



RESILIENCIA EMPRESARIAL: LÍMITES Y PERSPECTIVAS PARA EL  
EMPRENDIMIENTO MICROEMPRESARIAL EN EL NORESTE DE BRASIL ENTRE  
2015 Y 2020

Estudiante de doctorado: Josean da Silva

Una Tesis Presentada Para Obtener El Título De  
Doctor en Ciencias Empresariales y Sociales  
UCES, Buenos Aires

Dr. Miguel Ângelo Marsimian - UBÁ / UCES

Buenos Aires

2023

**RESILIENCIA EMPRESARIAL: LÍMITES Y PERSPECTIVAS PARA EL EMPRENDIMIENTO  
MICROEMPRESARIAL EN EL NORESTE DE BRASIL ENTRE 2015 Y 2020**

Tesis presentada al Programa de Posgrado de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales / UCES, como requisito para obtener el título de Doctor en Ciencias Empresariales y Sociales.

**APROBADO:**

Buenos Aires

2023

Dedico este proyecto a mi familia por su apoyo incondicional.



## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por concederme la vida que disfruto cada día. A mis padres quienes siempre me apoyaron brindándome educación para la vida.

A mis padres por todo su apoyo, quienes fueron fundamentales para este logro, y quienes estuvieron directamente involucrados en mi crecimiento personal y profesional desde el inicio de este curso.

Gracias al Dr. Miguel Ángel Marsimian - UBA/UCES, por la ayuda que me dedicó, todo el apoyo técnico, atención y dedicación, a lo largo del desarrollo de este trabajo.

Quisiera agradecer a los profesores que fueron parte de mi formación académica, quienes durante todos estos años me transmitieron sus conocimientos, para que hoy pudiera culminar esta etapa.

A mis amigos y compañeros que fueron indescriptibles por la convivencia y crecimiento mutuo que tuvimos durante este periodo. Mucho trabajo, aprendizaje y actividades de desarrollo que me proporcionaron un gran crecimiento personal y profesional.

A mis familiares, quienes fueron de suma importancia, brindándome apoyo, fortaleza y sustento para seguir firme en el camino hasta el final. Soportaron la carga impuesta por estos largos años de estudio y que ahora vibran con mi victoria.

Mi más sincero agradecimiento a todos los que participaron conmigo en este ciclo.

“La mayor recompensa por el trabajo de un hombre no es lo que obtiene de él, sino en lo que se convierte a partir de él”.

Juan Ruskin

## RESUMEN

Naturalmente, las micro empresas están sujetas a muchos obstáculos, cuando incluso en el proceso de gestión hay dificultad para acceder a recursos y habilidades. Este trabajo de investigación tuvo como objetivo general describir el fenómeno de la resiliencia empresarial a partir de los límites y perspectivas impuestos al emprendimiento por micro empresas en el noreste de Brasil entre los años 2015 y 2020. En ese sentido, el estudio aquí propuesto utilizó el método descriptivo y se llevó a cabo en la ciudad de João Pessoa, estado de Paraíba en Brasil, a partir de la cual buscamos caracterizar la resiliencia empresarial en el emprendimiento en la región y así identificar el grado de dificultades de gestión en los sujetos sociales estudiados, interrelacionados con el fenómeno de la resiliencia empresarial con el fin de contextualizar el nivel de éxito entre los empresarios expuestos a dificultades administrativas y presentar la relación entre los límites y las perspectivas de éxito en el grupo estudiado. Los datos fueron recolectados a través de cuestionarios semiestructurados con preguntas, la mayoría de las veces con estímulos de discusión. Para ejecutar el plan de tabulación se utilizó una herramienta editora de hojas de cálculo, de manejo sencillo y resultados organizados en lenguaje C ++, en la versión de Microsoft Excel. Como se trata de preguntas discursivas, y para aprovechar al máximo los datos, también se utilizó el paquete estadístico ampliamente utilizado en las ciencias sociales conocido como SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) en su versión 20. La mayor característica de resiliencia encontrada fue enfrentar dificultades con un enfoque de gestión. Los entrevistados demostraron, dentro de sus límites, saber actuar en los desafíos inesperados, con capacidad suficiente para neutralizar la ambigüedad e incertidumbre, ya sea de los inversores, las fluctuaciones del mercado o de otro tipo. El presente trabajo alcanzó los objetivos propuestos al comprobar que los microempresarios en el noreste de Brasil, han mostrado crecimiento y se han mantenido en el mercado durante los últimos 5 años. Así, entre los años 2015 a 2020 la principal característica de la resiliencia de estos emprendedores ha sido la superación de dificultades impuestas al mercado empresarial en la región estudiada.

**Palabras clave:** Resiliencia, micro empresario, emprendimiento.

## RESUMO

Naturalmente, as microempresas estão sujeitas a muitos obstáculos, quando mesmo no processo de gestão há dificuldade de acesso a recursos e competências. O objetivo geral deste trabalho de pesquisa foi descrever o fenômeno da resiliência empresarial a partir dos limites e perspectivas impostas ao empreendedorismo pelas microempresas do nordeste brasileiro entre 2015 e 2020. Nesse sentido, o estudo aqui proposto utilizou o método descritivo e foi realizado na cidade de João Pessoa, estado da Paraíba no Brasil, a partir da qual se buscou caracterizar a resiliência empresarial no empreendedorismo da região e assim identificar o grau de dificuldades de gestão nos sujeitos sociais estudados, correlacionando-os com o fenômeno da resiliência empresarial a fim de contextualizar o nível de sucesso dos empresários expostos a dificuldades administrativas e apresentar a relação entre os limites e as perspectivas de sucesso no grupo estudado. Os dados foram coletados por meio de questionários semiestruturados com perguntas, na maioria das vezes com estímulos de discussão. Para executar o plano de tabulação, foi utilizada uma ferramenta editora de planilhas, de fácil manuseio e resultados organizados em linguagem C + +, na versão Microsoft Excel. Por se tratar de questões discursivas, e para aproveitar ao máximo os dados, também foi utilizado o pacote estatístico amplamente utilizado nas ciências sociais conhecido como SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) em sua versão 20 enfrentando dificuldades com uma abordagem gerencial. Os entrevistados demonstraram, dentro de seus limites, saber atuar em desafios inesperados, tendo capacidade suficiente para neutralizar a ambigüidade e a incerteza, advindas de investidores, flutuações de mercado ou outras. O presente trabalho atingiu os objetivos propostos ao verificar que os microempreendedores do nordeste brasileiro apresentaram crescimento e permaneceram no mercado durante os últimos 5 anos. Assim, entre 2015 e 2020, a principal característica da resiliência desses empreendedores tem sido a superação das dificuldades impostas ao mercado empresarial da região estudada.

Palavras-chave: Resiliência, microempreendedor, empreendedorismo.



## ABSTRACT

Naturally, microenterprises are subject to many obstacles, when even in the management process there is difficulty in accessing resources and skills. The general objective of this research work was to describe the phenomenon of business resilience based on the limits and perspectives imposed on entrepreneurship by microenterprises in northeastern Brazil between 2015 and 2020. In this sense, the study proposed here used the method descriptive and was carried out in the city of João Pessoa, state of Paraíba in Brazil, from which it was sought to characterize business resilience in entrepreneurship in the region and thus identify the degree of management difficulties in the social subjects studied. , correlating them with the phenomenon of business resilience in order to contextualize the level of success among entrepreneurs exposed to administrative difficulties and present the relationship between the limits and the prospects for success in the studied group. The data was collected through semi-structured questionnaires with questions, most of the time with discussion stimuli. To execute the tabulation plan, a spreadsheet editor tool was used, easy to use and results organized in C++ language, in the Microsoft Excel version. As these are discursive questions, and to make the most of the data, the statistical package widely used in the social sciences known as SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) in its version 20 was also used. facing difficulties with a management approach. The interviewees demonstrated, within their limits, knowing how to act in unexpected challenges, having sufficient capacity to neutralize ambiguity and uncertainty, coming from investors, market fluctuations or others. The present work achieved the proposed objectives by verifying that the microentrepreneurs of the Brazilian northeast have shown growth and have remained in the market during the last 5 years. Thus, between 2015 and 2020, the main characteristic of the resilience of these entrepreneurs has been overcoming the difficulties imposed on the business market in the region studied.

Keywords: Resilience, microentrepreneur, entrepreneurship.

**LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS**

SEBRAE Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas.

TEA Tasa de emprendedores en etapa temprana.

EPP Pequeñas Empresas.

ME Micro empresa.

PBI Producto Bruto Interno.

MEI Microempresario Individual.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Interacciones entre resiliencia, agilidad estratégica y desempeño organizacional.....	54
<b>Figura 2:</b> Motivación para emprender.....	93
<b>Figura 3:</b> Contexto de los emprendedores brasileños.....	99
<b>Figura 4:</b> Demostración de procedimientos para la apertura de micro empresas.....	126
<b>Figura 5 :</b> Diseño de la investigación.....	139
<b>Figura 6:</b> Producto Bruto Interno 2019.....	139
<b>Figura 8:</b> Área de la unidad territorial 2019.....	143
<b>Figura 9 :</b> Población expuesta a riesgo 2021.....	144
<b>Figura 1:</b> Interacciones entre resiliencia, agilidad estratégica y desempeño organizacional.....	54

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 : : Número de microempresas en Brasil.....</b>	<b>121</b>
<b>Gráfico 1: Datos de crecimiento de la micro empresa... ..</b>	<b>121</b>
<b>Gráfico 2 : Razones para el cierre de micro empresas .....</b>	<b>125</b>
<b>Gráfico 3 : Sexo de los encuestados.....</b>	<b>159</b>
<b>Gráfico 4: Formación e influencia familiar.....</b>	<b>159</b>
<b>Gráfico 5: Percepción de calificación.....</b>	<b>161</b>
<b>Gráfico 6: Afrontamiento del miedo.....</b>	<b>166</b>
<b>Gráfico 7: Percepción de la ética.....</b>	<b>168</b>
<b>Gráfico 8: Valor otorgado a la gestión ética.....</b>	<b>169</b>
<b>Gráfico 9: Plan de negocios.....</b>	<b>171</b>
<b>Gráfico 10: Dificultades fiscales.....</b>	<b>172</b>
<b>Gráfico 11: Calificación del emprendedor.....</b>	<b>174</b>
<b>Gráfico 12: Origen de los fondos.....</b>	<b>176</b>
<b>Gráfico 13: Momento más crítico del negocio.....</b>	<b>177</b>
<b>Gráfico 14: Debilidades más citadas.....</b>	<b>178</b>
<b>Gráfico 15: Fuerzas más citadas.....</b>	<b>181</b>
<b>Gráfico 16: Resolución sistemática de problemas.....</b>	<b>183</b>
<b>Gráfico 17: Experiencias con otras organizaciones.....</b>	<b>185</b>

## LISTA DE MARCOS

<b>Tabla 1:</b> Determinación de las Características Individuales del Emprendedor.....	96
<b>Tabla 2:</b> Contexto de los emprendedores brasileños.....	98
<b>Tabla 3 :</b> Diseño de la investigación.....	137
<b>Tabla 4:</b> Categorización metodológica.....	67
<b>Tabla 5:</b> Caracterización de la entrevista.....	145
<b>Tabla 6:</b> Preguntas abiertas – Fase A.....	149
<b>Tabla 7 :</b> Preguntas abiertas – Fase B... ..	150
<b>Tabla 8 :</b> Preguntas abiertas – Fase C... ..	151
<b>Tabla 9 :</b> Preguntas Cerradas – Fase D... ..	152
<b>Tabla 10 :</b> Factores que influyen en el emprendedor.....	157
<b>Tabla 11:</b> Formación emprendedora.....	163
<b>Cuadro 12:</b> Afrontamiento de las dificultades del emprendedor.....	165
<b>Tabla 13 :</b> Momento más crítico del negocio.....	177
<b>Tabla 14:</b> Resolución sistemática de problemas.....	183
<b>Tabla 15:</b> Experiencias realizadas por otras organizaciones.....	187
<b>Tabla 16:</b> Experimentación.....	188
<b>Tabla 17 :</b> Experiencia pasada .....	191
<b>Tabla 18 :</b> Circulación de conocimiento y capital humano.....	193

**LISTA DE TABLAS**

<b>Tabla 1:</b> Expansión de la región Nordeste.....	114
--	-----

## SUMÁRIO

RESUMEN	7
RESUMO	8
ABSTRACT	9
LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS	10
LISTA DE FIGURAS	11
LISTA DE GRÁFICOS	12
LISTA DE MARCOS	13
LISTA DE TABLAS	14
INTRODUCCIÓN	18
1.1 Problema	18
1.2 Cuestionamiento	22
1.3 Justificación	23
1.4 Objetivos	24
1.4.1 Generalidades	25
Especificaciones	25
1.5 Hipótesis	25
MARCO TEÓRICO	26
Marco epistemológico	26
2..1.1 Constitución del modelo epistemológico	27
2.2 Marco de referencia	46
2.2.1 Habilidades en la crisis	59
2.2.2 Capital Humano	65
2.2.3 Recursos organizacionales	67
2.2.4 Aprendizaje organizacional	75
2.2.5 Mecanismos de afrontamiento	79
2.3 Marco conceptual	82
2.3.1 El fenómeno social de la resiliencia empresarial	82
2.3.2 Emprendimiento como concepto	86
2.3.3 Comportamiento del empresario	93
2.3.3.1 Cambio cultural	103
2.3.3.2 Rompiendo mitos	103
2.3.3.3 Superar la burocracia	104
2.3.3.4 Garantías de financiación	104
2.3.3.5 Estimulación de potenciales	105
2.3.3.6 Desarrollo de mentorías	106

