

MODELO DE GESTIÓN DE CRISIS PARA EL ÁREA COMERCIAL: ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN, RESPUESTA Y RECUPERACIÓN EN ISP PYMES DE ECUADOR

CRISIS MANAGEMENT MODEL FOR THE COMMERCIAL AREA: PREVENTION, RESPONSE, AND RECOVERY STRATEGIES FOR SME ISPS IN ECUADOR

Tatiana Sacoto Cedeño¹ Sonnia Proaño Chacha²

Palabras clave:

Gestión de crisis,
Área comercial,
Prevención,
Recuperación,
Pymes, Ecuador.

Resumen

La presente investigación analiza cómo responden comercialmente las pymes de telecomunicaciones ante situaciones de crisis en la provincia de Manabí. El tema se justifica por la exposición constante del sector hacia la competencia y a cambios del consumidor que ponen a prueba la coordinación entre áreas y la continuidad del servicio. Se planteó como objetivo identificar los factores externos e internos que condicionan la respuesta, valorar el nivel de preparación, coordinación y liderazgo orientado a resiliencia, caracterizar las estrategias aplicadas y proponer lineamientos de gestión. Se adoptó un diseño exploratorio–descriptivo con enfoque mixto: se aplicaron 30 encuestas a colaboradores del área comercial y 15 entrevistas semiestructuradas expertos. El análisis combinó estadística descriptiva y análisis temático, integrados mediante triangulación. Los resultados muestran como principal limitante interno la comunicación interáreas, seguida de la planificación y el liderazgo/supervisión. La preparación se percibe mayoritariamente como moderada y el liderazgo resiliente se aplica de manera parcial. Predominaron estrategias defensivas, como la fidelización y los descuentos, la recuperación fue parcial en el 50% de los casos. Se concluye que las brechas internas en especial la coordinación y la comunicación marcan las decisiones durante la crisis.

Códigos JEL: M10, D81

¹ Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, (Ecuador).

E-mail: csacotoc1@est.ups.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0354-1576>

² Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, (Ecuador).

E-mail: sproano@ups.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5299-106X>

Keywords:

Crisis
management,
Commercial area,
Prevention and
recovery, SME,
Ecuador

Abstract

This research analyzes how telecommunications SMEs respond commercially to crisis situations in the province of Manabí. The topic is justified by the sector's constant exposure to competition and consumer changes that test coordination between areas and service continuity. The objective was to identify the external and internal factors that condition the response, assess the level of preparedness, coordination, and resilience-oriented leadership, characterize the strategies applied, and propose management guidelines. An exploratory-descriptive design with a mixed approach was adopted: 30 surveys were administered to commercial area employees and 15 semi-structured interviews were conducted with experts. The analysis combined descriptive statistics in SPSS and thematic analysis, integrated through triangulation. The results show inter-area communication as the main internal limitation, followed by planning and leadership/supervision. Preparedness is mostly perceived as moderate, and resilient leadership is partially applied. Defensive strategies, such as loyalty programs and discounts, predominated, with partial recovery in 50% of cases. It is concluded that internal gaps, especially in coordination and communication, influence decisions during the crisis.

INTRODUCCIÓN

Durante los primeros años del siglo XXI, se presentaron escenarios económicos complejos y crisis recurrentes que limitaron el desarrollo empresarial en distintas regiones del mundo (Spitsin et al., 2024). En tales escenarios, las decisiones deben estar alineadas a la recuperación y estabilidad de la organización, pero en condiciones de incertidumbre y alta presión, aumenta el riesgo de respuestas ineficaces (Mendieta-Bejana y Mendoza-Saltos, 2024).

Modelo de Gestión de Crisis

En el entorno empresarial, la gestión comercial se ha consolidado como un eje estratégico esencial para la sostenibilidad organizacional, ya que integra actividades de planificación, diseño y generación de valor orientadas al posicionamiento competitivo. Además de su rol operativo, esta área cumple una función clave en la identificación de oportunidades y respuestas en contextos de crisis, permitiendo a las organizaciones mantener su continuidad y capacidad de adaptación (Townsend Valencia y Figueroa Filián, 2022). La gestión comercial se estructura a partir de

procesos y estrategias que buscan garantizar no solo la colocación efectiva de productos o servicios en el mercado, sino también la satisfacción sostenida del cliente. Su implementación resulta especialmente relevante en sectores con alta presión competitiva y cambios constantes en la demanda (Bravo Zambrano y Loor Zambrano, 2024).

Por otra parte, la incertidumbre, entendida como la imposibilidad de prever con claridad los acontecimientos futuros, puede dificultar la toma de decisiones y afectar los resultados esperados (Olusola y Igbekoyi, 2024). En este contexto, la gestión de crisis adquiere una importancia estratégica, ya que permite la identificación, prevención y mitigación de riesgos que podrían comprometer la continuidad del negocio. Para ello, es esencial implementar estrategias orientadas a minimizar el daño, asegurar una recuperación eficaz y fortalecer la preparación ante futuras contingencias (Villa Andrade et al., 2024). Por esta razón, resulta imprescindible la implementación de un modelo de gestión que permita identificar riesgos y optimizar los procesos mediante metodologías ágiles, mejorar la comunicación interna y realizar un análisis

operativo y financiero riguroso, contribuyendo así a una respuesta efectiva ante crisis (Oduza, 2020). De acuerdo con Williams et al. (2020), el éxito de las herramientas incluidas en un modelo de gestión depende de su fundamentación en principios de proactividad y resiliencia comercial, elementos esenciales para enfrentar con eficacia escenarios adversos y ayuden a prevenirlos.

En este sentido, las pymes se encuentran en constante vulnerabilidad frente a la volatilidad del mercado, lo que pone en riesgo la calidad y el valor de sus procesos en un entorno altamente competitivo. Esto las impulsa a implementar modelos estratégicos basados en la innovación continua, con el fin de gestionar de manera efectiva las crisis (Bravo Acosta et al., 2024).

Restricciones Estructurales

En Ecuador las pequeñas y medianas empresas (Pymes) constituyen un pilar fundamental del tejido productivo nacional, aportando significativamente al empleo y a la dinamización de la Economía (Useche Aguirre et al., 2021). Sin embargo, para sostener su competitividad, estas organizaciones deben desarrollar y fortalecer continuamente sus capacidades operativas, adaptándose con agilidad a los cambios estructurales, tecnológicos y económicos del entorno (Alcívar Laz y Ruíz Cedeño, 2023).

