,58% de los emprendimientos ha introducido nuevos productos o servicios, mientras que un 24,75% ha incorporado nuevos canales de venta, lo que refleja un esfuerzo por adaptarse a las demandas del mercado y mejorar su alcance comercial. En menor proporción, los cambios se han dirigido hacia la transformación del modelo de negocio (14,85%) y la formación de alianzas comerciales (11,88%), lo que sugiere que aspectos estratégicos y colaborativos continúan siendo menos priorizados. Estas conclusiones sugieren que, aunque los emprendimientos muestran una cierta capacidad de

innovación operativa, es evidente que hay un potencial para desarrollar un nivel de innovación estratégica que puede permitir fortalecer la sostenibilidad y competitividad a medio y largo plazo.

Con relación a la adaptabilidad organizacional para cambiar el alcance de las actividades en escenarios cambiantes, los resultados muestran que una buena parte de los encuestados clasifican su organización como muy flexible (29,7%) o flexible (27,72%). Esto implica que aproximadamente la mitad de las empresas cuentan con la habilidad de cambiar sucesos, reorganizar procesos y alterar dinámicas situacionales en el entorno. Sin embargo, un 21,78% considera que la flexibilidad promedio es la mediana, al mismo tiempo que el 14,85% la clasifica como poco flexible y el 5,94% como nada flexible, lo que significa que de forma lineal casi un cuarto de los emprendimientos cuenta con importantes problemas para adaptarse a cambios de la oferta – demanda del mercado.

Hablando claro: cuando se trata de que los emprendimientos puedan apretarse el cinturón o renegociar deudas cuando la cosa se pone fea, todo gira en torno a la famosa resiliencia y esa capacidad camaleónica de adaptarse. Y sí, los números no mienten: el 58,41% de los negocios se ven bastante sólidos en esto (entre los que la rompen con una capacidad altísima, 36,63%, y los que están bien parados, 21,78%). Básicamente, saben cómo mover la plata y prepararse para lo que venga. Eso es oro puro cuando la tormenta se larga.

Ahora, ¡ojo! Porque hay un 26,73% que anda por la vida con una capacidad medio pelo (o derechamente baja), y otro 14,85% que, dicho en criollo, no puede hacer mucho ante el primer sacudón. Así que, aunque muchos la pilotean bastante bien, todavía hay una buena parte que camina por la cuerda floja en temas de finanzas. Si se viene un imprevisto grosso, más de uno puede quedar tambaleando.

En lo que respecta a la frecuencia con la que los emprendimientos invierten en la capacitación del personal para responder a nuevas necesidades del mercado o cambios en el entorno, los resultados muestran que la mayoría de los negocios realiza capacitaciones de manera intermitente: el 34,65% indica que lo hace a veces y el 24,75% frecuentemente, sumando un 59,4% con participación parcial o moderada en procesos de formación continua. Por otro lado, un 19,8% realiza capacitaciones rara vez y un 7,92% nunca, evidenciando que casi un cuarto de los emprendimientos carece de prácticas sistemáticas de actualización y desarrollo del personal, lo que debilita su capacidad de adaptación a entornos dinámicos.

Con respecto a la capacidad de los emprendimientos para mantener la continuidad del suministro mediante proveedores alternativos o estrategias de abastecimiento flexible. Los resultados muestran que existe una distribución heterogénea en esta dimensión: el 9,9% de los negocios no cuenta con alternativas, mientras que un 24,75% dispone de alternativas muy limitadas y un 19,8% tiene algunas alternativas moderadas, evidenciando que casi la mitad de los emprendimientos enfrenta vulnerabilidad ante fallas de proveedores. Por otro lado, un 24,75% cuenta con varias alternativas suficientes y un 17,82% posee una red sólida y flexible de proveedores, lo que indica que solo una minoría dispone de mecanismos robustos para garantizar la continuidad operativa frente a interrupciones en el suministro de materiales e insumos.