	16
2.3.3.7 Incentivo a la interacción	106
2.3.3.8 Promoción de la integración	107
2.3.3.9 Creación de originalidad	107
2.3.4 La empresa brasileña	110
2.3.4.1 desempeño de las microempresas en Brasil	122
2.3.4.2 Microempresas en el Nordeste	133
MARCO METODOLÓGICO	138
3.1 Diseño de la investigación	138
3.1.1 Procedimiento de recogida	142
3.1.2 Caracterización de la población de estudio	144
3.2 Procedimiento de análisis de datos	146
3.2.1 Tipo de trabajo	148
3.2.2 Unidades de análisis	149
3.2.2.1 Variables	149
3.2.3 Procedimiento	149
3.2.3.1 Técnicas e instrumentos	150
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	157
4.1 Perfil de los Emprendedores	157
4.2 Percepciones relacionadas con la caracterización resiliente	158
4.2.1 Formación e influencia de la familia.	159
4.2.2 Calificación	162
4.2.3 Afrontar el miedo	167
4.2.4 Percepción de la ética	170
4.2.5 Plan de negocios	172
4.2.6 Dificultades fiscales	174
4.2.7 Cualificación de empresario	176
4.2.8 Fuente de recursos	177
4.2.11 Fuerzas más citadas	183
4.2.12 Resolución sistemática de problemas	185
4.2.13 Experiencias con otras instituciones	188
4.2.14 Experimentación	190
4.2.15 Circulación de conocimiento y capital humano	191
CONCLUSIÓN	196
CONSIDERACIONES FINALES	196
RECOMENDACIONES	202
REFERENCIAS	205



APÉNDICE A - FORMULARIO DE CALIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO	219
ANEXO B - CUESTIONARIO CON PREGUNTAS ABIERTAS	220
ANEXO C - CUESTIONARIO CON PREGUNTAS CERRADAS	223
APÉNDICE D - ACUERDO EN CONSENTIR LIBRE Y ILUSTRADO	225
APÉNDICE E - PLAZO EN CONSENTIR LIBRE E ILUSTRADO	229

## INTRODUCCIÓN

Este capítulo trata de la presentación del contexto de la investigación a partir del problema y los objetivos elegidos para probar o refutar los supuestos derivados de la hipótesis. Se presenta, como se puede leer en las líneas que siguen, una densa revisión bibliográfica con el fin de, junto con otras lecturas durante el proceso de investigación, dar lugar a la discusión de resultados, para lo cual se enumeran las siguientes secciones.

### 1.1 Problema

Adaptarse es un imperativo de la sociedad posmoderna. Por lo tanto, existe una necesidad urgente de promover procesos de aprendizaje efectivos que sustenten la capacidad de cambiar, cuando sea necesario, para asegurar los medios de subsistencia. Este fenómeno se da porque es innegable que las circunstancias de crisis, provenientes de las más diversas condiciones existenciales, pueden hacer de la vida en sociedad, el desafío de permanecer activos, generando desarrollo para una comunidad universal más sana, sostenible y resiliente (ANGST, 2017).

Para Jiménez et al (2017), las transformaciones que sufre la estructura organizativa del mundo del emprendimiento deben aceptarse como inevitables. Según los autores, este fenómeno es la oportunidad que tiene una empresa para ejercer acciones planificadas dentro de sus organizaciones. El resultado de esta oportunidad es experimentar “un entorno cambiante” (JIMÉNEZ, CAMPOS & VARGAS-HERNÁNDEZ, 2017, p. 163).

Tomando como punto de partida la construcción históricamente fundada en la lógica capitalista del mundo actual, la capacidad de adaptarse a las exigencias del escenario actual del mercado es una especie de filtro por el que parece pasar sólo el empresario que está capacitado para superar obstáculos, reinventarse en el día a día de su negocio.

Hace tiempo que se acepta que uno de los aspectos de un país en vías de desarrollo, como Brasil, es la importancia del conjunto de medidas previstas para no desperdiciar los esfuerzos de algunos empresarios que, incluso ante grandes dificultades, se mantienen firmes en afrontar sus vulnerabilidades, luchando intensamente contra la mortalidad de su empresa.

El Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas - SEBRAE (2018), revela que no son sólo las pérdidas financieras que sufren los emprendedores que son víctimas de la mortalidad empresarial, sino también la frustración y la tristeza, con un 54% de emprendedores que no llegan a la meta, quinto año de actividad empresarial. Según la dependencia, hay empresarios que son reacios a abandonar el emprendimiento, 4 de cada 10 tienen la esperanza de activarlo y buena parte de los que quebraron no dejan de considerar el alto costo de los impuestos y tarifas de servicios (SEBRAE, 2018).

El estudio realizado por el Servicio y publicado en su sitio web (SEBRAE, 2018) señala que aún con tantos sentimientos negativos producto de la falta de éxito, cerca del 45% de quienes iniciaron en microempresas piensan en comenzar de nuevo, reuniendo una masa de emprendedores dotados de habilidades y destrezas forjadas en las experiencias de crisis y pérdidas.

El hecho es que, naturalmente, las microempresas están sujetas a muchos obstáculos, cuando incluso en el proceso de gestión hay dificultad para acceder a recursos y habilidades. El desafío es, qué hacer para anticiparse a las crisis y crear estrategias de largo plazo con miras a adaptarse a los nuevos escenarios. (PINTO, 2018).

En este sentido, se puede decir que la idea de emprender no es precisamente nueva; lo que se puede percibir como nuevo es la importancia que la investigación le ha dado al estudio

de las tasas de mortalidad empresarial y la imperiosa importancia de entender qué define la mayor longevidad de las empresas que superan tales estadísticas ( GREEN , 2017).

El concepto de resiliencia está involucrado en ideologías relacionadas con la noción de éxito y adaptación a las normas sociales. Sin embargo, esta noción funda dos grupos: los resilientes y los no resilientes, tesis refutada y criticada por Yunes en una conferencia pronunciada en el I Congreso de Psicología del Consejo Federal, en São Paulo, en 2018, cuando afirmó que la resiliencia es un fenómeno que busca explicar los procesos de superación de la adversidad, pero no debe confundirse con la invulnerabilidad, porque no se trata de una resistencia absoluta a la adversidad. “La cuestión es ser o no ser, más o menos resilientes” (YUNES, 2018).

Analizando la palabra resiliencia desde el origen etimológico. Del latín *resiliens*, significa dar un salto atrás, retroceder, ser impelido, retroceder, encogerse, romperse. Por su origen inglés, *resilient* se refiere a la idea de elasticidad y capacidad de recuperación rápida.

Yunes (2018) afirma que en el diccionario inglés hay dos razones para el término: la primera se refiere a la capacidad de volver rápidamente a su estado habitual de salud o espíritu después de pasar por una enfermedad, dificultades, etc.; la segunda definición es la capacidad de una sustancia para volver a su forma original cuando se elimina la presión: flexibilidad. Este último hace referencia al concepto original de resiliencia atribuido a la física, que busca estudiar hasta qué punto un material es impactado y no se deforma. En estas definiciones encontramos que el término se aplica tanto a materiales como a personas.

A lo largo de la historia del concepto de resiliencia ha habido varias definiciones. Entre ellos, el que mejor representa a la segunda generación de investigadores es el adoptado por Luthar et al. (2016), quienes definen la resiliencia como “un proceso dinámico que resulta en una adaptación positiva en contextos de gran adversidad” (YUNES, 2018, p. 543). Esta definición, como otras características de esta segunda generación, distingue tres componentes

esenciales que deben estar presentes en el concepto de resiliencia: 1. la noción de adversidad, trauma, riesgo o amenaza para el desarrollo humano; 2. adaptación positiva o superación de la adversidad; 3. Es el proceso que considera la dinámica entre los mecanismos emocionales, cognitivos y socioculturales que inciden en el desarrollo humano.

La definición del concepto de resiliencia exige que el individuo obtenga una adaptación positiva, a pesar de estar o haber estado expuesto a una situación de adversidad (KAPLAN, 1999). El término “adversidad” (también utilizado como sinónimo de riesgo) puede designar una constelación de muchos factores de riesgo (como vivir en la pobreza) o una situación de vida específica (la muerte de un familiar).

Ralha-Simões (2017) discute el concepto de resiliencia, destacando que no es una especie de escudo protector que tendrían algunos individuos, sino la posibilidad de flexibilidad interna que les permitirá interactuar con éxito, modificándose en una forma adaptativa frente a confrontaciones adversas con el entorno exterior. Así, la resiliencia no sería una forma de defensa rígida, ni siquiera de contrarrestar la situación, sino una forma de manejar las circunstancias adversas, externas e internas, siempre presentes a lo largo del desarrollo humano. “El individuo resiliente parece, en efecto, destacarse por una estructura de personalidad precoz y debidamente diferenciada, junto con una mayor apertura a nuevas experiencias, nuevos valores y factores de transformación de esa misma estructura, que a pesar de estar bien asentada, es flexible y no es resistente al cambio”.

Grotberg (2016) señala que considerar la resiliencia como un proceso no es simplemente una respuesta a la adversidad, sino la inserción de la promoción de factores, comportamientos y resultados resilientes; caracterizando la dinámica de la resiliencia. En este sentido, el autor identifica cuatro categorías diferentes como factores resilientes: tengo (apoyo), soy y soy (se refiere al desarrollo de la fuerza intrapsíquica) y puedo (adquisición de habilidades interpersonales y resolución de conflictos). En cuanto al comportamiento resiliente,

es necesario identificar la adversidad y tratar de seleccionar el nivel y tipo de respuesta adecuado en una interacción dinámica con factores resilientes.

Lo que se puede abstraer de este escenario es que una propuesta para investigar la resiliencia es buscar comprender una condición cualitativa que tienen algunos empresarios para perseverar frente a las agresiones del ejercicio de la dirección o administración de su negocio.

El deseo de emprender con el dinamismo del propio negocio puede resultar en un proyecto exitoso o fallido, y el fracaso confirmado por el fracaso no afecta sólo al ámbito económico, como se describió anteriormente, mucho más que esto repercute en el descontento personal que alcanzan muchas esferas de la vida del emprendedor.

En esta perspectiva, el problema de investigación de este trabajo trata cuestiones relacionadas con el contexto mencionado, tomando como punto de partida el hecho de que parte de las microempresas establecidas en el noreste de Brasil sufren de mortalidad empresarial antes de los 5 años de su constitución y por lo tanto presentando la curiosidad epistemológica (HOTHÓ et al, 2015) que se afirma al responder las siguientes preguntas básicas: ¿cuáles son los factores que sustentan tal fenómeno socioeconómico y qué relación se puede establecer con el concepto de resiliencia? y ¿cuáles son las particularidades que colocan a las microempresas estudiadas en la posición de resilientes frente a los obstáculos del quinquenio en estudio?

## **1.2 Cuestionamiento**

¿Qué dificultades en su gestión debe afrontar el empresariado para hacer sustentable su negocio en cuanto a la rentabilidad y el servicio de calidad a ofrecer?

¿Qué herramientas y tecnología de procesos aplica para superar los problemas exógenos a su gestión, que pueden alterar el éxito?

¿El personal está capacitado para atender con eficiencia a las demandas de los clientes internos y externos?

### **1.3 Justificación**

Como se ha visto en las líneas anteriores, la resiliencia como objeto de estudio es investigada con avidez por la psicología. En ese ámbito, la búsqueda es comprender sistemáticamente cómo ocurre el proceso de resiliencia en el individuo, la búsqueda requiere ir más allá de esos procesos individuales, el objetivo es describir el fenómeno de la resiliencia empresarial, sin desmerecer ese tratamiento dado por la psicología, apuntando a gran parte de la infraestructura donde se desarrollan dichos procesos individuales en el día a día de las organizaciones (CHEWNING; LAI; DOERFEL, 2013). Y aquí se justifica el motivo de esta investigación.

Ante la inestabilidad que produce la multiplicidad de mercados, es muy importante estudiar cómo adoptan las empresas su comportamiento frente a los agresores y qué iniciativas desarrollan para garantizar una gestión eficaz y, al mismo tiempo, constante para hacer frente a ellos las dificultades impuestas a sus operaciones ( YANG; HSU, 2017). De esta forma, comprender cómo las empresas pueden desarrollar resiliencia, especialmente desde la perspectiva de una investigación elaborada bajo origen científico, genera aporte científico a la toma de decisiones de manera inductiva y deductiva.

Siguiendo esta lógica, las investigaciones sobre resiliencia empresarial terminan incentivando a los emprendedores a buscar comprender el entorno en el que operan, creando así un ciclo de nuevas oportunidades de crecimiento; el resultado de una investigación como esta resulta justificarse al identificar no solo cómo superar las crisis y cuáles son los factores

desencadenantes de estas, sino cómo se da el proceso de superación y por qué le sucede a unos emprendedores en detrimento de otros ( KAHL ; HUNDT , 2015 ).

En otras palabras, se puede decir que estudiar el comportamiento del emprendedor puede ayudar en la concepción de cómo es la vida en sociedad. Esto se debe a que el proceso de generación de ingresos está ligado a la individualidad que se condensa en la vida colectiva. Por otra parte, los múltiples obstáculos que atraviesan los emprendedores constituyen un conjunto de fenómenos sociales que dan sentido a importantes objetos de investigación.

Es en esta tarea de estudiar al emprendedor y sus desafíos que la investigación del tema de la resiliencia abre posibilidades para insertar nuevos e importantes conceptos que caracterizan el emprendimiento en una nueva dimensión; proporcionando una comprensión tan dinámica como los hechos sociales que regulan otras lecturas sobre la comprensión de la vida en sociedad.

Esta nueva perspectiva instrumentaliza la identificación de sentimientos vinculados a habilidades y destrezas, por un tiempo, desconocidas por grupos de empresarios que se sienten animados a persistir hacia el fortalecimiento y recuperación de empresas abocadas a la quiebra.