En el caso de Ecuador, las Pymes constituyen más del 90 % del total de empresas registradas según los datos obtenidos del Inec. Sin embargo, enfrentan restricciones estructurales como el escaso acceso al financiamiento, lo que limita su capacidad de inversión en innovación y de adaptación frente a eventos disruptivos (Ormaza Cevallos et al., 2023). Uno de los retos que se ha identificado es la falta de un modelo que asegure su integridad ante futuras crisis, según Salazar y Quinapallo (2020), en su estudio reveló que el 74% de las empresas Pymes en Guayaquil no presenta un plan de continuidad de negocio para poder recuperarse ante situaciones de incertidumbre, lo que demuestra una falla estratégica para asegurar su éxito dentro del mercado. Particularmente en el sector telecomunicaciones, el modelo de negocio de

muchas empresas ha generado disfunciones en los procesos internos que afectan directamente al área comercial como lo es el nivel de satisfacción del cliente durante la experiencia que recibe, evidenciadas en tiempos de espera prolongados, deficiencias en los canales de atención y baja calidad en el servicio, lo que motiva al consumidor a cambiarse a otros proveedores que muestren mayor eficiencia (Abarca Sánchez et al., 2022). Por esta razón las pequeñas y medianas empresas, cuando no tienen un modelo de gestión de crisis comerciales apuntado a sus principales riesgos tienden a presentar problemas tanto internos como externos que deterioran sus operaciones y su estabilidad en el sector. Por ello, resulta de vital importancia identificar las características esenciales que debe integrar un modelo de gestión de crisis alineado a las necesidades de las Pymes del sector telecomunicaciones, especialmente en el área comercial, con el fin de fortalecer su capacidad de respuesta ante escenarios adversos (Solis Granda y Robalino Muñoz, 2019).

Necesidades actuales del mercado

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a una diversidad de crisis provocadas por factores como cambios regulatorios, emergencias sanitarias o inestabilidad económica, lo que pone a prueba su resiliencia institucional y operativa (Boin et al., 2014). Estas situaciones afectan negativamente los procesos internos de las empresas, sin importar su tamaño o naturaleza, generando impactos en sus operaciones, estructura y sostenibilidad (Olis Barreto et al., 2021).

Durante la pandemia por COVID-19, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en América Latina fueron particularmente vulnerables, especialmente debido a la ausencia de modelos de gestión de crisis en áreas clave como la comercial. Esta carencia de estrategias adecuadas para enfrentar situaciones críticas ha sido una de las principales causas de su limitada consolidación en el mercado (Dini y Stumpo, 2020). Por otra parte, esta realidad compromete su competitividad y resiliencia organizacional. Además, un estudio realizado en América Latina por Symantec reveló que el 54 % de las empresas

no cuenta con un plan de recuperación ante desastres, y un 14 % considera innecesario implementarlo (Salazar Espinoza y Quinapallo García, 2020). En este contexto, se evidencia la necesidad de fortalecer modelos de gestión que permitan a las organizaciones anticiparse a escenarios de crisis y mejorar su capacidad de respuesta.

Identificación de oportunidades de negocios

Una de las decisiones clave adoptadas por las empresas fue la adaptación a las nuevas necesidades del mercado, aprovechando los recursos disponibles y utilizando estrategias de innovación. Estas acciones tuvieron como resultado modificaciones en la cultura empresarial, cambios en los planes estratégicos y la implementación de protocolos de bioseguridad para restablecer la producción y comercialización en las empresas (Ortiz-Fajardo y Erazo-Álvarez, 2021).

Mejora de la Experiencia del Cliente

El sector de las telecomunicaciones es un claro ejemplo de esta dinámica. En la actualidad, este sector no solo centra sus esfuerzos en la expansión de infraestructura tecnológica, sino que dirige su atención a la mejora de la experiencia del usuario como una estrategia diferenciadora en un mercado altamente competitivo (Mora Carbajal et al., 2024). Esta realidad ha dado lugar a un entorno caracterizado por el hiperconsumo y la intensa competencia, factores que inciden directamente en una elevada rotación de clientes, afectando los niveles de fidelización y sostenibilidad de las empresas del sector (Figueroa-Zambrano y Zaldumbide-Peralvo, 2023). Frente a este escenario, en el ámbito comercial se implementaron estrategias orientadas a aumentar los ingresos y a fortalecer la satisfacción del usuario, tales como el monitoreo del proceso de venta, el fortalecimiento del vínculo con los clientes, la mejora en las cotizaciones y la identificación de nuevas oportunidades de negocio (Bullemore-Campbell y Cristóbal-Fransi, 2021). En Ecuador las empresas que han podido permanecer hasta la actualidad son aquellas que durante las pandemias pudieron responder de manera eficiente y

apostaron por estrategias tecnológicas, generando una adaptación a nuevos modelos de negocios (Rengel et al., 2022).

Factores Externos dentro de una Crisis Comercial

Entorno Económico y Político: El riesgo de las inversiones y la volatilidad del mercado es causado, en gran parte, por la fragilidad política de las relaciones internacionales y su errática estabilidad en las regulaciones de sus tratados (Fondo Monetario Internacional, 2022). Un caso importante que se percibió en los últimos años fueron los conflictos comerciales que empezaron China y Estados Unidos en el año 2018, produciendo aumento sustancial en los costos de las operaciones comerciales entre ambas economías (Organización Mundial del Comercio, 2023). En este contexto, resulta fundamental reforzar las políticas que faciliten el acceso al crédito y fomenten la estabilidad macroeconómica, con la finalidad de que las empresas mejoren su capacidad de planificación estratégica y puedan adaptarse con mayor seguridad a los cambios del entorno económico (Dini y Stumpo, 2020).

Inseguridad: En un entorno donde yace la inestabilidad y carece la seguridad, los principales actores afectados en el mercado son el consumidor y la productividad en la que se desarrolla los modelos de gestión (Leiva Tarazona et al., 2021). Dentro de este contexto es que las empresas direccionan sus estrategias al continuo funcionamiento de sus operaciones, en muchos casos reducen el horario comercial y rotan las fechas de entrega con los proveedores. Así mismo optan por invertir en seguridad y tecnologías que respondan a la incertidumbre (Pinazo-Dallenbach, 2020). Mientras que, al reorientar los recursos para mantener la operatividad y la seguridad, las empresas estarían teniendo afectaciones dentro de la competitividad al no poder enfocar sus objetivos es respuestas innovadoras y sostenibles (Cabrera et al., 2022).

Adaptaciones Tecnológicas: Las economías con mayor desarrollo siguen siendo el epicentro de la innovación en áreas como la inteligencia artificial, la informática cuántica y la robótica.

También así, el rápido avance de ciertas economías emergentes ha permitido su posicionamiento en sectores estratégicos como las telecomunicaciones, la industria aeroespacial y las energías renovables contribuyendo al dinamismo del crecimiento económico y la transformación tecnológica a nivel internacional (Organización Mundial del Comercio, 2024). En este sentido, mientras las empresas se inclinan hacia la transformación tecnológica mayor será su capacidad de innovar (Zhao et al., 2024). Diversos estudios demuestran que la adopción de nuevas tecnologías aporta a la optimización de procesos internos y al diseño de nuevos modelos de negocios que mejoran la calidad de la experiencia del cliente y aumenta su rentabilidad (Medina-Chicaiza et al., 2022).

Comportamiento del Consumidor: En circunstancias donde la demanda baja las decisiones que deben tomar las empresas deben ser enfocadas a la diversificación de sus canales, ajustando sus ofertas y rediseñar la dirección de sus objetivos (Quizhpe-Bustos et al., 2023). De tal forma que el sector comercial se ve obligado a desarrollar estrategias alineadas al entorno del cliente que les permita conectar con sus emociones, así mismo canalizar un enfoque más personalizado en el servicio (Zapata Cueva et al., 2023).