Los resultados de la pregunta ¿Qué tan rápida y efectiva es la toma de decisiones en su negocio cuando se presentan cambios inesperados en el entorno? Indica que mayoría de los emprendimientos (62,37%) percibe que su toma de decisiones es rápida y efectiva (29,7%) o muy rápida y altamente efectiva (32,67%), lo que refleja una capacidad significativa para responder ante cambios inesperados en el entorno. Sin embargo, un 31,68% considera que su toma de decisiones es moderada (19,8%) o lenta y poco efectiva (11,88%), evidenciando que

una proporción importante de negocios enfrenta limitaciones en su agilidad y eficacia decisional ante situaciones imprevistas.

Tabla 2

Resumen de los resultados de las preguntas de la variable adaptabilidad.

<b>Dimensión / Pregunta</b>	<b>Resultados principales</b>	<b>Interpretación académica</b>
<b>Modificación de procesos internos</b>	Poco: 35,64%; Nada: 7,92%; Moderadamente: 29,7%; Mucho: 5,94%; Totalmente: 20,79%	El 43,56% de los negocios tiene baja capacidad de adaptación, evidenciando que menos de la mitad logra ajustarse de manera consistente a cambios del entorno.
<b>Frecuencia de innovación</b>	A veces: 37,62%; Rara vez: 23,76%; Frecuentemente: 16,83%; Siempre: 18,81%; Nada: 2,97%	Más del 61% de los emprendimientos adopta la innovación de manera esporádica, mostrando que solo un pequeño grupo mantiene prácticas continuas de innovación, lo que limita la ventaja competitiva.
<b>Tipos de innovación implementados últimos 2 años</b>	Nuevos productos/servicios: 41,58%; Nuevos canales de venta: 24,75%; Modelo de negocio: 14,85%; Alianzas: 11,88%	La mayoría de innovaciones se concentra en operaciones y comercialización, mientras que la innovación estratégica y colaborativa aún es limitada.
<b>Flexibilidad de la estructura organizativa</b>	Muy flexible: 29,7%; Flexible: 27,72%; Medianamente: 21,78%; Poco: 14,85%; Nada: 5,94%	Aproximadamente la mitad de los negocios tiene estructura flexible; casi un cuarto enfrenta limitaciones importantes para responder a cambios del mercado.
<b>Capacidad financiera ante crisis</b>	Muy alta: 36,63%; Buena: 21,78%; Moderada: 14,85%; Baja: 11,88%; No tiene: 14,85%	El 58,41% de los negocios tiene capacidad sólida para afrontar crisis, pero un grupo relevante enfrenta restricciones financieras que limitan su resiliencia.
<b>Capacitación del personal</b>	A veces: 34,65%; Frecuentemente: 24,75%; Rara vez: 19,8%; Siempre: 14,85%; Nunca: 7,92%	La mayoría realiza capacitaciones de manera intermitente; casi un cuarto carece de prácticas sistemáticas, lo que debilita la adaptación a cambios del entorno.
<b>Proveedores alternativos / abastecimiento flexible</b>	No cuenta: 9,9%; Muy limitadas: 24,75%; Algunas moderadas: 19,8%; Varias suficientes: 24,75%; Red sólida: 17,82%	Casi la mitad de los negocios enfrenta vulnerabilidad ante fallas de proveedores; solo una minoría dispone de mecanismos robustos de continuidad del suministro.
<b>Toma de decisiones ante cambios inesperados</b>	Lenta/poco efectiva: 11,88%; Moderada: 19,8%; Rápida/efectiva: 29,7%; Muy rápida/altamente efectiva: 32,67%; No aplica: 2,97%	La mayoría (62,37%) muestra buena capacidad de reacción, aunque un 31,68% enfrenta limitaciones en agilidad y eficacia decisional.

Fuente: Encuesta aplicada a los emprendimientos  
Elaboración propia

### **Resultados de la variable: Los emprendimientos y su impacto en la economía local.**

Una vez analizado los resultados de resiliencia y adaptabilidad empresarial como factores clave para fortalecer la economía local, se analiza los hallazgos obtenidos con respecto a las preguntas relacionadas con el impacto y dinamización de la economía.

Los resultados con respecto a la generación de empleo muestran que la mayoría de los emprendimientos (55,44%) contribuyen con empleo estable, ya sea en algunos puestos (27,72%) o de forma significativa en la comunidad (27,72%). Sin embargo, un 44,56% de los casos refleja baja generación de empleo local, ya sea porque solo ofrecen empleos ocasionales o parciales (32,67%) o porque no han generado ningún tipo de empleo (11,88%).