La resiliencia, como concepto, ofrece sustento teórico aún en construcción sin perder, sin embargo, su poder de aporte a las ciencias empresariales. Su alcance sistémico sustenta las preguntas y, al mismo tiempo, da pie a su discusión.

Es así que el tema en cuestión considera admisible discutir la cuestión dada a la figuración que ejerce en el cotidiano del pueblo brasileño, principalmente en el Noreste, considerando de manera inclusiva, lo concerniente a la pobreza y su relación con la exclusión social en el contexto socioeconómico donde se circunscribe el universo geográfico bajo análisis.

#### **1.4 Objetivos**



### **1.4.1 Generalidades**

Describir el fenómeno de la resiliencia empresarial desde los límites y perspectivas impuestas al emprendimiento micro empresarial en el noreste de Brasil entre 2015 y 2020.

### **Especificaciones**

1. Caracterizar la resiliencia empresarial en el emprendimiento en el noreste de Brasil en el quinquenio circunscrito entre 2015 y 2020.
2. Identificar el grado de dificultades de gestión en los sujetos sociales estudiados, relacionándolos con el fenómeno de la resiliencia empresarial en el universo estudiado.
3. Contextualizar el nivel de éxito entre los empresarios estudiados expuestos a dificultades administrativas.
4. Presentar la relación entre los límites y las perspectivas de éxito respecto al fenómeno de la resiliencia.

### **1.5 Hipótesis**

El empresario del noreste de Brasil utiliza herramientas y tecnologías basadas en la teoría de la resiliencia con el objetivo de mejorar su gestión frente a las demandas de calidad y servicio de parte de los stakeholders.

## **MARCO TEÓRICO**

Este capítulo presenta la base teórica a partir de la cual se elaboran las discusiones de este trabajo sobre el tema de la resiliencia. Aquí, en esta etapa del ensayo, es posible percibir el esfuerzo hercúleo que los teóricos y prácticos de la investigación dedicaron y dedican a crear una red de referencias que incorpore el estudio en cuestión, subsidiando un examen sistemático y científicamente riguroso.

Con la intención de esclarecer la teoría tomada como base en este trabajo de investigación, surge la necesidad de exponer el proceso constitutivo del conocimiento del tema desde sus premisas más elementales, de manera que las limitaciones de la reflexión seria, son mitigadas bajo las reglas del rigor científico. Así, en este punto se presenta el marco epistemológico, el marco referencial y el marco conceptual.

El marco teórico recopila los elementos que dan forma a la teoría que fue la base de esta investigación, subvencionando cada etapa de las reflexiones en ella contenidas, el punto de referencia conceptual, a su vez, brindará elementos para construir cada análisis a lo largo y en torno a la hipótesis planteada en la investigación. Para que, con motivo del uso del marco metodológico, sea posible desarrollar la discusión de resultados de manera organizada y con interpretaciones validadas en condiciones de replicaciones en otros universos estudiados.

### **Marco epistemológico**

Esta es una fase del estudio en la que el objetivo es definir un punto desde el cual iniciar la investigación, incluso definiendo valores conceptuales para la construcción de la conclusión futura.

### **2..1.1 Constitución del modelo epistemológico**

Como se explica en las líneas introductorias de este trabajo, resiliencia es un término utilizado principalmente en muchas áreas de la ciencia, entre las que se pueden destacar la psicología, la ecología, la microbiología, los estudios de regeneración celular, aquello que da status a los recursos humanos, la ingeniería y la economía. Sólo para nombrar unos pocos; por lo que el término puede admitirse como multifacético y por lo tanto multidisciplinar (BULIGA, SCHEINER & VOIGT, 2016; PELKI & GOULART, 2017).

En la expectativa de presentar nociones generales de las características de la resiliencia, Lima Coimbra Neto (2016), elabora cinco características que simplemente describen el término como flexibilidad, enfoque, organización, positividad y pro-acción, pero está en la revisión de literatura de Kotliarenco (2017) que estas características cobran fuerza didáctica ayudando en la conceptualización del constructo, como se muestra en el cuadro a continuación.

El constructo resiliencia comenzó a despertar el interés de los investigadores debido al descubrimiento de su relación con el concepto de riesgo. Considerada inicialmente como resultado de rasgos de personalidad o estilos de afrontamiento que hacían que algunos niños progresaran en su desarrollo aún frente a la adversidad, la resiliencia fue luego entendida de manera sistémica, desde la relación individuo - contexto. Al igual que el concepto de liderazgo, que se estudió a partir de los rasgos, el concepto de resiliencia también se relaciona con los rasgos, pero estos constituyen un referente insuficiente para su comprensión.

La resiliencia se describe de diferentes maneras y como diferentes tipos de cosas. En todos los artículos del número especial de política del año pasado, la resiliencia se nombra como: 'ethos', 'programa', 'ideología', 'concepto', 'término', 'racionalidad rectora', 'doctrina', 'discurso', 'campo epistémico', 'lógica', 'palabra de moda', 'concepto normativo o ideal',

'estrategia de poder', etc. Si bien no están completamente separados, no son el mismo tipo de cosas. Una respuesta a esta multiplicidad sería pedir una mayor precisión terminológica.

El término resiliencia en el contexto del trabajo en las organizaciones se refiere a la existencia – o construcción – de recursos adaptativos, con el fin de preservar la sana relación entre el ser humano y su trabajo en un entorno cambiante, permeado por innumerables formas de rupturas. Coutu (2015) señala tres características de una persona u organización resiliente: 1) firme aceptación de la realidad; 2) la creencia profunda, generalmente respaldada por valores fuertemente arraigados, de que la vida tiene sentido y 3) una habilidad “misteriosa” para improvisar.

La resiliencia es en realidad la capacidad de adaptarse y cambiar, de reorganizarse, mientras se enfrenta a la disrupción. Se trata de cambiar para no ser cambiado. Un sistema resiliente responde a una perturbación cambiando las cantidades relativas de sus diferentes partes y cómo interactúan, cambiando así la forma en que funciona. Sigue siendo el mismo tipo de sistema cuando aprende de una perturbación, para poder lidiar mejor con una perturbación similar en el futuro. No vuelve a actuar y comportarse exactamente como antes. Los sistemas resilientes son sistemas de aprendizaje.

La mayoría de los investigadores coinciden, sin embargo, en que el entorno y las relaciones sociales establecidas no son meros actores de apoyo en el proceso resiliente, convirtiéndose así en protagonistas de la historia de la realización de la resiliencia. El medio se convertiría entonces en la clave principal de un proceso que tiene fuertes indicios de tener componentes innatos

Por otro lado, de manera sencilla, se identifica como una mezcla de estructura, cultura y fuerza; factores relevantes en el apoyo a quienes sufren algún tipo de agresión como las que este trabajo pretende estudiar. Es posible percibir la resiliencia como un cuarteto de habilidades

o pilares que garantizan las funcionalidades de sus operaciones centrales (ELLINAS, et al, 2016).

Es por esto que Pelki & Goulart, (2017), argumentan que para desarrollar resiliencia es necesario tener decisiones centradas en el aprendizaje, seguimiento, anticipación y respuesta consciente que terminan generando sentimientos de autoconfianza, ganas de aprender siempre, tener y mantener relaciones sanas y practicar la proactividad dentro de la empresa donde desarrolla alguna actividad, como se puede apreciar en la siguiente figura.

En general, se acepta la idea de la capacidad de un individuo, sociedad u organización para adaptarse y superar situaciones de estrés o adversidad. Esta superación es el resultado de estrategias nutridas de experiencias vividas que obligan a quienes tienen la experiencia a fortalecerse en circunstancias similares en el futuro (DUIT, 2016).

Lo cierto es que es posible notar que en algunas revistas de ciencias sociales aplicadas hay, de hecho, una multiplicidad de conceptos para el término aquí estudiado. La publicación de Raasch, Silveira-Martins y Gomes (2017) muestra que existen varios matices y sus aplicaciones. Como ejemplo, la producción en torno a la resiliencia ambiental, la resiliencia individual, la resiliencia organizacional o empresarial, la resiliencia de la cadena de suministro, la resiliencia en el lugar de trabajo, la resiliencia económica pueden citarse como dimensiones abordadas por el término para el que presenta sus datos.

Por otro lado, la literatura considera que no todos los individuos reaccionan de la misma manera; por ello, la resiliencia también puede ser considerada como una especie de proceso lineal donde cada persona u organización puede presentar diferentes formas de defensa y/o crecimiento, e incluso hay quienes no desarrollan la capacidad de salir mejor de lo que se encuentran de una situación estresante que entró en él. Y es que la resiliencia, en este caso, puede definirse como la capacidad de ser flexible, otorgando nuevos significados a hechos que, por regla general, desestabilizan a personas y organizaciones (Nogueira y Hallal, 2016).

La revisión de la literatura revela que existe una gran frecuencia de estudios que tienen como objetivo investigar en torno al manejo de choques exógenos como crisis económicas, desastres ambientales y la relación de ocurrencias similares a estas, con la capacidad de recuperación, tanto de los individuos como de los contextos comunitarios en los que se insertan estos individuos. Las sociedades y organizaciones, después de las tribulaciones, son tomadas como objetos de estudio que apuntan a aprendizajes que dan fuerza en diferentes áreas, como la emocional, la social y la empresarial (RAASCH, MARTINS & GOMES, 2017).

Por otro lado, los autores argumentan que las producciones científicas sobre el tema han vuelto su foco a conceptos relacionados con la capacidad de recuperación después de una situación problemática y la positivización de la adversidad en prácticas de experiencia colectiva. En este sentido, una fundamentación teórica admite al menos tres ejes.

1. Proceso de adaptación y superación;
2. proceso de adquirir fuerza y
3. circunstancia o permanencia de la experiencia.

Estos 3 ejes se pueden encontrar de manera perceptible en las diferentes definiciones de resiliencia desde la década de 1970 hasta la actualidad, como se puede destacar.

Una de las primeras pruebas para la constitución de una definición de resiliencia proviene de la idea de mantener la identidad basada en la permanencia de la capacidad de un sistema dado para, cuando se expone a un choque, permanecer en la misma función y estructura (HOLLING, 2017).

Más cercano al ámbito de la psicología, fue tomado como un conjunto de procesos sociales e intrapsíquicos que hacen posible que un individuo mantenga una vida sana aun cuando esté inserto en un contexto de locura (Ritter, 2015).

Aún dentro del ámbito de la psicología, Anthony y Cohler (2016) definieron la resiliencia como un conjunto de rasgos de personalidad, uniendo estos rasgos a las reacciones que generan capacidad; en esta discusión insertaron el concepto de invulnerabilidad; término posterior, fuertemente opuesto.

Wildavsky (2018), vio en la capacidad de una organización, el sustrato para construir su concepto según el cual creía que existe una simplificación en el efecto rebote para que enfrentar las dificultades ya no sea algo imposible para quienes desarrollan resiliencia.

Contrariamente a la idea de Wildavsky (2015), Zimmerman y Arunkumar (2015), entienden que existe una capacidad de superación de la adversidad, pero que tal competencia no excluye al individuo de la responsabilidad de enfrentar las lesiones; según esta perspectiva, la resiliencia no trae simplificación con garantías de que quienes han pasado por la diversidad saldrán ilesos.

El crecimiento y la transformación personal también ganaron espacio en la discusión sobre el tema. Para Walsh (2017), del proceso de superación de desafíos, se deriva el resultado de obtener una mejora en las habilidades y capacidades de cara a la existencia.

En general, en este punto del marco teórico es posible presentar la compilación de cuatro esferas de la resiliencia en la epistemología actual y el efecto y alcance de cada una de ellas a la luz de sus referentes, como se puede leer a continuación, con base en sobre la lectura de Pinto (2018).

En el ámbito de la resiliencia individual se enmarcan los esfuerzos de investigadores, especialmente de Estados Unidos y Reino Unido, por desarrollar investigaciones centradas en el individuo. La mayoría de las publicaciones sobre el tema prestan atención al comportamiento de los niños frente a las adversidades que se les presentan. El enfoque se basa en una perspectiva individualista, centrándose en los rasgos y el comportamiento de los sujetos analizados.

En cuanto a la resiliencia familiar, el concepto abarcaba a toda la familia en lugar de abordar solo el mundo individual como en el ámbito anterior, es claro que esto no implica desconocer la personalidad individual de los familiares estudiados; sería imposible estudiar el todo sin tener en cuenta las partes. Lo que quiere resaltar es el énfasis en el proceso de generación de resiliencia al interior de la familia, como fenómeno de desarrollo de habilidades compartidas por la familia en crisis. (WALSH, 1998, 2015).

La resiliencia en grupos es el equivalente a la resiliencia organizacional y proporciona la base para la investigación sobre el comportamiento de los empresarios frente a las crisis (LIMA COIMBRA NETO, 2016). Esta esfera puede conceptualizarse como la capacidad de una determinada organización para prever crisis y transformarse para sobrevivir y prosperar en la producción de productos y servicios. La literatura (ALBUQUERQUE & PEDRON, 2015), sin embargo, deja claro que este fenómeno va mucho más allá de la simple gestión de riesgos; además de esta actividad, la resiliencia organizacional genera una visión holística e integrada de cada proceso que garantiza el éxito del negocio.

La resiliencia comunitaria puede ser una respuesta al hecho de que la vida comunitaria requiere entender la cooperación en el proceso de superación de conflictos. La historiografía de la humanidad presenta una fuerza adaptativa, intrínseca a la colectividad, para sobrevivir frente a los grandes cambios sociales y ambientales. El término resiliencia comunitaria, en este contexto, ha sido utilizado por investigadores para explicar este fenómeno; es decir, “explicar las respuestas adaptativas y saludables que los individuos y los grupos presentan ante estos desafíos” (OLIVEIRA & MORAIS, 2018).

Hay una lista creciente de atributos que promueven la resiliencia general y los siguientes son algunos de los más importantes según Carpenter et al. (2017).