Factores Internos dentro de una Crisis Comercial

Cultura organizacional: Dentro de un entorno laboral, la comunicación efectiva, el apoyo y el bienestar psicológico permiten mantener un ambiente saludable y favorable para los colaboradores, aumentando la efectividad en momentos de crisis (Cuevas-Gutierrez et al., 2024). Las empresas que han considerado adaptarse a los cambios han logrado aumentar su nivel de resiliencia, lo que les ha permitido una mejor gestión de crisis gracias a la colaboración y flexibilidad del equipo de trabajo (Guillen et al., 2022).

Inteligencia Emocional: La inteligencia emocional constituye una competencia clave en el liderazgo organizacional, ya que permite a los líderes reconocer y regular sus propias

emociones, así como comprender las de su equipo, favoreciendo una gestión más efectiva del talento humano (Antúnez Sánchez, 2025). En este sentido, su desarrollo contribuye a mejorar la toma de decisiones en contextos de presión, así como a fortalecer la capacidad de adaptación ante escenarios de crisis. Estas habilidades también permiten gestionar de manera más eficiente las relaciones interpersonales, impactando positivamente en el desempeño organizacional (Rosero Ordoñez, 2025). Asimismo, una adecuada gestión emocional reduce el estrés laboral y fortalece la capacidad de respuesta de los colaboradores frente a entornos exigentes (Lahlimi et al., 2025).

Liderazgo y toma de decisiones: El liderazgo cumple un papel fundamental en la orientación estratégica de las organizaciones, ya que permite guiar a los equipos hacia el cumplimiento de objetivos y la continuidad operativa (Guillen et al., 2022). En este sentido, el liderazgo estratégico fortalece el compromiso organizacional al promover la lealtad y la implicación de los empleados mediante la aplicación de estrategias efectivas (Huamán Gil, 2024). Por otro lado, Khuan (2024), señala que el liderazgo resiliente es esencial para desarrollar capacidades de adaptación y enfrentar cambios mediante decisiones estratégicas e innovadoras.

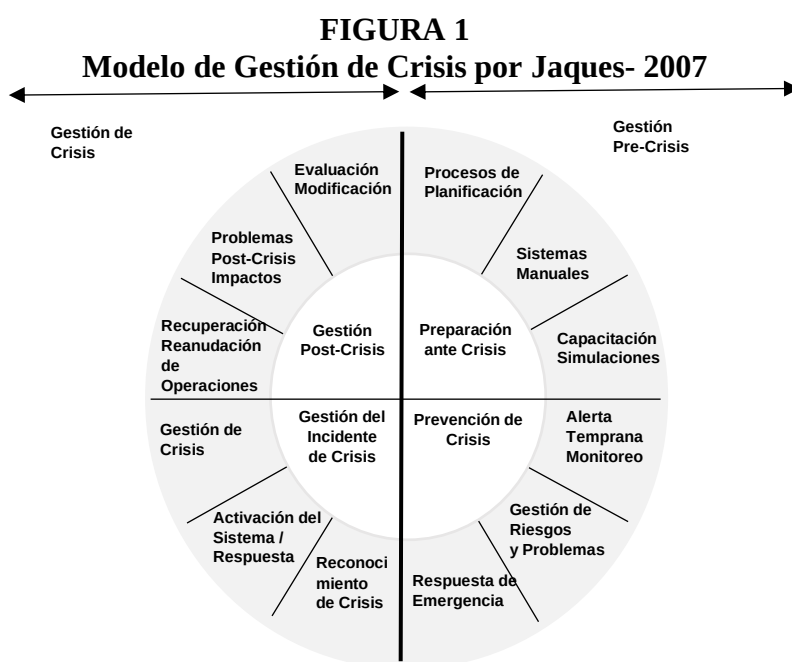
Productividad: Las organizaciones que se adaptan a contextos de incertidumbre y logran mantener una ventaja competitiva en el mercado desarrollan capacidades de resiliencia organizacional e innovación en sus procesos (Cheng et al., 2024). En este sentido, la gestión eficiente de procesos resulta clave para mejorar la calidad, reducir costos y aumentar la satisfacción del cliente (Szelągowski et al., 2024). Asimismo, estos procesos son fundamentales para que las empresas se mantengan competitivas en el mercado mediante la aplicación de estrategias de respuesta ágiles y optimizadas (Janiesch et al., 2021).

Dentro de los modelos que más se alinean al enfoque comercial para empresas dentro del sector de telecomunicaciones destacan:

Modelo Integrado Jaques- 2007

Este enfoque se distingue por integrar de manera cíclica y estratégica los procesos necesarios para gestionar y prevenir eficazmente una crisis dentro de las organizaciones. El modelo elaborado por Jaques (2007), contempla cuatro fases fundamentales: prevención, preparación, gestión del incidente y postcrisis. En la etapa de prevención, se promueve el monitoreo constante del entorno para identificar riesgos potenciales y gestionarlos oportunamente. La fase de preparación se enfoca en fortalecer la capacidad de respuesta mediante la planificación, el diseño de protocolos y manuales de actuación, así como

la formación del personal a través de simulacros y el desarrollo de habilidades de resiliencia. Una vez que la crisis se ha manifestado, se activa la fase de gestión del incidente, la cual comprende el reconocimiento del evento, la activación de los sistemas de respuesta y la ejecución del plan de manejo previamente establecido. Finalmente, la etapa postcrisis se orienta a la reanudación de las operaciones, el análisis de los impactos residuales y la evaluación integral del proceso, con el objetivo de implementar mejoras continuas y reforzar la preparación ante futuras contingencias.



Modelo de gestión de crisis por Rodríguez-Toubes y Fraiz Brea-2012

Este modelo se centra en integrar de manera estratégica los modelos de Ritchie (2004), Faulkner (2001), Heath (1998) junto con el de Wilks y More (2003) representado de manera secuencial en el tiempo y dividido en tres fases: antes, durante y después de una crisis, así también destaca la importancia de establecer estrategias de

prevención para reducir riesgos y estrategias de implementación para minimizar el impacto durante la crisis, como también aquellas que ayuden a una recuperación rápida y a su vez se ejecuten evaluaciones periódicas para verificar su efectividad. Cabe señalar que durante cada fase se debe desarrollar acciones viables que permitan la continuidad organizacional (Rodríguez-Tourbes y Fraiz Brea, 2012).

FIGURA 2

Modelo de Gestión de Crisis por Rodríguez Toubéz y Fraiz Brea- 2012**Herramientas ágiles para la gestión comercial en crisis****Modelo ISO 22361:2022**

La norma ISO 22361:2022, está enfocada en la toma de decisiones estratégicas y el fortalecimiento de la resiliencia organizacional. Aunque no fue concebida exclusivamente para el ámbito comercial, su aplicabilidad permite adaptar sus principios a áreas como la gestión de ventas, atención al cliente y procesos estratégicos de las Pymes (International Organization for Standardization, 2022).