Por otro lado, los resultados indican que la mayoría de los emprendimientos que generan empleo lo hacen en una escala reducida: el 61,58% ha creado entre 1 y 3 puestos en el último año, mientras que un 19,80% aportó de 4 a 6 empleos. Solo un 4,75% alcanzó entre 7 y 9 empleos, y ninguno superó los 9. Además, un 13,87% no generó nuevos puestos en ese periodo.

En resumen, se confirma que, aunque más de la mitad de los emprendimientos sí ofrecen empleo estable, este es principalmente en cantidades limitadas, lo que refleja un aporte positivo a la comunidad, pero con un impacto moderado en términos de volumen de plazas creadas. En conjunto, los resultados sugieren que los emprendimientos son relevantes como generadores de estabilidad laboral, pero aún tienen un bajo alcance en número de empleos, lo que limita su impacto económico local.

Los resultados en cuanto a la compra de insumos y materia prima a proveedores locales, evidencia que la mayoría de los emprendimientos mantiene una relación limitada con proveedores locales: un 37,62% compra insumos poco y un 22,77% solo algunas veces. En contraste, un 33,66% afirma abastecerse moderadamente o totalmente de la comunidad, mientras que un 7,92% no realiza ninguna compra local.

En conjunto, se observa que, aunque existe cierta vinculación con la economía local a través de la adquisición de insumos, esta es todavía baja y dispersa, lo que implica que los emprendimientos generan más impacto por el lado del empleo que por el encadenamiento productivo con proveedores locales.

Con respecto a la contribución del crecimiento de otros negocios locales mediante alianzas, redes o cooperación, los resultados muestran que la mayoría de los emprendimientos contribuyen poco: un 39,60% indica que su aporte es bajo y un 24,75% que solo lo hace algunas veces. En cambio, un 30,69% afirma contribuir de forma moderada o total, mientras que apenas un 6,93% no genera ninguna vinculación.

En cuanto a la introducción de productos o servicios que fortalecen la oferta económica local, los resultados reflejan que la mayoría de los emprendimientos sí contribuyen, aunque de forma desigual, a diversificar la oferta económica local. Un 34,65% señala que rara vez introduce nuevos productos o servicios y un 21,78% lo hace solo algunas veces, mientras que un 41,58% afirma hacerlo con mayor constancia (frecuentemente o siempre). Apenas un 5,94% nunca ha innovado en este aspecto.

Sobre la contribución a del emprendimiento para dinamizar la economía local a través de ventas y circulación de ingresos, el 40,59% indica que contribuye poco y un 8,91% reconoce no generar ningún aporte en este aspecto. Sin embargo, un 55,44% señala que su contribución es de moderada a total, destacando un 20,79% que afirma aportar mucho y un 11,88% totalmente. Esto evidencia que, aunque más de la mitad de los negocios sí generan un impacto positivo en la circulación de ingresos, este impacto es todavía desigual y concentrado en algunos emprendimientos, mientras que una proporción importante permanece con escasa incidencia económica local.

Con respecto a la percepción que tienen los emprendedores sobre si su negocio aporta al desarrollo local, la mayoría sí perciben que sus negocios aportan al desarrollo económico local, aunque en distinta magnitud: el 45,54% lo reconoce en cierta medida, un 14,85% mucho y un 16,83% totalmente. Por otro lado, un 19,80% considera que su aporte es poco y solo un 4,95% afirma que nada.

En línea con lo anterior, el principal aporte de los emprendimientos en la localidad es la generación de empleo (37,62%), lo que coincide con lo evidenciado en preguntas anteriores, donde la estabilidad laboral aparece como la contribución más sólida. En segundo lugar, se destacan la dinamización del comercio local (24,75%) y la participación en actividades comunitarias (21,78%), lo que refleja un aporte social y económico complementario. La innovación en productos o servicios ocupa un lugar menor (14,85%), y solo un 2,97% menciona otros aportes.

A continuación, se presenta una ilustración que sintetiza cómo los emprendimientos contribuyen al desarrollo económico local, generando empleo, fomentando la innovación y promoviendo el desarrollo de las comunidades.