1. Diversidad de respuestas. Probablemente en la parte superior de la lista se encuentra el reconocimiento de la necesidad de diferentes formas de hacer lo mismo, con diferentes



capacidades para responder a diferentes tipos de perturbaciones. Por ejemplo, algunas de las plantas (leguminosas) de un ecosistema fijan nitrógeno del aire, que es una función vital para la salud y la productividad de todo el ecosistema. En un ecosistema resiliente, esta función la realizan muchas especies diferentes, con diferentes habilidades para responder a sequías, heladas, incendios, enfermedades, etc. Pase lo que pase con el medio ambiente, este ecosistema resistente puede seguir fijando nitrógeno. Las corporaciones, los departamentos gubernamentales y, de hecho, todos los elementos de la sociedad actual están impulsados por la necesidad de "eficiencia", eliminando los "despidos". Pero lo que se considera "redundante" es a menudo, de hecho, diversidad de respuestas.

2. Exposición a perturbaciones. Un ecosistema que siempre está protegido del fuego pierde gradualmente sus especies tolerantes al fuego, algunas especies requieren fuego (para sembrar semillas, por ejemplo). Cuando los incendios son una parte natural del medio ambiente, la única forma de mantener un ecosistema resistente al fuego es quemarlo de vez en cuando. Hay límites que no se deben traspasar, un fuego excesivo o demasiado fuerte puede causar graves daños y la pérdida de otras especies. Del mismo modo, los niños a los que se les impide jugar en la tierra crecen con sistemas inmunológicos comprometidos y sufren de alergias más adelante en la vida. Intentar prevenir una perturbación por completo, en nombre de mantener un sistema seguro, en realidad reduce su resiliencia. Permitir la exposición a la gama completa de condiciones ambientales (tanto naturales como sociales) es necesario para mantener la resiliencia en estos entornos.

3. Ser modular, es decir, no estar conectado en exceso ni en defecto. Los sistemas sobre conectados son vulnerables a la rápida propagación de enfermedades ( coronavirus ), fallas en cascada ( como la crisis financiera mundial ), formas incorrectas de hacer las cosas, malas ideas, etc. Los sistemas poco conectados tienen una capacidad de aprendizaje reducida, pueden sufrir una duplicación innecesaria, reaccionar con demasiada lentitud ante una crisis y

otras desventajas. Ambas condiciones son evidentes en las formas en que se estructuran diversas regiones naturales, sociedades y organizaciones. ¿Cuánta conectividad es correcta? Es uno de esos problemas complicados de Goldilocks que se aborda mejor (si es posible) haciendo pequeños cambios deliberados en los tipos y números de conexiones, prediciendo lo que sucederá y monitoreando lo que realmente sucede para ajustar el sistema.

4. Ser capaz de responder rápidamente a los impactos y cambios del sistema. Esta capacidad ha evolucionado naturalmente con el tiempo en los sistemas ecológicos, pero es posible que no surja o que incluso se suprima en algunos sistemas sociales. Por ejemplo, tener muchos pasos en un procedimiento de informe y aprobación reduce significativamente el tiempo de respuesta. La tendencia generalizada hacia más y más controles y procesos de aprobación para promover procedimientos operativos sólidos (incluida la seguridad jurídica) no promueve la resiliencia, sino que la reduce.

5. Esté preparado para transformarse si es necesario. Un área particular de confusión cuando se trata de aplicar la resiliencia es que a veces se necesita un cambio fundamental. Cuando un cambio catastrófico a un estado "malo" se acerca al uso existente, o debido a un entorno cambiante, seguir tratando de adaptarse simplemente agravaría el problema. Hay muchas ciudades costeras en el mundo que experimentan crecientes frecuencias de inundaciones debido al aumento del nivel del mar. Continuar aumentando la altura de los diques equivale a agravar el problema. La resiliencia incluye saber cuándo una transformación no deseada es inevitable y, en cambio, transformar deliberadamente todo o parte del sistema para que el nuevo sistema entregue lo que se valora y desea. Debido al cambio de entorno, la naturaleza exacta de esto puede no ser la misma que proporcionaba el sistema anterior.

Cualquiera que sea el ámbito de estudio, lo cierto es que la importancia de caracterizar cómo las personas pierden todo y encuentran sentido a la acción positiva ha sido el camino propuesto por la literatura para comprender el fenómeno de la resiliencia (IRIGARAY, PAIVA,

MARTINS & GOLDSCHMIDT, 2017); en el contexto del desarrollo humano relacionado con el mundo empresarial, se puede iniciar la exploración epistemológica observando cómo se desarrolla la resiliencia empresarial.

Infante (2015) entiende que en el ámbito de la intervención psicosocial, la resiliencia trata de generar procesos que abarquen al individuo y su entorno social, ayudándolo a superar las adversidades, adaptarse a la sociedad y obtener una mejor calidad de vida.

Por tanto, se considera que el concepto de resiliencia psicológica es aquel que valora los siguientes puntos de vista de la conducta resiliente: el riesgo individual, el estrés y su impacto, las capacidades de recuperación, las estrategias utilizadas para superar la situación de presión y el resultado final de esa experiencia. Así, la resiliencia es considerada aquí como un proceso compuesto por factores, comportamientos y resultados resilientes y los estilos de afrontamiento o mecanismos de defensa del individuo dan movimiento a este proceso que cambia a lo largo de la vida y determina su comportamiento.

En general, la resiliencia es una propiedad de los sistemas sociales, individuos, organizaciones y campos organizativos que les permite sobrevivir a pesar de perturbaciones menores o mayores. Hay dos perspectivas básicas sobre la resiliencia; se refieren a: (a) la capacidad de los sistemas de cualquier tipo, incluidos los individuos, para volver a un estado de normalidad después de eventos o crisis perturbadores y, a menudo, inesperados (por ejemplo, cómo un bosque vuelve a crecer después de un incendio), y (b) la flexibilidad para adaptarse a nuevas situaciones emergentes sin cruzar un umbral (por ejemplo, cómo un bosque puede adaptarse al cambio climático sin convertirse en un casi desierto).

Hasta cierto punto, el fenómeno de la resiliencia puede verse como una elaboración de las teorías existentes que enmarcan las interacciones entre las organizaciones y un entorno externo cada vez más inestable e impredecible. De acuerdo con la perspectiva clásica dentro de los estudios organizacionales de la teoría de la contingencia, los resultados observados (por

ejemplo, esfuerzo, supervivencia, etc.) resultan de un 'ajuste' o combinación entre los imperativos ambientales y los proyectos o estructuras internas.

El entorno se representa como una lista de amenazas potenciales que, a través de la construcción de escenarios de análisis de probabilidades y riesgos, pueden clasificarse según el riesgo y la incertidumbre. Este enfoque permite a los investigadores centrarse en el desarrollo de respuestas eficaces a estas situaciones categorizadas. Una conciencia más profunda de la complejidad y volatilidad del medio ambiente, probablemente debido a la interconexión sin precedentes del mundo, ha desafiado recientemente la posibilidad de limitar el diseño de respuestas a acciones apropiadas relacionadas con posibles contingencias.

Los pensadores de sistemas han estado señalando esta interconexión desde la década de 1970, pero se prestó poca atención a la indeterminación hasta años más recientes, cuando los investigadores comenzaron a poner en duda la determinación del mundo y la capacidad de los humanos y las organizaciones para entenderlo de esta manera. El entorno resultó difícil de clasificar en eventos probables precisos, porque el mundo se caracteriza por la "ignorancia". De hecho, el 'riesgo' se relaciona con una situación en la que se dan probabilidades, y la 'incertidumbre' con casos en los que los estados se definen naturalmente, pero la traducción a probabilidades no es 'ignorancia'. Se refiere a situaciones en las que los estados no se dan de forma natural ni se construyen fácilmente.

El concepto de resiliencia ha cobrado impulso en la última década, ya que puede captar este cambio de perspectiva. Este cambio también implica un cambio en las habilidades de los individuos, organizaciones y sociedades para hacer frente a los cambios en el medio ambiente: de la capacidad de clasificarlo a la capacidad de resistirlo, con poca importancia otorgada a la definición de la perturbación e, idealmente, cómo independientemente de la fuente, forma y manifestación de la perturbación.

La resiliencia generalmente se ha utilizado para indicar la capacidad de absorber impactos con un impacto limitado en la estabilidad y el funcionamiento, así como la capacidad de recuperarse y aprender del impacto. En otras palabras, a través de múltiples definiciones y disciplinas, la resiliencia implica pasar de un estado inicial a un estado final a través de una respuesta a la adversidad. El cambio es, por tanto, el primer constituyente fundamental de la resiliencia (PINTO, 2018).

Según Ruiz-Martin et al. (2018) se puede concebir que el cambio es necesariamente provocado por la adversidad, porque si un sistema no cambia, se puede argumentar que nunca se ha enfrentado al tipo de adversidad para la que se necesita resiliencia. Además, si no cambia, es probable que fracase, porque la adversidad no permite que los sistemas se mantengan inalterables en el tiempo. Si por alguna razón un sistema no cambia o falla, entonces diríamos que no exhibe resiliencia, sino mera supervivencia. Entonces, la supervivencia no es la clave para la resiliencia. La resiliencia va más allá de la mera supervivencia porque requiere que la perseverancia del ser se caracterice por el cambio. Asimismo, el cambio radical es incompatible con la resiliencia. De hecho, no llamaríamos resiliente a algo que cambia completamente para sobrevivir. Un segundo componente clave de la resiliencia que refleja el primero es la continuidad de la esencia. En todos los casos, la resiliencia está relacionada con un sujeto -ya sea un individuo, una organización o un sistema- que sufre algún grado de cambio, pero aún mantiene una continuidad de esencia a lo largo de esta evolución. Esto significa que, habiendo cambiado, el sujeto o un observador externo pueden reconocer que la misma entidad sigue presente después de una serie de adversidades internas y externas.

En el campo de la resiliencia organizacional, Frigotto (2020) especificó los siguientes resultados de resiliencia que resultan de diferentes niveles de cambio (y dependiendo de la novedad de los desencadenantes de la adversidad): resiliencia absorbente, adaptativa y transformadora. La resiliencia absorbente refleja la estabilidad fundamental de un sistema y se

refiere a la capacidad de volver rápida y eficientemente al estado original; el cambio es limitado porque es temporal y tiene un impacto cercano a cero. La estabilidad no se cuestiona; se actualiza o refina mediante la mejora de habilidades y se restaura el estado anterior. La resiliencia, en este caso, se puede definir como 'capacidad de absorción'. La resiliencia se mide entonces por el tiempo que tarda la entidad en absorber el cambio.

Los mismos autores también explican que, a su vez, la resiliencia adaptativa incluye estabilidad y cambio en un nivel consistente; se refiere a la capacidad de un sistema para producir una capacidad de amortiguamiento, soportar impactos y mantener la función durante una transición a un nuevo estado. En este caso, el cambio es persistente y consistente, sin desafiar la esencia de la entidad social. La resiliencia transformadora muestra la capacidad de la entidad social para interactuar con las perturbaciones y el cambio del sistema de impacto. En este caso, se cuestiona la esencia de la entidad social; a medida que el contexto cambia drásticamente, se corre el riesgo de ser arrojados a una realidad completamente diferente, donde se revolucionan los referentes y el funcionamiento consolidado. Dentro de las organizaciones, podríamos argumentar que, en este caso, los escenarios institucionales están cambiando. El ente social debe sufrir una profunda renovación, pudiendo trazarse claramente en algún nivel una continuidad con el pasado. Esta renovación reconoce que la entidad también ha interactuado con el contexto cambiante ( coevolución ) y que el potencial revolucionario del contexto se reduce. En el lenguaje de los sistemas complejos, este tipo de resiliencia mantendría a la entidad alejada del cambio dramático y global que se produce al cruzar el umbral. Es consistente con la definición de resiliencia como 'adaptación dentro de un límite'; sin embargo, reconoce que el límite puede cambiar con el tiempo y que la resiliencia ocurre cuando la entidad social es capaz de responder a ese desafío permaneciendo dentro del límite renovado.

La resiliencia solo se demuestra con el tiempo. Por lo tanto, para definir la resiliencia, debemos tener en cuenta la temporalidad. Como proceso complejo y dinámico, la resiliencia

abarca diferentes tipos de interacciones no lineales entre sus elementos, tanto internos como externos. Además, tales interacciones están cargadas de aspectos contradictorios asociados con perspectivas adaptativas y proactivas sobre la resiliencia.

Aunque claro en principio, al analizar las entidades sociales no es fácil ver cuándo están presentes el cambio y la estabilidad o en qué circunstancias el cambio conduce al abandono de una esencia anterior; de modo que no se detecte un hilo rojo entre el pasado y el presente, o en el que no se haya producido el cambio y la persistencia del ente sea simplemente accidental. Tomando un ejemplo de la esfera organizacional, muchas empresas quiebran como resultado de las disrupciones tecnológicas y del mercado, y solo un puñado puede sobrevivir más de medio siglo. En contraste, un puñado de empresas pudo adaptarse con éxito, ingresando a nuevos mercados y adoptando diferentes formas de organización.

Carpintero et al. (2017) afirman que la resiliencia cambia dependiendo de la escala temporal, espacial y social en la que se realiza la medición. En una escala de tiempo, en la prehistoria, la adopción de hachas de hierro facilitó el surgimiento de la economía agrícola, ya que los bosques podrían talarse más fácil y rápidamente para crear campos. En ese sentido, el uso de hachas de hierro sostuvo la resiliencia a la vez. Sin embargo, también resultó en la infertilidad del suelo, lo que demuestra que la resiliencia en un momento puede ocurrir a expensas de la resiliencia en otro.