Según (Cuevas-Gutierrez et al., 2024) se encuentran tres aspectos fundamentales dentro de esta norma que fortalecen la productividad organizacional: (i) liderazgo y estrategia, enfocados en el desarrollo de una visión clara y toma de decisiones efectivas, (ii) cultura y comportamiento, relacionados con la adaptabilidad y bienestar organizacional; y (iii) reparación y gestión del riesgo, orientados a la evaluación y mitigación de amenazas externas e internas. En este sentido, el modelo ISO 22361:2022 constituye un marco flexible, de gran utilidad para aquellas empresas que buscan prepararse proactivamente frente a escenarios de incertidumbre y crisis comerciales.

Las metodologías ágiles se definen como aquellas herramientas esenciales que facilitan los procesos de una organización, especialmente cuando se encuentran con entornos VUCA: volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad en el cual se utilizan enfoques ágiles durante las fases post crisis como en la pandemia del Covid 19 para fortalecer la capacidad de respuesta y resiliencia (Lora Guzmán et al., 2023). En este contexto, Betta y Owczarzak-Skomra (2019), proponen el diseño de roles como el Crisis Master, listas dinámicas de tareas (Crisis Product Backlog) y reuniones de coordinación diaria (Daily Crisis), lo que permite asegurar una toma de decisiones con mayor adaptación y enfocada en la colaboración a diferencia de los procesos tradicionales.

De esta manera, Lora Guzmán et al. (2023), subrayan que la implementación exitosa de estas herramientas requiere un cambio estructural dentro de las organizaciones. Este cambio debe incluir el compromiso de la alta dirección, la implementación continua de una cultura organizacional y capacitaciones enfocadas en competencias digitales y colaborativas, lo cual permite a las empresas no solo respondan a las crisis, sino también les permita innovar en sus procesos comerciales. Estas metodologías permiten gestionar la crisis de forma efectiva, mantener el vínculo con los clientes y promover

una cultura que vincula el aprendizaje organizacional y la sostenibilidad comercial

METODOLOGÍA

El presente estudio es de carácter exploratorio–descriptivo, con enfoque mixto en pymes de telecomunicaciones de la costa ecuatoriana. El ámbito previsto incluyó Manabí, Guayas, Santa Elena, Los Ríos y El Oro; sin embargo, la muestra efectiva se concentró en Manabí, donde se obtuvo acceso continuo a empresas y participantes. Las empresas se identificaron por su nivel de ingresos por ventas (2024) reportado ante la Superintendencia de Compañías y por brindar servicios de internet, generalmente complementados con plataformas de streaming. Este enfoque permitió recoger experiencias diversas en cuanto a las capacidades de gestión, y respuestas organizativas frente a entornos críticos. Los participantes seleccionados dentro de cada empresa incluyeron gerentes comerciales, jefes de ventas, encargados de marketing o coordinadores del área comercial, quienes poseen una visión estratégica y operativa del comportamiento de su organización ante situaciones de crisis.

Dentro del muestreo, se utilizaron estrategias no probabilísticas para profundizar la comprensión de los procesos de gestión de crisis y analizar a las empresas que tuvieron afectaciones durante los últimos cinco años en contextos comerciales.

El método que se escogió para las entrevistas es por criterio, dirigido a expertos con experiencia en la gestión comercial y en gestión de crisis dentro de las empresas Pymes del sector de telecomunicaciones. Los participantes fueron escogidos por su nivel de capacidad para responder con aportes importantes sobre los momentos de incertidumbre en las organizaciones y las estrategias que implementan. En la fase cuantitativa, se desarrollaron 30 encuestas a colaboradores del área comercial mediante muestreo por conveniencia y se aplicó estadística descriptiva. Asimismo, se utilizaron cruces exploratorios y análisis de asociación para examinar patrones entre el tipo de crisis enfrentada y las estrategias seleccionadas. Por

otro lado, en la fase cualitativa se realizaron 15 entrevistas utilizando un análisis temático para interpretar las entrevistas, identificando categorías relacionadas con la percepción del riesgo, las decisiones estratégicas implementadas y las acciones adoptadas para mantener la continuidad comercial.

Las dimensiones se definieron con base en el marco teórico y estudios previos revisados, lo que permitirá analizar no solo la situación interna de las crisis, también la capacidad de respuesta que presentan las empresas en situaciones de vulnerabilidad.

Las dimensiones clave para este estudio fueron:

- **Factores externos:** entorno económico y políticas, inseguridad, comportamiento del consumidor, cambios tecnológicos.
- **Factores internos:** cultura organizacional, comunicación y liderazgo.
- **Estrategias:** medidas preventivas: diagnóstico, planificación, de respuesta: acciones inmediatas y adaptación, y de recuperación: innovación y evaluación.

Para medir la validez de los instrumentos aplicados, se realizó una revisión del contenido mediante el juicio de un experto externo en administración, gestión de crisis y dirección comercial, quien evaluó la claridad y coherencia con respecto a los objetivos del estudio. Dado el carácter exploratorio, no se estimó alfa de Cronbach; el instrumento se utilizó con fines descriptivos y de triangulación con la evidencia cualitativa. Las entrevistas y cuestionarios se realizaron en Forms y para responder a la veracidad de la información entrevistas en su mayoría fueron grabadas por medio de reuniones en teams, transcritas y codificadas mediante un análisis temático, garantizando los resultados y mejorando la credibilidad de la investigación.

RESULTADOS

Los resultados se presentan a partir de un diseño exploratorio–descriptivo con un enfoque analítico deductivo. Se utilizaron dos instrumentos de información: 30 encuestas aplicadas a colaboradores del área comercial de Pymes de telecomunicaciones en la zona de Manabí, Ecuador y 15 entrevistas semiestructuradas dirigidas a expertos y directivos del mismo sector. Las encuestas fueron tabuladas y resumidas con apoyo de SPSS, mientras que las entrevistas se analizaron mediante análisis temático de contenido (Do Nascimento Sousa y Tomazzoni, 2017).

Respondiendo el objetivo uno planteado en la investigación acerca de la identificación de los factores claves que contribuyen a la desestabilización de la estructura comercial:

TABLA 1
Porcentaje de Confirmación en las
Entrevistas e Identificación de Palabras
Claves

Pregunta	Palabras Claves	Porcentaje
¿Cuáles son los principales factores externos que se han presentado en una crisis comercial durante los últimos 3 años?	Competencia y dinámica de mercado	60%
	Factores sociales y sanitarios	26.7%
	Factores macroeconómicos	6.7%
¿Qué tipo de factores internos han afectado el desempeño comercial de su empresa en los últimos 3 años?	Liderazgo, Estrategias y Planificación	46.7%
	Procesos Internos y Comunicación	26.7%
	Recursos Humanos y Competencias	26.7%

Con base en el análisis temático de contenido por Bardin (Do Nascimento Sousa y Tomazzoni, 2017), los 15 expertos del sector telecomunicaciones evidenciaron los factores internos y externos que afectan la estabilidad comercial. El 60% coincidió en que la competencia como la saturación de la sobre oferta representa un riesgo crítico para poder responder a la dinámica volátil del mercado, mientras que el

26.7% mencionó los factores sociales y sanitarios que afectan en medida al sector comercial y un 6.7% destacó la importancia de los factores macroeconómicos. En cuanto a factores internos, los recursos humanos y competencias obtuvieron el 26.7% mostrando que el nivel de preparación y capacidades puede incidir significativamente en el desempeño comercial igual los Procesos Internos y Comunicación arrojaron un 26.7% mostrando como las carencias en el flujo de información y procesos pueden llegar a incidir en las operaciones y en los resultados esperados. El Liderazgo y Estrategias representaron un 46.7% como ejes centrales determinan la correcta organización y dirección de la organización desde aspectos micro organizacionales cómo decisiones macro.