*Tabla 3*

*Aportes del emprendimiento a la economía local.*

<b>Dimensión</b>	<b>Nivel de Impacto</b>
Generación de empleo	Positivo pero limitado en volumen.
Compra a proveedores locales	Bajo y disperso.
Contribución a otros negocios locales	Bajo a moderado.
Innovación (introducción de productos/servicios)	Moderado, con desigual constancia.
Dinamización de ingresos	Positivo, pero desigual.
Percepción de aporte al desarrollo	Mayoría percibe impacto positivo.
Principales aportes identificados	Generación de empleo como aporte central.

Fuente: Encuesta aplicada a los emprendimientos

Elaboración propia

## **5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.**

### **Discusión de resultados sobre resiliencia organizacional**

Los resultados de la investigación muestran que los emprendimientos presentan una preparación insuficiente ante las crisis, con el 99,01% de los negocios no preparados para mantener sus operaciones en situaciones adversas. Este hallazgo coincide con Figueroa y Reino (2022), quienes destacan que las PyMEs ecuatorianas han enfrentado dificultades estructurales frente a eventos inesperados, como la pandemia de COVID-19, evidenciando la necesidad de fortalecer la planificación y gestión de riesgos.

Respecto a los recursos financieros, los datos muestran heterogeneidad: mientras un 35,64% dispone de reservas sólidas, un 16,83% carece de ellas. Esto se relaciona con lo planteado por Anzules-Falcones y Novillo-Villegas (2023), quienes señalan que la disponibilidad de recursos y la capacidad de innovación financiera son factores determinantes para la resiliencia de las PyMEs en Ecuador.

En cuanto al equipo de trabajo y su capacidad de adaptación, más del 50% de los emprendimientos están poco o nada preparados para responder a cambios críticos. Esto demuestra lo esencial que es cultivar habilidades organizacionales y promover el aprendizaje constante. La resiliencia de una organización está estrechamente relacionada con la capacitación de sus empleados y con la puesta en marcha de estrategias de aprendizaje fundamentadas en experiencias pasadas, tal como indican Beck, Beck y Lengnick-Hall (2011). La ausencia de redes de apoyo en más de la mitad de las iniciativas empresariales, además, restringe su habilidad para reaccionar frente a crisis. Christopher y Peck (2023) enfatizan que para mejorar la resiliencia, optimizar la recuperación operativa y facilitar el acceso a recursos compartidos, es esencial crear redes y colaborar entre organizaciones.

En conclusión, los hallazgos indican que las empresas en Ecuador tienen ciertas fortalezas, por ejemplo, la capacidad de disminuir costos y renegociar deudas. No obstante, tienen que lidiar también con serias debilidades estructurales, sobre todo en lo que concierne a su preparación para afrontar crisis, el aprendizaje organizacional y la colaboración. Esto coincide con estudios previos que resaltan la importancia de un enfoque holístico para la resiliencia en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), el cual abarca la gestión de riesgos, el fortalecimiento del capital humano, el desarrollo de redes colaborativas y el aprendizaje organizacional (Figuroa & Reino, 2022; Anzules-Falcones & Novillo-Villegas, 2023; Lengnick-Hall et al., 2011; Christopher & Peck, 2023).

Los hallazgos enfatizan la relevancia de implementar estrategias integrales que contribuyan a los emprendimientos, no solo para subsistir en circunstancias difíciles, sino también para sacar partido de las oportunidades y mejorar su sostenibilidad social y económica (Fausto Santander, 2022).

#### **. Discusión de los resultados sobre Adaptabilidad**

Respecto a la adaptabilidad, se nota que numerosos negocios tienen problemas para adaptarse a las transformaciones de su entorno, como son la competencia, las normativas y las tendencias comerciales. Este descubrimiento concuerda con lo que afirman Montiel, Díaz y Rodríguez (2021), quienes resaltan que la capacidad de adaptación y la resiliencia siguen constituyendo desafíos relevantes para las PYMES de Ecuador, lo cual repercute en su sostenibilidad y competitividad.