Finalmente, en la escala social, se argumenta que la resiliencia se puede analizar en tres niveles principales, es decir, individual (micro), organización (meso) y sistema (macro), y que las entidades resilientes (por ejemplo, organizaciones y sociedades) pueden traducir o encarnar resiliencia de un nivel a otro.

Giovannini et al. (2020) afirman que una sociedad resiliente es aquella en la que los individuos son resilientes y la intervención pública debe valorar y complementar a las personas; aunque la resiliencia social no es la suma de la resiliencia individual como lazos sociales, las

capacidades e instituciones a nivel comunitario juegan un papel. Estos niveles no implica coherencia entre sí, ya que los sistemas más pequeños están anidados dentro de sistemas más grandes y, como resultado, co-evolucionan e interactúan de manera no lineal e impredecible, lo que demuestra que la relación micro-macro de los niveles de resiliencia es compleja.

La expresión “resiliencia” hace referencia a un término que da sentido a la capacidad de un ser o estructura para reconstruirse rápidamente (Pinheiro, 2016). Tales reflexiones sobre la palabra "resiliencia", en diferentes idiomas, se prestan a dar sentido al concepto confinado a la resistencia de los materiales; se prestan, en cierto modo, a escudriñar y discutir la idea de resistencia, término luego sustituido por el de adaptabilidad.

Según estudios publicados por Irigaray, Paiva, Martins & Goldschmidt (2017):

En Ingeniería y Física, la concepción del término resiliencia surgió a partir de experimentos en los que se sometían metales a diferentes presiones (temperatura, fuerza, etc.) para determinar el grado de elasticidad que podían soportar sin destruirse. Dichos estudios demostraron que, una vez cesada la presión sobre el material, éste volvía a su estado inicial, manteniendo sus propiedades. (IRIGARAY, PAIVA, MARTINS & GOLDSCHMIDT, 2017, p. 391).

Entonces, el origen del concepto de resiliencia está inicialmente incrustado en las ciencias físicas y, en consecuencia, puede verse en los anales de la ingeniería. En ambos casos, es decir, para ambas áreas de conocimiento, la resiliencia es un predicado que confiere la capacidad de un material, cuando se expone a energía deformante, de volver a su forma original sin presentar cambios permanentes (PINHEIRO, 2016).

Es importante señalar en este punto de reflexión que el marco conceptual de la resiliencia no se limita a una mirada unívoca (ALVES, et al, 2017). Si bien, a modo de ejemplo, el estudio se ha dirigido al individuo (en algún punto de la curiosidad epistemológica); restringir la amplitud de la resiliencia a este único sujeto/objeto de estudio sería hacer cuestiones reduccionistas de inestimable valor para la ciencia.



Quizás esto justifique el hecho de que el concepto del término sea transversal a las disciplinas de la física, la psicología y también la sociología. Aunque la aportación inicial de la física es muy notoria al referirse a la idea de la capacidad mecánica que tiene un determinado objeto para volver a su estado anterior incluso después de haber sido sometido a una agresión que hizo cambiar su estructura, en un principio.

En psicología, como se verá más adelante, el concepto se relativiza y se inserta en los procesos de superación de la adversidad; tanto en la dimensión individual como colectiva, siendo esta última más apropiadamente analizada por la sociología.

Es así como en las ciencias sociales, específicamente, el término apunta a los “procesos psicosociales que favorecen el sano desarrollo del individuo aún frente a las adversidades en la comunidad” (MENEZES; ASTORGA, 2016, p. 35). En esta situación, la resiliencia es un tipo de competencia o habilidad individual para superar los estresores sociales que experimentan los individuos que viven en una comunidad; para este aspecto, el foco está en la persona que diseña estrategias para adaptarse a las agresiones que enfrenta (SORDI; HAUCK; MANFRO, 2015; ALVES, 2015).

Para algunos estudiosos (SORDI; HAUCK; MANFRO, 2015; ALVES, 2015), las personas no siempre nacen resilientes; lo que reafirma que esto no es una regla. Los autores argumentan que ser resiliente es algo que se puede aprender a lo largo de la vida.

Para Lebbos (2015) la resiliencia es una habilidad individual que puede desarrollarse a través de la convivencia e interacción del individuo con el entorno en el que se inserta, así como con las personas que lo rodean.

Es en este sesgo que, en el ámbito de la psicología, se percibe un nuevo campo de investigación. Los registros indican que los estudios comenzaron en la década de 1970, lo que nuevamente, el tema puede percibirse como reciente en el ámbito de la investigación, siendo

estudiado en el área de la psicopatología, por la psicología positiva y en estudios sobre el estrés. (ASTORGA, 2016).

Realizando una revisión bibliográfica sobre el tema Irigaray, Paiva, Martins & Goldschmidt (2017) publican que

En Psicología, el inicio de la discusión del término se dio casi cinco décadas a partir de los estudios sobre psicopatologías del desarrollo, en la década de 1970, extendiéndose en la década de 1980 por pioneros como E. James Anthony, Emory Cowen, Norman Garnezy, Lois Murphy, Michael Rutter y Emmy Werner en esta perspectiva, invisibilidad e invulnerabilidad son términos precursores del término resiliencia (IRIGARAY, PAIVA, MARTINS & GOLDSCHMIDT, 2017, p. 392).

Corroborando con la revisión, según Paludo & Koller (2015), el movimiento por la Psicología Positiva se inicia con la gestión del psicólogo Martin Seligman al frente de la *American Psychological Association* (APA), en 1998. Los autores recuerdan que el estudio de los aspectos virtuosos de la naturaleza humana habían sido descuidados hasta entonces, reflejando tal negligencia en la pequeña publicación dirigida a construcciones psicológicas como la “felicidad” (PALUDO & KOLLER, 2015).

Así, inicialmente las investigaciones sobre resiliencia en el área de la psicopatología tomaron como punto de apoyo los conceptos de “vulnerabilidad e invisibilidad”; la idea era introducir una palabra que describiera a los niños identificados con una competencia superlativa respecto a otros en relación a la salud emocional frente a periodos muy largos de adversidad ( YUNES & SZYMANSKI, 2017).

Aunque, por otro lado, se ha advertido que “invulnerabilidad e invencibilidad” no traducen la realidad encontrada en las conclusiones de la investigación; al transmitir la connotación de que el niño tiene una resistencia absoluta a esa situación estresante, también cometen el error de afirmar que son indestructibles e intocables, lo cual es inadmisibles por la

ciencia. La interpretación correcta parece ser el hecho de que al desarrollar resiliencia, un individuo gana la competencia para superar situaciones, saliendo con más habilidades para lidiar con problemas intrínsecos a su dolor, sin embargo, nunca ileso (Yunes et al, 2017).

Según Paludo & Koller (2015), “investigar estos factores puede ser efectivo para prevenir problemas relacionados con el comportamiento humano” (PALUDO & KOLLER, 2015, p.12). Los autores también llaman la atención sobre el hecho de que ya se han realizado muchos estudios sobre patología en esta área, pero poco se ha investigado sobre los aspectos saludables que ocurren y se experimentan durante el proceso de desarrollo humano, que, aunque no siempre libre de aspectos nocivos para la salud, pueden revelar procesos de resiliencia.

Los aspectos virtuosos que se investigan en este tema pueden ser entendidos por tres pilares presentados por Seligman (2015), a saber:

- 1- Experiencia subjetiva que se relaciona con estudios relacionados con experiencias positivas vividas en el pasado, en el presente y que puedan ser vividas en el futuro;
- 2- Características individuales que se correlacionan con habilidades sentimentales como el afecto, el perdón, la espiritualidad y otras.
- 3- Instituciones y comunidades, pilar desde el que se estudian las relaciones cívicas como paso previo a la mejora de la vida en sociedad.

Otra forma de aplicar la comprensión de los pilares presentada por Seligman se puede ver en las tres actitudes que indicó: construir una vida placentera, construir una buena vida y construir una vida significativa.

Sin embargo, aunque los estudios sobre el desarrollo humano y su relación con la resiliencia son más explícitos en la década de 1990, Rooke & Pereira-silva (2016) afirman que esta discusión ya estaba presente en las producciones científicas de la década de 1950,

estimulando la reflexión sobre conceptos relacionados con la resiliencia a lo largo de los años, próximas dos décadas.

Como se ha escrito anteriormente, lo cierto es que el uso del concepto de resiliencia de forma más general se hace perceptible con gran entusiasmo a partir de la década de 1970; aunque en Ciencias Físicas, es bueno recordar, hace tiempo que se naturalizó su uso, como se mencionó anteriormente.

Por ello, discutir el concepto de resiliencia no es una tarea sencilla. Uno de los grandes problemas de la fundamentación de la definición puede entenderse a partir de los diferentes contextos en los que se puede pensar el concepto. Libório Ungar (2016), por ejemplo, afirman, en este sentido, que “los estudiosos se han enfrentado a tensiones entre homogeneidad y heterogeneidad en las formas en que se conceptualizan los fenómenos relacionados con la salud” (LIBÓRIO & UNGAR, 2016, p. 477). Yendo un poco más allá en la reflexión de Bernasconi. et al (2016) se refieren al tema al afirmar que:

Los conceptos y pensamientos de resiliencia pueden contribuir al manejo adaptativo de los sistemas socio ecológicos (HOLLING, 1973; HOLLING; GUNDERSON, 2002; FOLKE, 2006). Los aspectos clave del pensamiento sobre resiliencia son el reconocimiento de que la sociedad humana está integrada en sistemas socio ecológicos con fuertes conexiones entre los procesos antropogénicos (p. ej., sociales, económicos y políticos) y los procesos biofísicos (p. ej., clima, bosques y ríos). Estos procesos interactúan a múltiples escalas, desde lo local a lo global (BERNASCONI. et al, 2016, p. 27).

Los autores sugieren la necesidad de construir el significado de resiliencia como relativo, o sea, de concebir que diferentes contextos y culturas admiten diferentes posibilidades de concepciones epistemológicas sobre el tema.

Souza y Cerveny (2014) también registran que los procesos de resiliencia fueron analizados a partir de la observación del comportamiento de personas que, a pesar de estar o haber estado sometidas a estrés y traumas agudos o prolongados, no presentaban patologías

como lo esperaba la psicología, o cómo conceptualiza Noronha. et al. (2013), en las ciencias humanas, la resiliencia representa la capacidad de un individuo para construir positivamente frente a la adversidad” (NORONHA ET AL. 2013, p. 498).

Además de lo anterior, al discutir los orígenes de la construcción del concepto de resiliencia en psicología, Brandão, Mahfoud y Gianordoli (2015) argumentan que, en un principio, los investigadores de resiliencia estudiaron el tema a partir de diferentes perspectivas. Para los autores, estas perspectivas actualmente pueden presentarse en tres corrientes básicas: la norteamericana o anglosajona, la europea y la latinoamericana.

La corriente norteamericana está más centrada en el individuo, comúnmente con un enfoque conductista. La idea es que los procesos de resiliencia sucedan a partir de la interacción del sujeto con el contexto en el que vive; la corriente europea, por su parte, presenta el relativismo como base de su concepción “asumiendo la mirada del sujeto como relevante para la evaluación de la resiliencia” (BRANÃO, MAHFOUD&GIANORDOLI, 2014, p. 263) y la corriente latinoamericana, tiene una comunidad natural centrándose en lo social en el análisis crítico del proceso a partir de las respuestas que el sujeto pueda dar ante su exposición a la adversidad.

En ese sentido, la relación entre resiliencia y emprendimiento ha sido vista por investigadores como un enfoque que, en ocasiones, marca una trayectoria de desarrollo humano (CHIESA, 2015; NORONHA ET.AL., 2015; PINHEIRO, 2014; SILVA, 2015). Conocido como resiliencia empresarial, este enfoque parece revelar el posible fortalecimiento de los aspectos positivos de los empresarios sometidos a situaciones de alto riesgo.

Es a partir de esta hipótesis que Walsh (2016), entre otras cuestiones, presenta acciones prácticas para fortalecer a las personas vulnerables. Según el autor, se deben identificar potencialidades y recursos; tratar los problemas individuales con un enfoque colectivo;

proporcionar acciones de servicio que sean flexibles y holísticas; enfatizar la intervención temprana y la prevención y, finalmente, formar alianzas con la comunidad.

Lo que sí queda claro en la defensa del autor es que las crisis, en general, cuando se desencadenan plantean la posibilidad de mejorar habilidades y develar soluciones antes imperceptibles en el sistema en el que vive el emprendedor. Los factores de estrés pueden subsidiar, en este caso, las competencias mientras que la ausencia de problemas, por tanto, no define el éxito; es la forma de afrontar los problemas la que determinará si uno es fuerte o no.

Se advierte que el concepto actual de resiliencia ha ganado una posición importante en el movimiento para la promoción del éxito empresarial, pero aún se encuentra en fase de construcción y su definición aún necesita discusión y debate, hasta generar consenso entre los investigadores del área de la ciencia empresarial.

## **2.2 Marco de referencia**

Según Kotliarenco (2017), la voluntad de investigar y conceptualizar la resiliencia ha surgido históricamente, al menos, en tres sectores de investigación diferentes y, en esa dirección, discute:

El primero proviene de la consistencia demostrada por los datos empíricos en cuanto a las diferencias individuales observadas al estudiar poblaciones de alto riesgo; observación sobre los hijos de padres con enfermedades mentales. En segundo lugar, se hace mención a los estudios de temperamento implementados por varios investigadores en Estados Unidos en la década de 1960 (THOMAS, BIRCH, CHESS, HERTZING Y KORN, 1963). En tercer lugar, se menciona a Meyer (1957), en relación con la importancia que le otorga a que a nivel de las personas es posible observar las diferentes formas en que afrontan las situaciones de la vida, así como las principales experiencias o momentos de transición ( KOTLIARENCO , 2017, p. 53)

Lo cierto es que la resiliencia es una construcción teórica reciente y como tal necesita de una sistematización conceptual, lo que aún no parece haber ocurrido del todo en las ciencias empresariales (GRANT, 2016).