TABLA 2
Porcentaje de resultados de la encuesta para
determinar los factores externos que inciden
en las actividades comerciales.

¿Qué tipo de factores externos han afectado la continuidad de las actividades comerciales de su empresa?

Categoría	Porcentaje
Económicos y políticos	31%
Cambios tecnológicos	16%
Comportamiento del consumidor	43%
Cambios climáticos	6%
Otros	4%
Total	100%

Los factores externos que detuvieron con mayor frecuencia las actividades comerciales encontrados en las encuestas correspondieron al comportamiento del consumidor, a la volatilidad económica y a los cambios tecnológicos, elementos que modificaron la demanda y la estructura de costos en las Pymes del sector. Asimismo, eventos climáticos y riesgos regulatorios intervinieron en rutas logísticas y en la continuidad de servicios. Esta conglomeración de factores evidencia la naturaleza multidimensional del riesgo comercial y resalta la necesidad de análisis de impacto que integren escenarios financieros, operativos y de mercado.

De manera que estos hallazgos aportan evidencia empírica sobre las amenazas para la continuidad, lo que permite priorizar matrices de riesgo que se orienten a la protección de ingresos y de la experiencia del cliente.

TABLA 3

Porcentaje en resultados de la encuesta para determinar los factores internos que inciden en las actividades comerciales

¿Cuál considera que es el principal factor interno que limita la capacidad de respuesta comercial ante una crisis?

Categoría	Porcentaje
Problemas de comunicación entre áreas	49%
Falta de planificación estratégica	26%
Falta de liderazgo	15%
Cultura organizacional débil	9%

El análisis identificó problemas de comunicación entre áreas; este factor se muestra en un 49% de los informantes; la falta de planificación estratégica figura en 26%, la ausencia de liderazgo en 15% y la cultura organizacional débil en 9%. Esta concentración revela que la fragmentación informativa y la carencia de dirección estratégica dificultan la toma de decisiones y la articulación de respuestas comerciales. La superposición de deficiencias sugiere que las fallas operativas resultan sistémicas; por consiguiente, la resiliencia organizacional depende de consolidar canales de comunicación institucionales, reforzar gobernanza y garantizar capacitación orientada a roles y responsabilidades. De esta manera se puede dimensionar brechas en coordinación interdepartamental y evaluar la madurez organizacional para orientar evaluación integral del desempeño comercial.

Los resultados alineados al objetivo dos planteado en la investigación sobre el análisis de los actores afectados y evaluación de la fragilidad de los negocios frente a factores internos y externos:

TABLA 4

Porcentaje de los resultados de la encuesta para determinar el nivel de preparación ante una crisis comercial causada por factores externos.

Califique del 1 al 5 el nivel de preparación de su empresa ante una crisis provocada por factores externos (como cambios económicos, políticos, tecnológicos o desastres naturales), siendo 1 “nada preparada” y 5 “totalmente preparada”

Categoría	Porcentaje
Nada Preparada	3%
Poco preparade	10%
Muy preparade	13%
Moderadamente preparada	63 %
Totalmente preparada	10%
TOTAL	100%

El nivel de preparación frente a crisis también ilustra una situación intermedia: un 63% se declaró “moderadamente preparado”, un 13% “muy preparado” y apenas un 10% “totalmente preparado”. Esto confirma que existe un reconocimiento de la necesidad de preparación, pero todavía falta consolidar una cultura de prevención proactiva. La distribución también revela la heterogeneidad de capacidades estratégicas y operativas entre empresas, asociada a la formalización desigual de protocolos y a restricciones de recursos.

TABLA 5

Porcentaje de los resultados de las entrevistas en aspectos de preparación

Pregunta	Palabras Claves	Porcentaje
¿Se realizan simulacros o análisis de escenarios en el área comercial?	Participación Parcial	40.0%
	Participación Sistemática	33.3%
	Ausencia de Simulacros	26.7%
¿Cómo calificaría el nivel de preparación de su equipo comercial para actuar en situaciones de incertidumbre?	Conocimientos y Competencias técnicas del equipo comercial	53.3%
	Necesidades de mejora y fortalecimiento de capacidades	46.7%

La realización de simulacros refleja que solo un 40% los lleva a cabo, esto refleja que hay intención y algunas rutinas, pero todavía no existe un protocolo común que alinee a todas las áreas; esa mezcla termina afectando la coordinación y la reacción cuando ocurre algo imprevisto. En cuanto a la preparación del equipo comercial, se encuentran dos señales al mismo tiempo: 53.3% considera que hay competencias técnicas suficientes, mientras 46.7% reconoce necesidades de refuerzo, sobre todo en comunicación en crisis, roles claros y manejo de situaciones tensas. En resumen, se tiene una base técnica, pero es necesario estandarizar los simulacros y afinar entrenamientos para poder responder bajo presión.

TABLA 6

Porcentaje de los resultados de las encuestas en aspectos correspondiente a comunicación.

¿Cuál es el nivel de coordinación entre el área comercial y otras áreas clave (como servicio técnico o atención al cliente)?

Categoría	Porcentaje
Bajo	20%
Moderado	63%
Alto	10%
Muy Alto	7%
Total	100%

La evaluación del nivel de coordinación entre el área comercial y áreas clave muestra predominio de valor moderado, reportado por 63% de los participantes; niveles bajos alcanzan 20%, mientras niveles altos representan 10% y muy altos 7%. Esta tendencia sugiere que la cooperación interdepartamental existe en forma limitada a funcional, con consistencia variable según estructura y recursos. La presencia de porcentajes significativos en categoría baja indica riesgo de fricciones operativas en procesos críticos de atención. En términos de los objetivos, los resultados permiten medir la integración operativa, evaluar la capacidad de coordinación para respuesta comercial y comparar grados de sinergia entre unidades, lo cual aporta evidencia

para el análisis de gobernanza funcional y su relevancia sectorial en el contexto regulatorio.

TABLA 7

Porcentaje de los resultados de las encuestas en aspectos de preparación

¿Considera que el liderazgo en su empresa promueve una cultura resiliente y flexible frente a situaciones de crisis?

Categoría	Porcentaje
Sí, de forma constante	24%
Sí, pero solo en algunas áreas	52%
No, pero se están tomando medida	24%
Total	100%

La percepción sobre el liderazgo y la promoción de una cultura resiliente muestra que un 52% mantienen un liderazgo poco efectivo debido a que lo realizan en algunas áreas, únicamente el 24% identifican promoción de manera constante, 24% que reconocen ausencia con medidas en proceso. Esta distribución refleja diversidad en estilos directivos y en la capacidad de institucionalizar valores orientados a la adaptabilidad y al mantenimiento de operaciones críticas. Así, los resultados miden la influencia del liderazgo en la construcción de resiliencia comercial y en la cohesión interfuncional. Además, la presencia notable de aplicación parcial sugiere que la resiliencia depende de factores estructurales y de inversión en gobernanza organizacional con implicaciones para sostenibilidad comercial.