Con respecto a la innovación, muchas empresas tienden a implementarla de manera esporádica, centrándose sobre todo en diversificar sus productos y expandir sus canales de venta. No obstante, por lo general, la creación de alianzas y la innovación estratégica suelen ser relegadas. Esto está en línea con lo que Salazar et al. (2023) sostienen, quienes enfatizan que la

adopción sistemática de innovaciones es fundamental para aumentar la capacidad de respuesta y competitividad de las PYMES en contextos cambiantes.

Versión nueva: Al referirnos a la flexibilidad organizativa, observamos que solo una fracción de las empresas tiene la habilidad de redistribuir tareas y ajustarse con rapidez a las transformaciones. Este descubrimiento coincide con lo que Vera (2019) señala, quien enfatiza que las estructuras flexibles son fundamentales para que las PYMES puedan reaccionar eficazmente frente a circunstancias imprevistas.

Cuando se discute la gestión de proveedores y la capacidad financiera, los resultados revelan una amplia diversidad: si bien algunas empresas cuentan con recursos y redes robustas, otras lidian con debilidades que restringen su habilidad para reaccionar ante circunstancias inesperadas. Como mencionan Gudiño (2017) y Vera (2019), esto enfatiza la importancia de optimizar la gestión de la cadena de suministro y la planificación económica.

En la mayoría de los casos, la formación del personal es intermitente, lo que restringe la habilidad de las compañías para adecuarse a las recientes exigencias del mercado. Gudiño (2017) enfatiza que la capacitación constante es fundamental para conservar la agilidad y la capacidad de adaptación de las PYMES.

En resumen, los resultados muestran que los emprendimientos poseen ciertas fortalezas en su capacidad de adaptación; sin embargo, requieren implementar estrategias más integrales. Esto abarca la flexibilidad organizativa, la capacitación constante, la innovación en términos estratégicos y una administración eficaz de los proveedores y recursos. Todo esto es esencial para garantizar su competitividad y sostenibilidad en un entorno que se encuentra en constante transformación. (2017, Gudiño; 2019, Vera; 2021, Montiel et al.; 2023, Salazar et al.).

### **Discusión de resultados: Impacto economía local**

Los hallazgos muestran que la mayoría de las empresas emergentes tienen una capacidad bastante buena para tomar decisiones en situaciones imprevistas, con rapidez y eficacia. Una parte importante de ellos, sin embargo, enfrenta obstáculos en términos de la rapidez y eficacia de sus decisiones. Esto concuerda con investigaciones recientes que enfatizan la relación entre la capacidad para tomar decisiones rápidamente y la resiliencia organizacional en las PYMES (Montiel, Díaz, & Rodríguez, 2021; Salazar et al., 2023). Se considera que la toma eficaz de decisiones es un factor fundamental para que las empresas sean sostenibles y competitivas en contextos cambiantes.

Los descubrimientos demuestran que los emprendimientos son fundamentales para la economía de la comunidad, ya que crean puestos de trabajo estables y fomentan el comercio local. No obstante, es relevante mencionar que la generación de nuevos empleos normalmente ocurre a pequeña escala. Esto muestra que, aunque las empresas brindan estabilidad en el empleo, su impacto en el crecimiento económico es moderado. Esto está de acuerdo con Vera (2019), quien indica que las PYMES tienden a tener un impacto positivo, pero limitado, en sus comunidades.

El análisis de la colaboración con otros negocios y la conexión con proveedores locales indica que estas prácticas todavía están en sus primeras etapas. La adquisición de insumos locales y la colaboración mediante redes o alianzas son factores clave para fortalecer la economía local y los encadenamientos productivos, pero su baja frecuencia indica oportunidades de mejora (Gudiño, 2017).

Respecto a la introducción de productos o servicios innovadores y la dinamización de la circulación de ingresos, se observa que solo una parte de los emprendimientos mantiene prácticas consistentes. Esto evidencia que, aunque existen esfuerzos por diversificar la oferta económica y generar movimiento económico local, el impacto sigue siendo desigual. Montiel

et al. (2021) destacan que la innovación y la capacidad de generar valor económico local son factores que potencian la resiliencia empresarial y el desarrollo comunitario.

Finalmente, la percepción de los emprendedores confirma que la generación de empleo y la dinamización económica local constituyen sus principales aportes al desarrollo económico, mientras que la innovación y la participación comunitaria son contribuciones complementarias. Esto coincide con Salazar et al. (2023), quienes indican que la sostenibilidad de los negocios depende tanto de la estabilidad operativa como de la capacidad de generar impacto económico y social en su entorno.