Por ello, muchos investigadores del área han orientado sus investigaciones en una concepción inicial de la resiliencia como correspondiente a los términos “invulnerabilidad” o “resistencia” a las adversidades (MASTEN y GARMEZY, 2015; RUTTER, 2015; WERNER & SMITH, 2016), aunque No existe un consenso completo sobre la equivalencia de palabras entre los teóricos (ZIMMERMAN & ARUN KUMAR, 2015), como se mencionó anteriormente.

El estudio destinado a investigar la práctica emprendedora puede encontrar en Shumpeter (2014) un respetable punto de partida. Para el precursor, el emprendedor es aquel individuo que, consciente de las dificultades que se le presentan, se propone iniciar un proceso de cambio de carácter económico a través de acciones innovadoras por parte de este implementado.

Parece coherente afirmar con base en esta premisa que un marco conceptual para el emprendimiento se ocupa de romper viejos paradigmas con el establecimiento de nuevos patrones, previamente reprimidos, por el mercado de consumo, para que el emprendedor vea nuevas oportunidades donde nadie más lo ve.

En este sentido, la revisión bibliográfica en Drucker (2014), registra que el incentivo de los agentes económicos es uno de los primeros desafíos que enfrentan quienes pretenden apostar por una nueva idea pues de ellos depende generar confianza en el mercado sobre su oferta propuesta de bienes o servicios no satisfecha por la competencia. Para el autor, entonces, el desafío inicial del nuevo emprendedor es deshacer el orden económico actual, transformándolo a un nuevo estándar para su empresa sugerida.

Según Hisrich (2015), es innegable que el sistema capitalista se sustenta en la capacidad que tiene la libre empresa de desarrollar cambios que subsidian el crecimiento económico para garantizar el aumento constante de la fuerza del capital. Esto significa que, en el sistema en cuestión, le corresponde al empresario realizar un reciclaje continuo de lo que se ofrece en el mercado, presentando la posibilidad de anticiparse a las necesidades futuras de consumo masivo.

Así, como argumenta Filion (2013), el concepto de emprendimiento no es nuevo; lo nuevo es la fuerza que ha ganado el tema en los círculos de investigación, en los planes de negocios elaborados por empresarios o incluso por la atención de funcionarios gubernamentales, teniendo esto, en general, ocurrido precisamente por la gran cantidad de mortalidad empresarial verificada en los anales de control, de esta forma, la necesidad de reducir la tasa de mortalidad ha dado lugar especial a la discusión sobre la resiliencia empresarial para comprender el flujo de las tasas de longevidad de las empresas.

La actividad empresarial surge milenaria con el intercambio indirecto, cuando los bienes se suministraban en mano a pedido de los clientes, y estos se tomaban un tiempo para realizar la tarea sin aprovisionamiento, para no tener en stock lo que no podían, dada la escasez de espacio con que contaban. (ÁNGEL MARSIMIAN, 2020).

El entorno de inestabilidad política y económica está contribuyendo a que las empresas desarrollen problemas financieros y tengan la necesidad de buscar métodos para recuperarse. Según Schmidt (2015), las crisis financieras presionan a los administradores a recurrir a la recuperación judicial como recurso para superar los problemas señalados. Según datos de la plataforma digital Serasa Experian, comparando los años 2012 y 2017, hubo un crecimiento del 90% en las solicitudes de recuperación diferida. Además, estos datos indican que las solicitudes de recuperación judicial de empresas brasileñas que fueron concedidas entre 2005



y abril de 2019 experimentaron un crecimiento significativo a partir del año 2014, con énfasis en los años 2015, 2016 y 2017, demostrando la importancia de abordar la resiliencia.

Para Irigaray, Paiva, Martins & Goldschmidt (2017), el campo empresarial tiene su propio método para estudiar la resiliencia. Según los autores, la resiliencia empresarial observa dos niveles de interferencia del fenómeno: en el primer plano, cómo se comportan las personas en el entorno organizacional y en el segundo, cómo la organización como estructura de gestión responde a los estímulos de crisis.

Es bajo esta luz muy particular que el estudio explora indicadores que diseñan el desempeño de las organizaciones “en sus (macro) entornos y de las personas en sus (micro y meso) entornos profesionales, influyendo en los resultados a corto y largo plazo” (IRIGARAY, PAIVA, MARTINS & GOLDSCHMIDT, 2017, p.173).

Es indiscutible que el mundo empresarial actual se caracteriza por negocios globalizados donde la internacionalización presenta exigencias cada vez más altas y por ello mismo se retroalimenta de una voraz competitividad entre los empresarios. La tecnología surge como un catalizador de apoyo que acelera, día a día, la necesidad de reinventarse en la gestión organizacional. En este mundo, no queda lugar para respuestas tardías. Enfrentar dificultades ya no es una justificación para la ausencia de crecimiento, lejos de ello, las presiones aparecen como oportunidades para un crecimiento resiliente.

El caso es que desde el momento en que el emprendedor planea abrir un negocio, comienza también una serie de múltiples problemas que requieren de una resolución inmediata, ya que, de no resolverse, pueden poner en riesgo el éxito del negocio.

Considerando que la expresión resiliencia tiene su origen en la palabra latina *resilio* y que su significado también apunta a un retorno o etapa anterior de la materia, se puede decir que la resiliencia empresarial es la capacidad que tiene una empresa para, al superar las dificultades impuestas, volver al inicio de un proceso en particular.

Esto podría entenderse como un retorno al “cuadrado cero”, pero esa no es la intención del término; el hecho es que la resiliencia empresarial tipifica la capacidad de resistir a los agresores en el mundo del emprendimiento, haciéndose más fuerte, más competitivo y más capaz de conquistar su espacio permaneciendo en el mundo empresarial.

Como se expuso anteriormente, este es un término utilizado en muchas áreas del conocimiento, tanto en la ingeniería como en la física, para indicar la fuerza que tiene un cuerpo para vencer la presión impuesta sobre su masa y volver a su estado original.

Cuando este término se aplica en las ciencias humanas, puede entenderse como una capacidad que tiene el individuo para, cuando vive en una comunidad que sufre las penalidades de la vida comunitaria, todavía tener la fuerza para emprender; la empresa resiliente, por su parte, sufre las dificultades del emprendimiento, sin embargo, aún tiene la capacidad de seguir construyendo y reconstruyendo positivamente su plan de negocios.

Una definición de dónde se puede abstraer un buen concepto es la que aportan Nogueira, Gonçalo y Verdinele (2017), según la cual es:

Capacidad de respuesta de las organizaciones cuando se encuentran en entornos complejos y dinámicos, proporcionando acciones estratégicas que mantienen y adaptan la organización a este tipo de entorno (NOGUEIRA, GONÇALO Y VERDINELLI, p.121, 2017).

En un ámbito organizacional, por lo tanto, el tema puede referirse a la capacidad de reinventar, de forma muy dinámica, estrategias que garanticen modelos de negocios que superen circunstancias o contextos difíciles. Conocer los procesos que generan resiliencia empresarial es fundamental para construir nuevos y rentables paradigmas de éxito.

El enfoque del estudio de la resiliencia está en la dimensión reflexiva de las comunidades para hacer frente a los choques externos en su estructura social y recuperarse, fortaleciendo su cohesión interna, los recursos y la sostenibilidad ante futuros choques. La

resiliencia, por tanto, se refiere a la capacidad de la comunidad para sobrevivir y regenerarse con sus propios recursos y medios, la capacidad de contener los efectos de los desastres y retomar actividades sin ruptura social, el papel de las estructuras y contextos de mediación alternativos (espacios de participación colectiva, como la iglesia, los clubes deportivos, la familia extendida, etc.) en la mitigación de los impactos de los sistemas opresivos y la defensa de la identidad y cohesión de la comunidad, o a la capacidad de los sistemas para movilizar eficazmente sus recursos naturales.

En esta dirección Jiménez, Campos y Vargas -Hernández (2016) explican que una característica del estudio de la resiliencia es integrar diferentes aportes de modelos de análisis, interpretación e intervención de distintas áreas del conocimiento, creando un escenario de nuevas capacidades en las organizaciones que impulsan iniciativas basadas en la valentía de asumir riesgos.

En este sentido, la resiliencia empresarial permite a una empresa anticipar tendencias positivas y negativas que pueden obligar a la empresa a reinventarse, manteniéndose en la posición de explorador de la vida empresarial. Es decir, es una capacidad de afrontar la recuperación adaptándose rápidamente a los cambios que se producen en un proceso que crea un círculo virtuoso donde insistir en el negocio forma parte de la propia estructura del emprendedor.

Así, se puede decir que la resiliencia empresarial, al hacer resiliente a una organización, la vuelve también inteligente, reflexiva y compuesta por personas con capacidad de respuesta a las demandas impuestas, con competencia y confianza en el proceso de negocio.

Es así como, para Tavares (2015), la resiliencia empresarial define a una organización resiliente como aquella inteligente y reflexiva, con personas libres, responsables y competentes, trabajando en una relación de confianza, empatía y solidaridad. El autor explica que existe una relación aparente entre la organización y el potencial de bienestar social.

Según Moran y Tame (2016), la resiliencia empresarial es la capacidad de adaptarse de manera efectiva y eficiente al cambio, según los académicos, el objetivo principal es aplicar las lecciones aprendidas de los desafíos y errores o éxitos de los procesos comerciales. Esta es una definición enfocada a reaccionar ante las transformaciones así como aprovechar las diversas experiencias que se dan a partir de las fortalezas o debilidades de la empresa.

En Sutcliffe y Vogus (2015), la resiliencia empresarial no puede considerarse un atributo fijo o estático. Para ellos, esta característica construida por la experiencia es el resultado de procesos que ayudan a la organización a retener los recursos con una fuerza flexible y dispuesta a transformar cada oportunidad y dificultad en crecimiento. En esta línea de pensamiento, la resiliencia es útil en la empresa cuando permite adecuadamente dar solución a situaciones adversas e imprevistas para ayudar a construir nuevos procesos que reestructuran la función social de la empresa.

Lo que se puede ver de lo anterior es que los autores discuten el tema de la resiliencia empresarial desde el punto de vista de identificar la organización empresarial exitosa desde la perspectiva del sufrimiento. Visto en términos más amplios, se entiende que una empresa resiliente está en constante preparación para una realidad que supuestamente puede cambiar en cualquier momento.

Albuquerque (2015) argumenta que hay cuatro desafíos que deben superar las organizaciones que se volverán resilientes o intentarán serlo.

El primer desafío es la cuestión estratégica; es decir, cómo transformar las ideas que provienen del sufrimiento en un instrumento de transformación.

El segundo es el desafío político. Cualquiera que sea el ramo en el que se desempeñe, la empresa es responsable de la administración de la sociedad en la que opera; es decir, la empresa resiliente influye en el contexto sociopolítico en el que se enmarca y sus experiencias,

de una forma u otra, son compartidas con la comunidad; es necesario comprender cómo se disolverá su experiencia para todos aquellos que tengan contacto con sus servicios o productos.

El tercero es el desafío ideológico, es el conjunto de reglas, valores y creencias que hacen de una empresa lo que es esta empresa, puede ser tanto beneficioso para su mantenimiento y éxito, como la razón misma de su caída.

Y el último desafío es la cognición, es decir, aprender del hecho que genera tensión es un elemento constitutivo en la formación de resiliencia empresarial.

Corroborando esta idea, Hamel y Välikangas (2015) dan contexto al concepto al afirmar que “la resiliencia empresarial es la capacidad de la organización para recuperarse de los constantes cambios que sufre, para poder identificar y medir condiciones generalmente inestables” y complementa:

Consiste en contribuir con nuevas ideas para que el ecosistema empresarial formado por la organización, las personas y las áreas que conforman el negocio, puedan lograr los resultados deseados en medio de las adversidades (HAMEL Y VÄLIKANGAS, 2015, p. 124).

Es innegable que, como el mercado está en constante cambio, las organizaciones también deben ser capaces de seguir tales reformulaciones. Esto requiere innovación y múltiples confrontaciones, entre ellos, la estrategia, la política, la ideología y la cognición, temas tan queridos para esta reflexión, base de la percepción de que la optimización de sus nuevos modelos de negocio puede cobrar relevancia en el día a día, no solo para la empresa sino para las personas que tienen acceso a sus bienes y servicios.

Rose explica además acerca de la resiliencia empresarial que se subdivide en: **Resiliencia económica estática:** la capacidad de un sistema para mantener la función cuando está en estado de shock. Este es el núcleo del problema económico, donde la escasez ordinaria se vuelve aún más severa de lo normal y es imperativo utilizar los recursos restantes de la

manera más eficiente posible en cualquier momento dado durante el curso de la recuperación.

**Resiliencia económica dinámica:** acelerar la velocidad de recuperación de un shock. Esto se refiere al uso eficiente de los recursos para la reparación y reconstrucción. La resiliencia estática consiste en hacer el mejor uso del stock de capital existente (capacidad productiva), mientras que este aspecto se centra en aumentar la capacidad. Como tal, es dinámico en la medida en que está relacionado con el tiempo. Las decisiones de inversión implican desviar recursos del consumo actual para cosechar ganancias futuras de una mayor productividad.

Los flujos son medidas directas del bienestar económico (p. ej., PIB, empleo). Al mismo tiempo, son más desafiantes. El daño a la propiedad ocurre en un momento determinado, pero la pérdida de flujo de bienes y servicios, a menudo denominada "interrupción comercial", solo comienza en este punto y continúa hasta que la economía se recupera o alcanza una "nueva normalidad". Por lo tanto, se complican por consideraciones individuales de comportamiento y decisiones de política pública.