En respuesta al objetivo 3 acerca del diseño de estrategias de prevención de riesgos y posibles pérdidas en el sector utilizando herramientas ágiles para que el modelo de gestión de crisis eleve su efectividad:

TABLA 8
Resultados de las encuestas en aspectos
estrategias de prevención.

¿Qué tipo de estrategias ha utilizado su empresa durante las últimas crisis comerciales?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Enfoque en fidelización de clientes actuales	11	37%
Digitalización del canal de ventas	4	13%
Aumento	8	27%
Descuentos/promociones		
Reducción o cambio de personal	5	17%
Alianzas con nuevos proveedores	2	7%
Total	30	100%

Durante la crisis, predominó la fidelización de clientes, citados por 37% de las empresas; aumento de descuentos y promociones aparece en 27% y reducción o cambio de personal en 17%. La digitalización del canal de ventas fue mencionada por 13% y la búsqueda de alianzas con proveedores por 7%. Esta diversidad indica respuesta combinada entre medidas comerciales, ajuste de estructura y reconfiguración de canal.

En relación con los objetivos de la investigación, los hallazgos permiten caracterizar la matriz de respuestas tácticas y medir su dependencia de recursos internos, lo que evidencia la prevalencia de acciones orientadas a retener demanda y preservar liquidez durante periodos de estrés comercial y evaluar efectos en rentabilidad operativa.

TABLA 9.
Resultado de encuestas en aspectos de
recuperación post crisis

¿Su empresa ha logrado volver al nivel de ventas luego de la crisis?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
No, las ventas han disminuido	11	37%
Se han recuperado parcialmente	15	50%
Se han recuperado completamente	1	3%
Han mejorado con respecto al periodo anterior de la crisis	3	10%
	30	100%
Total		

El grado de recuperación comercial exhibe predominio de recuperaciones parciales en 50% de las empresas, mientras 37% indica que las ventas disminuyeron respecto al periodo precrisis. Además, el 10% reporta mejoras respecto al periodo anterior de la crisis y 3% señala recuperación completa. Este patrón demuestra heterogeneidad en capacidad de restablecer niveles de ingresos y evidencia diferencias en estructura financiera, *mix* de productos y efectividad de tácticas comerciales aplicadas durante la contingencia.

Estos resultados posibilitan evaluar resiliencia económica sectorial, comparar trayectorias de recuperación entre empresas y estimar impacto acumulado en flujo de caja, ventas y competitividad. Cabe señalar que la magnitud de la recuperación guarda relación con la cohesión interna.

TABLA 10
Resultado de encuestas en la percepción de
métodos ágiles.

¿Conoce herramientas como Scrum, Design Thinking o Lean aplicadas al área comercial?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	27%
No	17	57%
Tal vez	5	17%
Total	30	100%

El conocimiento sobre herramientas ágiles aplicables al área comercial muestra evidencia fragmentada; 27% de los informantes manifestó conocimiento explícito de marcos Scrum Design Thinking o Lean, 57% negó familiaridad y 17% expresó incertidumbre. Esta distribución revela variación en capital cognitivo y en potencial de adopción metodológica dentro del sector. Desde la perspectiva de los objetivos, los datos permiten evaluar la base de capacidades para institucionalizar prácticas ágiles y medir brechas formativas intergrupales. Además, la prevalencia de desconocimiento sugiere limitación en la homogeneidad de procesos comerciales y en la interpretación de ciclos iterativos de trabajo. La heterogeneidad informativa condiciona la representatividad de propuestas metodológicas y la comparación interorganizacional en el estudio. El dato sitúa heterogeneidades relevantes para el análisis comparativo sectorial.

Los resultados obtenidos coinciden con lo planteado por la literatura en gestión de crisis, al mostrar que la preparación, la coordinación entre áreas y el liderazgo con enfoque resiliente son elementos centrales para enfrentar situaciones críticas. En las pymes analizadas, la respuesta comercial tiende a ser más reactiva que preventiva y se orienta principalmente a la retención de clientes, en un entorno donde la competencia crece rápidamente. La resiliencia organizacional aparece de forma dispersa, con esfuerzos internos importantes, pero sin una línea de acción

integrada que unifique criterios y reduzca diferencias entre áreas.

CONCLUSIONES

La evidencia mixta (30 encuestas; 15 entrevistas) confirma que la capacidad de respuesta comercial en PYMES de telecomunicaciones está condicionada, ante todo, por brechas internas. En términos de prevalencia, la comunicación interáreas emerge como la principal limitante 49% seguida de planificación insuficiente (26%), liderazgo/supervisión (15%) y cultura organizacional débil (9%). Este patrón es coherente con la coordinación percibida mayoritariamente como moderada (63%), lo que sugiere que los procesos de enlace entre ventas, soporte e instalación operan con fricciones que se acentúan durante la crisis.

El nivel de preparación frente a crisis se sitúa igualmente en el rango moderado (63%), mientras que los simulacros muestran un despliegue no estandarizado (40% participación parcial; 33% sistemática; 27% ausencia). Esta heterogeneidad explica la brecha entre el conocimiento técnico reportado (53% lo considera suficiente) y el desempeño bajo presión, donde se identifican necesidades de refuerzo en comunicación en crisis, definición de roles y escalamiento. A su vez, el liderazgo orientado a resiliencia aparece parcialmente implementado (50% “en algunas áreas”), y la difusión de marcos ágiles es limitada (27% declara conocerlos), restringiendo los ciclos de aprendizaje y ajuste táctico. En la fase de respuesta, predominaron estrategias defensivas centradas en fidelización (37%) y descuentos/promociones (27%), con menor adopción de digitalización del canal (13%) y alianzas (7%). En la salida, la recuperación parcial (50%) y la persistencia de ventas disminuidas (37%) sugieren que, si bien las tácticas aplicadas protegieron la cartera, no siempre reconfiguraron la operación para capturar la recuperación de la demanda.

En conjunto, los hallazgos respaldan H1 (las brechas internas influyen en la toma de decisiones y en la resiliencia observada) y respaldan parcialmente H2 (se evidencia relación entre factores y decisiones, aunque no se cuantificó de

manera inferencial). Estas evidencias responden a los objetivos del estudio y orientan la formulación de un modelo de gestión de crisis comercial enfocado en estandarización operativa, planificación por escenarios y desarrollo de capacidades blandas y ágiles.

A partir de los resultados obtenidos, se recomienda que las pymes del sector fortalezcan la coordinación mediante la creación de un protocolo comercial integrado que unifique los procesos entre ventas, soporte e instalación. Dado que el 49% de los participantes identificó la comunicación como la principal limitante y que la coordinación se percibe mayoritariamente como moderada 63%, este protocolo permitiría reducir fricciones operativas y evitar respuestas fragmentadas durante la crisis. Su implementación debería incluir rutas claras de escalamiento, definiciones de roles y mecanismos formales de retroalimentación que faciliten la toma de decisiones oportunas, especialmente en escenarios donde la demanda se reduce o se generan picos de reclamos.