Los resultados muestran que las empresas emergentes tienen ciertas fortalezas en la creación de empleo y en la toma de decisiones, pero requieren poner en marcha estrategias más integrales para potenciar su colaboración con proveedores locales, estimular la innovación constante y ampliar su impacto económico en la sociedad.

## **6. CONCLUSIONES**

Los emprendimientos estudiados exhiben ciertas fortalezas en su habilidad para afrontar situaciones complejas, cuando nos referimos a la resiliencia organizacional. No obstante, la mayor parte no posee una formación estructurada para las crisis, planes de contingencia que puedan implementarse y métodos oficiales de aprendizaje organizativo. Esto restringe su capacidad de recuperación frente a situaciones imprevistas.

A pesar de ello, hay ciertos negocios que tienen recursos financieros sólidos y la capacidad de renegociar deudas, lo que les permite seguir operando incluso en situaciones moderadamente complicadas. Esto resalta la importancia de fortalecer la gestión de riesgos y

promover la planificación estratégica como herramientas esenciales para asegurar la sostenibilidad del negocio.

Dentro del mundo de la adaptabilidad empresarial, la capacidad de las empresas para ajustar sus procesos internos, adoptar innovaciones y hacer que su estructura organizativa sea más flexible varía bastante. Mientras que algunas empresas logran adaptarse rápidamente a los cambios en su entorno y mantienen prácticas de innovación operativa, hay un número considerable que enfrenta dificultades en cuanto a agilidad, toma de decisiones y formación continua de su personal. Esto indica que, pese a los esfuerzos realizados para mantener la competitividad, la adaptabilidad estratégica aún está en sus fases iniciales, particularmente en cuanto a la cooperación con proveedores o socios y a la innovación integral. En última instancia, los emprendimientos son fundamentales para crear empleo y estimular la economía local, aunque el número de empleos que producen suele ser bastante bajo. Las prácticas de adquirir insumos a proveedores locales y participar en redes o alianzas de cooperación no están muy desarrolladas todavía, lo que reduce el potencial para establecer cadenas productivas. La implementación de productos o servicios innovadores y el flujo de ingresos tienen un efecto positivo, pero desigual, lo cual evidencia que solamente algunas empresas consiguen hacer una aportación económica.

Para resumir, los resultados indican que la adaptabilidad y la resiliencia son esenciales para el triunfo de las empresas emergentes y su habilidad para crear un efecto positivo en la economía local. Si bien existen puntos fuertes en la estabilidad operacional y la habilidad de responder a las transformaciones, es esencial perfeccionar el planeamiento estratégico, promover la innovación constante, formar al personal y cooperar con otros negocios y proveedores. Todo esto con el objetivo de mejorar la competitividad, la sostenibilidad y la aportación económica local de los negocios.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Aguaiza, M., Calle, S., & Yomas, L. (2022). Los factores en el uso de las tecnologías. *Redalyc*,
- Anzules-Falcones, W., & Novillo-Villegas, S. (2023). Innovation capacity, entrepreneurial orientation, and flexibility: An analysis from industrial SMEs in Ecuador. *Sustainability*, 15(13), 10321. <https://doi.org/10.3390/su151310321>
- Al-Haddad, L., Safdar, M., Ali, I., Rahmat, A., Nguyen, K., & Hong, T. (2019). Entrepreneurship and Development: The Role of Small and Medium Enterprises. *International Journal of Financial Research*, 10(6).
- Cárdenas, S. (2021). La resiliencia y la adaptabilidad en emprendedores. *Scielo*, 18.
- Carrillo, L., & Zhinin, C. (2025). El impacto económico local de los emprendimientos. *Scielo*,
- Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1–13. <https://doi.org/10.1108/09574090410700275>
- Do, H., Budhwar, P., Shipton, H., Nguyen, H.-D., & Nguyen, B. (2022). Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 141, 808-821.
- Drucker, P. (2012). El emprendimiento realizado en negocios. *Scielo*, 18.
- Drucker, P. (2020). La adaptabilidad empresarial en condiciones de entorno. *Portal*, 25.
- Fernández, K., & Andrade, A. (2022). La planificación de la continuidad. *Scielo*, 19.
- Figuroa, D. S., & Reino, F. S. (2022). Corporate impact of the COVID-19 pandemic: An approximation based on business data from Ecuador. *Estudios Gerenciales*, 40(170), 57–80. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.170.1035143026>