Las organizaciones resilientes deben ser capaces de crear una estructura y disolver, proporcionar seguridad, no necesariamente estabilidad durante los períodos de cambio, gestionar las posibles consecuencias emocionales en el proceso de transformación y cambio continuo, como la ansiedad y la tristeza, y finalmente, aprender, desarrollarse y crecer. Para Roth (2016), la agilidad estratégica consiste en la capacidad de producir los productos correctos, en el lugar correcto, en el momento correcto y al precio correcto. Según McCann (2017), la agilidad estratégica de una organización se puede definir como la capacidad de reconocer rápidamente las oportunidades, así como tener la capacidad de cambiar la dirección de sus acciones y evitar colapsos que comprometan sus actividades.

La resiliencia empresarial tiene dos caras. La resiliencia del lado del cliente se ocupa de la interrupción (cantidad y tiempo) de la entrega de insumos y se refiere a las formas de utilizar los recursos disponibles de la manera más efectiva posible por parte de las empresas y

los hogares, es decir, se asocia principalmente con la resiliencia estática. Por ejemplo, en un momento dado, es decir, con un stock de capital fijo dado, en el contexto de la electricidad o cualquier insumo crítico, la interrupción del suministro, la resiliencia es principalmente un problema del lado de la demanda. Por el contrario, la resiliencia del lado de la oferta se ocupa de entregar resultados a los clientes y puede incluir el establecimiento de redundancia del sistema (una forma de resiliencia estática), pero a menudo requiere reparar o construir insumos críticos (es decir, resiliencia dinámica). Reparación de capital social o esfuerzos del lado de la oferta.

El desempeño superior de la organización es el resultado de la combinación de las habilidades, recursos y competencias de la empresa con su capacidad de resiliencia y agilidad estratégica. Por lo tanto, las organizaciones deben estar preparadas para enfrentar la adversidad y listas para aprovechar oportunidades imprevistas. Juntas, la agilidad estratégica y la capacidad de resiliencia pueden preparar a la organización para el dinamismo del mercado, recuperar su vitalidad después de eventos conflictivos para volverse más competente ante experiencias adversas, como reflejo del aprendizaje adquirido en tales situaciones (LENGNICK-HALL; BEC, 2016).

Referirse a la capacidad o efectividad de una táctica de resiliencia implica que se logrará un nivel de reducción de pérdidas. Por lo tanto, la definición es contextual: el nivel funcional debe compararse con el nivel que habría existido si la táctica no se hubiera implementado. Esto significa que primero se debe establecer un tipo de resultado de referencia o del peor de los casos.

Manzano y Ayala (2018) demostraron que el ingenio, la solidez y el optimismo son factores distintos en la resiliencia de los emprendedores. La resistencia se refiere a controlarse a uno mismo, no controlar las acciones o el apoyo de los demás. Esto significa que los emprendedores no se frustran fácilmente ante situaciones adversas, son audaces y se esfuerzan

por lograr sus objetivos. El ingenio se refiere a los recursos, habilidades y destrezas que tiene el emprendedor para controlar las diversas situaciones adversas que deberá enfrentar. El ingenio implica que los empresarios creen en su propia capacidad para controlar los acontecimientos e influir en el resultado de las situaciones en las que se encuentran. Otro componente de la resiliencia es el optimismo. Se refiere a la capacidad del emprendedor para mantener una actitud positiva en circunstancias difíciles, situaciones en las que existe una gran incertidumbre sobre los resultados. Es la capacidad de los emprendedores de aprender de los errores y verlos como una oportunidad y no como un fracaso.

Si la resiliencia se considera un factor crítico para comprender la capacidad de un emprendedor para sostener la empresa, parece lógico suponer que los emprendedores con más resiliencia también serán aquellos cuyas empresas tendrán más éxito, parece lógico suponer que la resiliencia influye positivamente en el éxito empresarial. Esta relación puede ser sostenida por el proceso de aprendizaje esperado que supuestamente ocurre cuando experimentamos condiciones adversas.

Figura 1: Interacciones existentes entre resiliencia, agilidad estratégica y desempeño organizacional.





Fuente: Legnick-Hall y Beck, 2019.

Para Fisher (2017), la resiliencia predice el éxito empresarial. La resiliencia contribuye a explicar la capacidad de un emprendedor para una acción emprendedora sostenida y/o para alcanzar el éxito empresarial.

Los emprendedores resilientes pueden renovarse mejor con el tiempo a través de la innovación y adaptarse a los cambios diversos y turbulentos del entorno. Los emprendedores resilientes tienen un alto grado de autoestima, se sienten en control y no tienen miedo al fracaso. Si eso sucede, a pesar de la adversidad, “vuelven a levantarse” más fuertes que antes porque aprendieron de la situación, porque intentaron y fallaron, y porque supieron cambiar para adaptarse a las nuevas circunstancias de su entorno (LEGNICK-HALL; BEC, 2019). El alto crecimiento tiende a ser considerado una consecuencia lógica del comportamiento innovador, proactivo y arriesgado de la empresa, características a menudo asociadas con el emprendedor.

Con respecto a este fenómeno, Fleck (2015) y Singh, Corner y Pavlovich (2016) destacan que en esta área investigativa, especialmente en las últimas dos décadas, la investigación académica ha presentado resultados que sustentan una gama muy amplia de reflexiones y, más diversas. Las posiciones teóricas apuntan al éxito empresarial como un conjunto de habilidades positivas frente a los obstáculos presentados. Es importante señalar que la mayoría de los resultados de investigación publicados en revistas fueron clasificados como B1 en Qualis/Capes (RAASCH, SILVEIRA-MARTINS AND GOMES, 2017) celebrando la calidad de los procesos investigativos.

La investigación y sus resultados terminan creando una red de apoyo profesional para el emprendedor y, en relación con este contexto, Pereira (2015), argumenta que dicho apoyo profesional puede dotar al emprendedor de competencia en la conducción de su proyecto y así reducir la fuerza de las amenazas del mundo empresarial, mitigando el fracaso.

Según Robinson (2016), cuando se presenta el fracaso en el proyecto emprendedor, hay una representación en el mundo de la economía, pero también en el proceso de aprendizaje emprendedor. Según el autor, este fenómeno socioeconómico merece ser estudiado detenidamente porque puede generar una nueva percepción de las múltiples razones que provocan el cierre de un establecimiento comercial.

En un exitoso intento de elaborar una presentación de la evolución del estudio de la resiliencia en el espacio de dos décadas, Araújo et al, (2015), ofrecen una revisión bibliográfica de la cual este trabajo destaca:

- Flash (1991): Asignó el uso del término desde 1966 con el objetivo de definir las habilidades psicológicas y biológicas que se requieren para superar con éxito los cambios que impone la vida. Para el autor, el individuo que desarrolla resiliencia lo hace también con la capacidad de reconocer su dolor y sin perder de vista las oportunidades de crecimiento.
- Rutter (1993): Es considerado uno de los primeros teóricos en abordar el tema de la resiliencia. Según su investigación, la resiliencia no se trata solo de la competencia individual; por el contrario, entendió que también puede manifestarse más allá de las bases constitucionales y ambientales; además de tener diversos grados de resistencia según cada circunstancia específica.
- Conner (1995): Atestigua que aquellas personas que tienen mayor capacidad de resiliencia se encuentran en el mejor y más alto nivel de preparación ante los momentos de cambio y su plegamiento; por ello, las personas con mayor capacidad absorben más fácilmente las circunstancias difíciles y, al mismo tiempo, tienen menos disfunciones causadas por problemas cuando son capaces de anticiparse a ellos

- Tavares (2001): Discutió el origen del término resiliencia desde tres puntos de vista: el físico, el psicológico y el médico. En el campo de la física, se ocupa del fenómeno basado en la exposición a la presión de los materiales; La resiliencia psicológica está ligada a la capacidad de superación emocional, y la resiliencia médica está relacionada con la superación de enfermedades con o sin ayuda de fármacos.
- Trombeta y Guzzo (2002): Señalan que el concepto de resiliencia es mayormente utilizado para designar la capacidad de resistir y superar las crisis; es decir, es una fuerza patente en el resiliente para mantener la salud mental durante las diversidades de la existencia.
- Grote Berg (2005): Se considera pionera en lo que se refiere a dinámicas de resiliencia. Sus obras definen la resiliencia como la capacidad humana para afrontar, superar y salir fortalecido de las experiencias adversas.
- Vargas (2009): De acuerdo con sus estudios, en el campo de las ciencias humanas existen al menos dos generaciones de investigadores, siendo la primera la que se interesó por descubrir factores protectores con adaptación positiva en niños y adolescentes, y la segunda compuesta por investigadores interesados en ampliar el tema a aspectos relacionados con procesos y riesgos.

A la luz de lo anterior y en esta misma luz, estudios (Araújo et al, 2015) señalan que las dificultades pueden generar una fuerza de estímulos en busca de la comprensión de lo que falta por superar. Esta experiencia, a la luz del marco conceptual aquí descrito, puede convertirse en una oportunidad de crecimiento resiliente.

### **2.2.1 Habilidades en la crisis**

El concepto de crisis se utiliza para describir una serie de eventos que perturban el funcionamiento de las empresas. Como elabora Faulkner, tales eventos pueden clasificarse como fallas en la gestión (crisis) o cambios catastróficos impredecibles (desastre). La recesión económica, los desastres naturales, los ataques terroristas y la intervención militar muestran un efecto inmediato.

La crisis se define como uno o una serie de eventos que interrumpen el funcionamiento y amenazan la viabilidad de una organización, industria, nación o sociedad. Algunos académicos distinguen las crisis de los desastres en función de sus causas fundamentales. Específicamente, las crisis son auto infligidas a través de errores humanos y fallas de gestión interna. Esto implica que una crisis es predecible y minimizada.

Los ejemplos de crisis incluyen la mala conducta de los ejecutivos corporativos, el colapso financiero, el terrorismo y los disturbios políticos, y un derrame de petróleo. Por el contrario, un desastre es un “cambio catastrófico repentino e impredecible” que se origina en un entorno externo sobre el cual los involucrados tienen poco o ningún control. Las perturbaciones naturales, como terremotos, tsunamis, y las pandemias causadas por nuevas cepas de virus y bacterias se consideran desastres.

A pesar de sus distinciones definitorias, las crisis y los desastres a menudo precipitan una serie de efectos posteriores que agregan caos y complejidad a los involucrados. Ambos se caracterizan por baja probabilidad, alto impacto, ambigüedad de efectos y medios de resolución, y urgencia en la toma de decisiones. Además, las crisis y los desastres pueden entrelazarse para desencadenar fallas internas y exacerbar sus efectos combinados.

En lugar de centrarse en las diferencias conceptuales entre una crisis y un desastre, puede ser más útil comprender la naturaleza, la magnitud y los impactos de una crisis o desastre específico. Los impactos y las respuestas en los restaurantes, por ejemplo, a una crisis específica pueden variar debido a su naturaleza única, los desastres naturales como los

terremotos pueden causar daños devastadores a la infraestructura física en un tiempo relativamente corto. Aun así, estos efectos nocivos pueden tardar años en recuperarse después de una ocurrencia. La interrupción de las cadenas de suministro y distribución de comunicaciones, eléctricas y otras físicas puede ser perjudicial incluso para las empresas mejor preparadas.

Huang et al. (2018) identificaron 11 modelos de gestión de crisis y desastres y los resumieron en cuatro enfoques. Estos cuatro enfoques continúan siendo relevantes en el campo cada vez mayor de la investigación de gestión de crisis y desastres. El primer enfoque es el enfoque del ciclo de vida. Este enfoque divide la gestión de crisis/desastres en varias fases, por ejemplo, tres fases (previa al evento, emergencia, posterior al evento) y seis fases (previa al evento, prodrómica, de emergencia, intermedia, a largo plazo y de resolución).

El segundo enfoque es el modelo de gestión estratégica, que describe pasos genéricos para gestionar y recuperarse de una crisis o desastre. Los tres componentes principales de este proceso son la capacitación, la implementación y la evaluación de la gestión de crisis. El enfoque orientado a la acción es la tercera categoría de gestión de crisis. Los marcos de gestión de crisis en este grupo enumeran las actividades de gestión de crisis bajo los cuatro criterios: mitigación, preparación, respuesta y recuperación. El enfoque integrado, la cuarta clasificación de la gestión de crisis, divide las actividades de gestión de crisis en dos tipos: respuestas proactivas y reactivas. Las actividades proactivas incluyen la preparación previa a la crisis y los esfuerzos de mitigación, mientras que las actividades reactivas son las respuestas y el trabajo de recuperación durante y después de la crisis.

Estos cuatro enfoques no se excluyen mutuamente y, a menudo, se integran en un modelo integral.

Ante este aspecto, se visualiza que los mecanismos de afrontamiento que muchas veces se encuentran son: La claridad de los liderazgos, para que actualicen al equipo y abran el canal

de comunicación con su equipo. Esta es la oportunidad de escuchar ideas innovadoras de diferentes colaboradores, incluso no líderes que pueden aportar soluciones interesantes para la organización; tomar decisiones rápidas para la gestión de personas y actividades, especialmente por el riesgo inminente. Es importante que el líder analice la estructura de la corporación para definir prioridades y necesidades; la creatividad, para innovar y adaptarse a las necesidades y la resiliencia a través de la resistencia para superar la crisis y aportar propuestas.

Un estudio realizado por Doern et al. (2019) analiza los conceptos de emprendimiento y crisis a través de una revisión bibliográfica. Estos autores mencionan que las respuestas de los empresarios ante las crisis dependen de varios factores, como la experiencia, etapa de desarrollo y etapa de crisis. También ven una falta de estudios que se centren en cómo los emprendedores y las pequeñas empresas aprenden de estos eventos, cómo enfrentan las crisis y cómo incorporan la gestión del cambio. Por ello, recomiendan aumentar la capacidad de los empresarios y organizaciones para ser más resilientes y capaces de responder ante estos eventos.