REFERENCIAS

- Abarca Sánchez, Y., Barreto Rivera, U., Barreto Jara, O., & Díaz Ugarte, J. L. (2022). Fidelización y retención de clientes en una empresa líder de telecomunicaciones en Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 729-743. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.22>
- Alcívar Laz, M., & Ruíz Cedeño, A. B. (2023). Estrategias Competitivas y la Gestión Comercial de la Empresa Holcim Ecuador S.A. *MQRInvestigar*, 2469-2486. <https://doi.org/https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.1.2023.2469-2486>
- Antúnez Sánchez, A. G. (2025). El impacto de la inteligencia emocional en la efectividad del liderazgo. Revisión. *Revista Boliviana de Educación*, 36-52. <https://doi.org/https://doi.org/10.61287/rebe.v7i113.1194>
- Betta, J., & Owczarzak-Skomra, A. (2019). Agile crisis management. *Scientific Journal of the Military University of Land Forces*, 310-320. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.2602>
- Boin, A, Kuipers, S, Overdijk, & W. (2014). Leadership in times of crisis: A framework for assessment. *International Review of Administrative Sciences*, 227–250. <https://doi.org/10.1080/12294659.2013.10805241>
- Bravo Zambrano, D. F., & Loor Zambrano, H. Y. (2024). Gestión operativa para el cumplimiento de objetivos comerciales en empresas ecuatorianas de consumo masivo. *Revista Uniandes Episteme*, 285–304. <https://doi.org/https://doi.org/10.61154/ru.e.v11i2.3488>
- Bullemore-Campbell, J., & Cristóbal-Fransi, E. (2021). La dirección comercial en época de pandemia: El impacto del COVID-19 en la gestión de ventas. *Información Tecnológica*, 199-208. <https://doi.org/dx.doi.org/10.4067/S0718-07642021000100199>
- Cabrera, L., K. R., Palacios Jaramillo, M, & G. (2022). Impacto de la violencia en el desarrollo económico del Ecuador. *Revista Veritas De Difusão Científica*, 27–45. <https://doi.org/doi.org/10.61616/rvdc.v5i2.176>
- Cheng, C.-H, Li, M.-H, Tang, B.-J, . . . Y.-R. (2024). The Impact of Knowledge Management and Organizational Learning Promotion in Small and Medium Enterprises on the Implementation of Industry 4.0 and Competitiveness. *Administrative Sciences*, 161. <https://doi.org/doi.org/10.3390/admsci14080161>

- Cuevas-Gutierrez, A. I., Martínez-Valdez, R. I., & Pérez-Martínez, K. S. (2024). ISO 22316: Dimensiones del modelo de resiliencia organizacional y su impacto en las empresas grandes y MYPYMES del noreste de México. *VinculaTégica EFAN*, 1-17.
<https://doi.org/https://doi.org/10.29105/vtga10.3-476>
- Dini, M., & Stumpo, G. (2020). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento* (Vol. Documentos de Proyectos). América Latina: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Retrieved 20 de 05 de 2025, from <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2c7fec3c-c404-496b-a0da-e6a14b1cee48/content>
- Do Nascimento Sousa, E., & Tomazzoni, E. L. (2017). EL ANÁLISIS DE CONTENIDO EN LAS INVESTIGACIONES TURÍSTICAS EN BRASIL. ¿Qué muestran las revistas brasileñas de turismo? *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 42-61. Retrieved 10 de 10 de 2025, from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180749182003>
- Espinoza Rosero, G. B., Vera Miranda, L. K., & Gavilánez Calderón, A. J. (2023). Incidencia de la carga impositiva en la rentabilidad de las empresas de telecomunicaciones en Ecuador. 41-55. Retrieved 23 de 05 de 2025, from <https://investigacion.utc.edu.ec/index.php/prospectivasutc/article/view/593/783>
- Figuerola-Zambrano, L., & Zaldumbide-Peralvo, D. A. (2023). Análisis del Servicio Postventa para la Fidelización de los Clientes de la Empresa de Telecomunicaciones Netlife, en Santo Domingo de los Tsáchilas. 593 *Digital Publisher*, 417-426.
<https://doi.org/doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1875>
- Fondo Monetario Internacional. (11 de Octubre de 2022). *Fondo Monetario Internacional*. FMI BLOG: <https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2022/10/11/interest-rate-increases-volatile-markets-signal-rising-financial-stability-risks>
- Guillen, J., Rendón, A., & Morales, A. (2022). Una mirada a la resiliencia organizacional como fuente de ventaja competitiva. *a. Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 56-78. Retrieved 20 de 05 de 2025, from <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/2064>
- Huamán-Gil, & L. A. (2024). Impacto del liderazgo estratégico en el compromiso organizacional. *Revista Científica Arbitrada de la Fundación MenteClara*, 9. <https://doi.org/https://doi.org/10.35381/r.k.v9i18.3961>
- Janiesch, C, Zschech, P, Heinrich, & K. (2021). Machine Learning and Deep Learning. *Electronic Markets*, 685–695. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2104.05314>
- Khuan, H. (2024). Building Organizational Resilience in the Era of Uncertainty: Strategies and Best Practices. *Management Studies and Business Journal*, 238–249. <https://doi.org/https://doi.org/10.62207/xdej2b78>
- Lahlimi, Y. -K., EL OUADOUDI, S., & SABRI, M. (2025). El impacto de la inteligencia emocional y la satisfacción laboral en la mitigación del agotamiento profesional en el sector de la salud. *Revista Multidisciplinar*, 5–37.

<https://doi.org/doi.org/10.23882/rmd.25274>

Leiva Tarazona, A, Ríos, R., & A. (2021). Efectos de la inseguridad ciudadana en el bienestar de la población. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 3341–3352.
https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.535

Lora Guzmán, H. S., Cardona, D. A., & Morales, J. (2023). Strategic Diagnosis and Agile Methodologies as a Management and Organizational Development tool for Smes in Vuca Scenarios. *FACE*, 121-133.
<https://doi.org/10.24054/face.v23i3.2622>

Medina-Chicaiza, Chango-Guanoluisa, Corella-Cobos, & Guizado-Toscano. (2022). Transformación digital en las empresas: una revisión conceptual. *Journal of Science and Research*, 756–769.
<https://doi.org/doi.org/10.5281/zenodo.7726439>

Mendieta-Bejana, V. A., & Mendoza-Saltos, M. F. (2024). Gestión de crisis y resiliencia empresarial: estrategias para afrontar entornos de incertidumbre. *MQR Investigar*, 982-100.
<https://doi.org/https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.3.2024.979-1000>

Mora Carbajal, B. L., Vela Vásquez, R., De Piérola García, V. M., Ludeña González, G. F., & Cueva Quezada, N. I. (2024). La telecomunicación como servicio básico y privado en Latinoamérica. Una revisión exploratoria. *Revista de Climatología Edición Especial Ciencias Sociales*, 24, 1621-1623.
<https://doi.org/10.59427/rcli/2024/v24cs.1620-1625>