- Flores, i., Mora, W., Landaburu, J., & Eliozone, A. (2024). Social media as a driver for local development: an entrepreneurial perspective from Ecuador. *Sapienza*, 5(2).
- Gao, Y. (2025). Looking for the impact of entrepreneurship on regional economic resilience in China. *Sustainability*, 12.
- Gudiño, J. (2017). Gestión administrativa en las pymes del sector comercial en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/373395430\\_Gestion\\_administrativa\\_en\\_las\\_pymes\\_del\\_sector\\_comercial\\_en\\_la\\_ciudad\\_de\\_Santo\\_Domingo\\_en\\_Ecuador](https://www.researchgate.net/publication/373395430_Gestion_administrativa_en_las_pymes_del_sector_comercial_en_la_ciudad_de_Santo_Domingo_en_Ecuador).
- Gutiérrez, S., & Hoyos, A. (2024). Resiliencia empresarial en tiempos de la pandemia por COVID-19: los factores de éxito de las mipymes industriales. *CEA*, 10(23).
- Hurtado, L., Chimbo, C., & Mendez, J. (2023). Factores internos de la resiliencia. *Redalyc*, 15.
- Iacobucci, D., & Perugini, F. (2021). Los emprendimientos resilientes contribuyen al dinamismo económico local por varias vías como son: *Entrepreneurship & Regional Development*, 33(9-10), 689-716.
- INEC. (2022). INEC. *Servicios social*, 15.
- INEC. (2023). *Registro estadístico de empresas 2022*. Boletín Técnico, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Kenedy, S., Mendez, I., & Tumbaco, N. (2017). Entrepreneurship and local economic resilience. *Small Business Economic*, 15.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & 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.hrmr.2010.07.001>

- Llamas, F., & Fernández, J. (2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista EAN*(84), 79-95.
- López, G., & Llambo, L. (2020). Estrategias de la adaptabilidad. *Scielo*, 15.
- López, J., Guamán, N., & Asturias, J. (2020). Los emprendimientos y la tecnología en el entorno. *Redalyc*, 19.
- López, M. F. (2020). Desafíos en el entorno económico actual. *Redalyc*, 18.
- Mallak, L. (2016). La resiliencia organizacional en las empresas. *Estudios*, 14.
- McNaughton, R., & Korber, S. (2017). Resilience and entrepreneurship: A systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 24(4), 185.
- Mendoza, C. J. (2019). Emprendimientos mas resilientes en la tecnología. *Scielo*, 48.
- Montiel, I., Díaz, M., & Rodríguez, J. (2021). Resiliencia empresarial en la MIPyME: evidencia de Ecuador. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10006622.pdf>
- Morales, S., Martínez, Luis, Hernández, J., Romero, R., & Torres-Argüelles, V. (2019). Predictors of organizational resilience by factorial analysis. *International Journal of Engineering Business Management*, 11.
- Morretta, V. (2021). Territorial capital in local economic endogenous development. *Regional Science Policy & Practice*, 13(1), 103-120.
- Mosquera, J. (2024). Resiliencia regional. *Ecosistema*, 15.
- Murgueitio, M., Burbano-Vallejo, E., & Moreno, E. (2021). EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO LOCAL. *Responsibility and Sustainability*, 6(1), 41-56.

- Narvaez, J., & Andrade, M. (2022). Estrategias de adaptabilidad ante cambios y crisis, para el éxito. *Scielo*, 16.
- Nárvaez, M. R. (2020). La resiliencia y adaptabilidad en estos contextos de entorno. *Reachers*, 15.
- Nuñez, J. P. (2025). Adaptabilidad empresarial. *Redalyc*, 15.
- Oiku, P. (2024). Innovation and Organisational Resilience among Small and Medium-Sized Enterprises in Lagos State. *International Journal of Business and Technopreneurship*, 14(1), 35-48.
- Omoush, K., Lassala, C., & Ribeiro-Navarrete, S. (2025). The role of digital business transformation in frugal innovation and SMEs' resilience in emerging markets. *International Journal of Emerging Markets*, 20(1), 366-386.
- Ortiz, C. I. (2020). Adaptación, Innovación como Estrategia de Resiliencia y adaptacion. *Scielo*, 15.
- Pigola, A., Fischer, B., & Salati, G. (2024). Impacts of Digital Entrepreneurial Ecosystems on Sustainable Development: Insights from Latin America. *Sustainability*, 16(18), 7928.
- Salazar, E., Cajas, M., Angulo, D., & Ruedas, F. (2023). Digitalización de las Pymes en Ecuador: Desafíos, oportunidades y casos de éxito. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/388505872\\_Digitalizacion\\_de\\_las\\_Pymes\\_en\\_Ecuador\\_Desafios\\_opportunidades\\_y\\_casos\\_de\\_exito\\_Digitalization\\_of\\_SMEs\\_in\\_Ecuador\\_Challenges\\_Opportunities\\_and\\_Success\\_Stories](https://www.researchgate.net/publication/388505872_Digitalizacion_de_las_Pymes_en_Ecuador_Desafios_opportunidades_y_casos_de_exito_Digitalization_of_SMEs_in_Ecuador_Challenges_Opportunities_and_Success_Stories)
- Sandoval, P. (2021). Ecosistemas emprendedores y resiliencia local. *Tand*, 17.
- Schumpeter, J. (2025). El emprendimiento. *Scielo*, 185.

(Fausto Santander,, 2022) dinámica del emprendimiento para el desarrollo Dialnet  
articulo

Segovia Luis, C. F. (2020). Actividades de desarrollo financiero. *Scielo*, 15.

Teece. (2019). La adaptabilidad empresarial con capacidad de organizacion. *Redalyc*, 25.

Torres, S. J., & Perez, G. (2025). Resiliencia y adaptabilidad empresarial. *Scielo*, 15.

Vasconez, K. T. (2021). Factores económicos en el Cantón Cañar y El Tambo. *Redalyc*, 16.

Vera, M. (2019). Gestión administrativa en las pymes del sector comercial en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/373395430\\_Gestion\\_administrativa\\_en\\_las\\_pymes\\_del\\_sector\\_comercial\\_en\\_la\\_ciudad\\_de\\_Santo\\_Domingo\\_en\\_Ecuador](https://www.researchgate.net/publication/373395430_Gestion_administrativa_en_las_pymes_del_sector_comercial_en_la_ciudad_de_Santo_Domingo_en_Ecuador)

Vogus, T., & Sutcliffe, K. (2020). Resiliencia Organizacional. *Redalyc*, 18.

Wallests, K. G. (2023). La resiliencia en el entorno. *Scielo*, 45.

Wallet Sergio, S. J. (2019). Estrategias de adaptabilidad ante cambios y crisis. *Scielo*, 19.


Zambrano, J., Zambrano, V., & Mieles, D. (2024). Los Emprendimientos Comunitarios y su Impacto en el Desarrollo Económico, Social y Cultural del Ecuador: Una Revisión Sistemática de la Literatura. *Ciencia Latina*, 8(6).



**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO  
INSTITUCIONAL**

**Silvia Elizabeth Paucar huerta** portador(a) de la cédula de ciudadanía N° **0350145306**  
En calidad de autor/a y titular de los derechos patrimoniales del trabajo de titulación  
"Resiliencia y adaptabilidad en los emprendimientos: claves del éxito y su impacto  
en la economía local ", de conformidad a lo establecido en el artículo 114 Código  
Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación,  
reconozco a favor de la Universidad Católica de Cuenca una licencia gratuita,  
intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente  
académicos y no comerciales. Autorizo además a la Universidad Católica de Cuenca, para  
que realice la publicación de éste trabajo de titulación en el Repositorio Institucional de  
conformidad a lo dispuesto en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

**Cañar, 17 de octubre de 2025**

F: .....  .....  
**SILVIA ELIZABETH PAUCAR HUERTA**  
Nombres del autor  
CI: 0350145306  
Autor