Oduza, C. (2020). Framework for Sustainable Risk Management in the Manufacturing Sector. *Procedia Manufacturing*, 1292-1297.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.10.180>

Olis Barreto, I. M., Reyes, G. E., Martin-Fiorino, V., & Villalobos-Antúnez, J. V. (2021). Crisis empresarial, factores que influyen y alteran la gestión de las empresas en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 97-110. Retrieved 19 de 04 de 2025, from <https://www.redalyc.org/journal/280/28069360008/html/>

Olusola, E., & Igbekoyi, O. I. (2024). Risk Management and Uncertainty Interplay. *International Journal of Economics and Financial Management*, 192-198.
<https://doi.org/10.56201/ijefm.v9.no6.2024.pg188.198>

Organización Mundial del Comercio. (2023). *Informe sobre el Comercio Mundial 2023*. Organización Mundial del Comercio. Retrieved 20 de 05 de 2025, from https://www.wto.org/spanish/res_s/publications_s/wtr23_s.htm

Organización Mundial del Comercio. (2024). *Informe sobre el Comercio mundial 2024: Comercio e inclusividad*. Organización Mundial del Comercio. Retrieved 20 de 05 de 2025, from https://www.wto.org/spanish/res_s/publications_s/wtr24_s.htm

Ormaza Cevallos, M. G., Lozano Jaramillo, G. A., Chávez Franco, J. A., & Andrade Vera, S. A. (2023). Liderazgo transformacional: un enfoque efectivo para el rendimiento laboral de las pymes ecuatorianas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 1678-1692.
<https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.50>

Ortiz-Fajardo, H., & Erazo-Álvarez, C. (2021). Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia: Retos y desafíos de las microempresas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 6, 369.

- <https://doi.org/https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1293>
- Pérez Espés, C., Víctor Ponce, P., Romero Fúnez, D., & Cervera Oliver, M. (2022). Qué factores afectan a la supervivencia y éxito empresarial de las pymes en épocas de crisis? *Revista de Contabilidad y Tributación*, 109-134. Retrieved 10 de 06 de 2025, from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8440465>
- Pinazo-Dallenbach, P. (2020). Los efectos de la inseguridad ciudadana sobre el emprendimiento: Un freno al desarrollo de Latinoamérica. *Revista Estudios de Economía Aplicada*, 6. <https://doi.org/https://doi.org/10.25115/eea.v39i2.3876>
- Quizhpe-Bustos, G., Bustamante-Chiriboga, K. M., & Pacheco-Molina, A. (2023). Comportamiento del Consumidor Antes y Durante la Pandemia del Covid-19 en la Provincia El Oro. *Revista Economía y Negocios*, 100-114. <https://doi.org/https://doi.org/10.29019/eyn.v14i1.1089>
- Ratten, V. (2020). Coronavirus (COVID-19) and entrepreneurship: Changing life and work landscape. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 503-516. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1790167>
- Rengel, M. D., Suconota, D. G., & Moscoso, A. E. (2022). Ventajas del Marketing Digital en el sector comercial de Ecuador, en tiempos de COVID-19. *ESPACIOS*, 43-52. <https://doi.org/10.48082/espacios-a22v43n03p05>
- Rodrigues, N., & Matos, C. (2024). The Relationship Between Managers' Emotional Intelligence and Project Management Decisions. *Administrative Sciences*, 2-18. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/admsci14120318>
- Rodríguez-Tourbes, D., & Fraiz Brea, J. A. (2012). Developing a Crisis Management Policy for Tourism Disasters. *Tourism & Management Studies*, 10-18. <https://www.tmmstudies.net/index.php/ectms/article/view/358>
- Rosero Ordoñez, S. L. (2025). Inteligencia emocional y resiliencia empresarial: Un análisis controversial de su impacto en la adaptación organizacional ante una crisis. *Contabilidad y Negocios*, 108-129. <https://doi.org/https://doi.org/10.18800/contabilidad.202502.005>
- Salazar Espinoza, L. O., y Quinapallo García, C. M. (2020). *Plan de Continuidad del Negocio para las Empresas de Telecomunicaciones*. CIDEPRO Editorial. <https://doi.org/https://doi.org/10.29018/978-9942-823-29-8>
- Solis Granda, L. E., & Robalino Muñiz, R. C. (2019). El papel de las Pymes en las sociedades y su problemática empresarial. *INNOVA Research Journal*, 85-93. <https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.949>
- Spitsin, V., Ryzhkova, M., Spitsina, L., & Leonova, V. (2024). Crecimiento empresarial post-recesión: impacto en ROE a corto y largo plazo. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 293-310. <https://doi.org/https://doi.org/10.17163/>
- Szelągowski, M., Dohn, K., y Szelągowska-Rudzka, K. (2024). Exploring the Diverse Nature of Business Processes in Organisations: A Study on Process Dynamics and Predictability. *Future Business Journal*, 118. <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s43093-024-00395-5>

- Townsend Valencia, J., & Figueroa Filián, J. (2022). Los modelos de transformación digital en la gestión de las empresas comerciales. *Cooperativismo y Desarrollo*, 407-429. Retrieved 23 de 5 de 2025, from http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2022000200407&script=sci_arttext
- Useche Aguirre, M. C., Vásquez-Lacres, L. M., Salazar-Vázquez, F. I., & Ordóñez-Gavilanes, M. (2021). Fórmula estratégica empresarial para pymes en Ecuador ante la COVID-19. *Revista Universidad y Empresa*, 1-22. <https://doi.org/https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9309>
- Villa Andrade, L., Constante Armas, J., & Chaluisa Chaluisa, S. (2024). Planificación Estratégica y Estilos de Gestión de Crisis en las Organizaciones Empresariales: una Revisión de la Literatura. *Tesla Revista Científica*, 4-9. <https://doi.org/https://doi.org/10.55204/trc.v4i1.e334>
- Williams, T., Gruber, D, Sutcliffe, KM, Shepherd, D, & Zhao, E. (2020). Respuesta organizacional a la adversidad: fusión de las corrientes de investigación en gestión de crisis y resiliencia. *Academy of Management Annals*, 772-807. https://doi.org/https://www.researchgate.net/deref/https%3A%2F%2Fdoi.org%2F10.5465%2Fannals.2015.0134?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicG9zaXRpb24iOiJwYWdlQ29udGVudCJ9fQ
- Zapata Cueva, P., Tambo Minga, H., López Añazco, M., Benites Coronel, J., & Ríos Encalada, R. (2023). Análisis del comportamiento del consumidor en tiempos de crisis: Factores determinantes en la era post pandemia. *Revista Científica De Salud Y Desarrollo Humano*, 276–303. <https://doi.org/https://doi.org/10.61368/r.s.d.h.v4i2.526>
- Zhao, X., Chen, Q., Yuan, X., & Zhang, H. (2024). Study on the impact of digital transformation on the innovation potential based on evidence from Chinese listed companies. *Scientific Reports*(14). <https://doi.org/https://doi.org/10.1038/s41598-024-56345-2>