Las respuestas a las crisis están relacionadas con los riesgos que enfrentan los emprendedores, las actitudes que asumen frente a ellos, las características del negocio y del emprendedor, las relaciones con las instituciones, el capital social y humano y la gestión estratégica.

Las características empresariales son factores cruciales que afectan la resiliencia. Las pequeñas empresas son más flexibles y pueden responder mejor a los choques externos que las empresas medianas o grandes. También son adaptables y pueden innovar durante circunstancias cambiantes. Algunas características de estas empresas son que tienen una cultura organizacional flexible, un alto nivel de confianza, una fuerte identidad local basada en valores y una marca auténtica.

Un estudio realizado por Castro et al. (2021) encontraron que los factores de resiliencia identificados relacionados con la crisis actual fueron:

**Actitudes frente a la crisis:** En los estudios analizados, las actitudes tendieron a diversificar, aprender, realizar acciones para fidelizar clientes y ser proactivos y optimistas. Estas actitudes son necesarias para que las empresas puedan responder durante las crisis. Quienes siguen un modelo centrado en el emprendimiento, el aprendizaje y la resiliencia pueden enfrentar la incertidumbre de los desastres.

**Características del negocio:** En las empresas debe existir un ambiente organizacional que fomente la innovación. En el caso de las pequeñas empresas, su adaptabilidad y flexibilidad se convierten en oportunidades para enfrentar desafíos, aún en la incertidumbre, donde se espera que los emprendedores adapten sus modelos de negocio a la nueva realidad, generando encadenamientos productivos, aumentando el aprendizaje, innovando y difundiendo innovaciones.

**Características emprendedoras:** Los estudios muestran que el emprendedor resiliente tiene un apego emocional a su empresa y posee características personales como flexibilidad, motivación, perseverancia, autoeficacia e integridad. Las experiencias pasadas también fortalecen la forma en que responden a los nuevos desafíos debido a su aprendizaje previo.

**Relaciones con instituciones:** Los estudios indican que se deben considerar los roles que juegan los diferentes actores en el apoyo al emprendimiento, por lo que conectar a los emprendedores con otras instituciones, como universidades, centros de investigación y otros actores del ecosistema emprendedor, puede ayudar a generar estrategias para soluciones innovadoras. Estas recomendaciones coinciden con otros estudios que sugieren que instituciones como las universidades deben movilizar recursos rápidamente para producir resultados de alto impacto y promover la búsqueda de soluciones comunitarias.

Capital social y humano: La formación de personal innovador, flexible y adaptable y la existencia de redes de apoyo para la continuidad de la operación de la empresa son recursos que permiten superar las crisis. El fortalecimiento de las redes en las que se desarrollan los emprendedores conduce a la adquisición de información importante para la sociedad del conocimiento.

Gestión estratégica: Se necesita una intervención rápida en la que se tomen decisiones de ajuste de estrategias para incorporar una visión de futuro, que consideren nuevas soluciones y actividades, incluyan a la comunidad y busquen oportunidades en servicios carentes de donde pueda entrar el emprendimiento. Se debe considerar el desarrollo de nuevos modelos que aborden de manera proactiva los factores de riesgo e incertidumbre, utilicen nuevas tecnologías y adopten una visión global de colaboración entre la industria y el gobierno para respaldar las cadenas de suministro. La dirección estratégica se utiliza como una forma de elaborar tácticas que permitan el correcto desempeño de las acciones empresariales, garantizando mejoras que impulsen o permitan el desarrollo más eficaz y preciso de las actividades, encaminando el camino para que el administrador obtenga resultados positivos más rápido y con mayor facilidad (ALBUQUERQUE , 2018).

Según Oliveira (2017), “el propósito de las estrategias es establecer los caminos, cursos y programas de acción que se deben seguir para lograr los objetivos y desafíos establecidos” (OLIVEIRA, 2017, p. 190). Vinculándose no solo a un objetivo específico, sino a la planificación que la empresa debe establecer para su futuro frente a la realidad actual, evaluando escenarios y posibilidades adversas.

Muchos micro y pequeños empresarios manejan sus emprendimientos con falta de información y conocimiento adecuado, lo que lleva a que su preocupación se centre solo en realizar las actividades propias del sector productivo, apuntando solo al beneficio final, lo cual es preocupante, sabiendo que la gran mayoría de estas organizaciones cierran debido a la



falta de una planificación efectiva combinada con la falta de nuevas estrategias de gestión, que cuando se aplican correctamente funcionan como herramientas de control, importantes en la disputa por mantener el espacio y el crecimiento del mercado.

### **2.2.2 Capital Humano**

El concepto de capital humano puede entenderse como el bien máspreciado que puede tener una empresa, industria o institución. El término representa el valor agregado por los profesionales a través de sus conocimientos técnicos, sus experiencias, sus habilidades, sus comportamientos y sus habilidades personales.

El capital humano puede entenderse entonces como el conjunto de competencias, comportamientos, conocimientos y habilidades que posee un profesional para el desempeño de sus funciones en el trabajo. Invertir en este conjunto es fundamental para que las actividades realmente agreguen valor en términos de resultados comerciales.

La teoría del capital humano postula que las personas evalúan los beneficios y los costos de diferentes actividades como la educación, la capacitación, la experiencia y la formación de hábitos que pueden transformarse a sí mismos y al negocio por completo. Cooper et al. (2018) destacan que se han realizado muchos estudios particularmente para investigar el capital humano de los emprendedores y su posterior impacto en su negocio y desempeño empresarial, explican que un emprendedor acumula conocimiento y experiencia en todas las fases del proceso emprendedor, lo que contribuye a su desarrollo, asignación inicial de capital humano al desempeño del negocio. Se espera que esta situación mejore la satisfacción del cliente y el desempeño del negocio.

La literatura existente sobre el espíritu empresarial contiene una serie de argumentos acerca de cómo el capital humano mejora el éxito empresarial. En primer lugar, el capital humano facilita que los propietarios de empresas genéricas descubran y exploten oportunidades

comerciales que otros pasan por alto. En segundo lugar, el capital humano se relaciona positivamente con la estrategia de planificación y riesgo, lo que a su vez afecta positivamente el éxito. En tercer lugar, el conocimiento derivado del capital humano se puede utilizar para aumentar otros recursos, como el capital comercial, financiero y físico, y puede compensar parcialmente la falta de recursos financieros. Finalmente, los propietarios de microempresas con mayor capital humano tienden a lograr una mayor rentabilidad que aquellos con menos capital humano.

Las microempresas se describen comúnmente como negocios con capital limitado, operados por sus propietarios, que tienen pocos o ningún empleado y que no son un factor importante en su mercado. Normalmente sirven como una opción de trabajo por cuenta propia, es decir, la propiedad de una microempresa se convierte en una alternativa a trabajar por cuenta ajena. Suelen ser negocios desde el hogar y requieren recursos limitados para comenzar.

El emprendedor que invierte significativamente en capital humano a menudo lucha por crecer. De esta forma, el capital humano puede ayudar a incrementar las habilidades empresariales que determinan el éxito del negocio a través de la capacidad de utilizar estas habilidades para descubrir y explotar oportunidades. Por ejemplo, se encuentra que el conocimiento previo, la percepción, la identificación y el reconocimiento aumentan el estado de alerta empresarial. Es innegable que el desarrollo del capital humano puede influir en las oportunidades de negocio de los emprendedores.

A través del análisis es posible verificar que uno de los diferenciales de las microempresas analizadas es la formación profesional, esto ocurre debido a las grandes inversiones en la ciudad. La educación integral demuestra el progreso que Paraíba ha logrado en el área educativa. En 2015, no había escuelas secundarias en 52 de los 223 municipios del estado. Hoy, no hay un solo municipio de Paraíba que no ofrezca vacantes a toda su población. Al 2018, se vio que en el estado existían 13 escuelas públicas estatales, y se presentó la

implementación de la educación integral en todas las macro regiones, brindando, además de las tareas curriculares, actividades deportivas, culturales y de refuerzo de aprendizajes.

Ángel Marsimian (2020) explica que se debe tener en cuenta que el crecimiento del nivel de vida de los ciudadanos depende en gran medida de esta actividad que es absolutamente necesaria para el desarrollo económico. De esta manera, la educación brindada y el crecimiento de las microempresas se integran y tienen una influencia directa entre sí.

El capital humano del emprendedor, como la experiencia en la industria y la educación general, permite que los emprendedores logren el éxito empresarial al mejorar sus capacidades para explorar y explotar oportunidades empresariales.

### **2.2.3 Recursos organizacionales**

En general, los recursos organizacionales se pueden clasificar en 5 grupos principales. Recursos físicos o materiales, Recursos Financieros, Recursos Humanos, recursos de mercadeo y Recursos Administrativos.

Desafíos gerenciales tales como innovaciones en productos y servicios con base en las necesidades y deseos de los clientes, establecimiento de metas para alinear la producción con las ventas o viceversa, la planificación estratégica, entre otros, dependen directamente de la eficiencia gerencial, y fueron visualizados en el presente estudio, el cual incluso se puede destacar como una técnica de resiliencia.

Para que las empresas sobrevivan a la competencia del mercado global, deben tomar decisiones con rapidez, encaminando siempre sus acciones a mantenerse firmes a sus objetivos estratégicos. Dado este contexto, se desarrollan indicadores de desempeño para ayudar a los gerentes a evaluar el desempeño de la unidad de negocios y redimensionar inversiones y objetivos, de manera rápida y efectiva.

De todos modos, fue posible percibir que el dinamismo de empresas de este porte ha experimentado transformaciones auspiciosas, no sólo en el conjunto del país, sino también en la región Nordeste. Al analizar los recursos organizacionales, encontramos en la literatura los términos esenciales de los costos de transacción y la dependencia del camino.

Williamson (2016) define una “transacción” como “el evento que ocurre cuando un bien o servicio es transferido a través de una interfaz tecnológicamente separable, el cual es objeto de estudio como una relación contractual, en tanto involucra un proceso interactivo y compromisos intertemporales entre los actores agentes, en condiciones de racionalidad limitada, en las que la transacción tiene lugar en un contexto previamente desconocido y diferente del vigente en el momento de la decisión de realizarla, los agentes que la establecen deben tener en cuenta las dificultades derivadas de la compatibilidad de su conducta futura dentro de la continuidad de su interacción.

Para el análisis de la organización económica cobran especial relevancia los costes de transacción ex post, que se refieren a la adaptación de la relación a las nuevas circunstancias. Dichos costos asumen, en casos concretos, cuatro formas posibles: • Costos de mala adaptación, cuando la transacción no procede según lo planeado, como en el caso de suministrar insumos y componentes que no cumplen con los estándares de calidad o los tiempos de entrega requeridos, determinando paros o cambios en el ritmo de producción, fabricación de productos defectuosos, necesidad de mantener altos inventarios, etc.;

- Costos vinculados a los esfuerzos por negociar y corregir el desempeño de las transacciones, que se manifiestan como un aumento en los costos indirectos o una reorientación de las horas de trabajo del personal con funciones productivas hacia la realización de negociaciones que requieren mucho tiempo;

- Costos de establecimiento y mantenimiento de estructuras de gestión que gestionen transacciones, referentes a los recursos humanos y materiales que una empresa destina a controlarlas y gestionarlas;

- Costos necesarios para asumir compromisos, generando garantías de que no existen intenciones oportunistas, como el pago de honorarios en casos de franquicias u otras inversiones asociadas a la implementación de códigos fiduciarios.

Los economistas han clasificado las transacciones entre y dentro de las organizaciones como aquellas que (a) respaldan la coordinación entre compradores y vendedores, es decir, transacciones de mercado, y aquellas (b) que respaldan la coordinación dentro de la empresa (DOWNEY, 2021).

Williamson (2017) señaló que la elección de la transacción depende de varios factores, incluida la especificidad del activo, los intereses de las partes en la transacción y la ambigüedad e incertidumbre en la descripción de la transacción. Las transacciones se pueden dividir en costos de producción y de coordinación. En este contexto, los costos de coordinación incluyen los costos de transacción (gobernanza) del procesamiento de la información necesaria para coordinar el trabajo de las personas y las máquinas que ejecutan los procesos primarios. Los costos de transacción pueden verse como el equivalente económico de la fricción en un sistema físico; es decir, si la fricción es demasiado grande, no se producirá ningún movimiento o se impedirá al menos uno, lo que sugiere que si los costos de transacción son altos, es probable que se produzca poca o ninguna actividad económica.

Estos costos de transacción se pueden agrupar en los siguientes cuatro tipos:

1. Costos de búsqueda: estos son los costos de buscar productos, vendedores y compradores.
2. Costos de contratación: son los costos de creación y ejecución del contrato.

3. Costos de seguimiento: son los costos que aseguran que se han cumplido los términos del contrato

4. Costos de adecuación: cuando el costo incurrido se utilice para realizar cambios durante la vigencia del contrato.

Downey (2021) explica que las empresas elegirán transacciones que ahorran en costos de coordinación. A medida que la tecnología de la información y la comunicación continúan su rápida mejora en el desempeño de los costos, el costo unitario de las transacciones de coordinación se acercará a cero, lo que permitirá el diseño de transacciones de coordinación innovadoras para satisfacer las necesidades comerciales cambiantes.

Para el mismo autor, los costos de transacción son los gastos incurridos en la compra o venta de un bien o servicio. Los costos de transacción representan la mano de obra requerida para colocar un bien o servicio en el mercado, dando lugar a sectores enteros dedicados a facilitar los intercambios. Desde un punto de vista financiero, los costos de transacción incluyen las comisiones y los diferenciales de los corredores, que son las diferencias entre el precio que pagó el corredor por un valor y el precio que paga el comprador, y explica además que los costos de transacción son importantes para los inversores porque son uno de los principales determinantes del rendimiento neto, estos disminuyen los rendimientos y, con el tiempo, los altos costos de transacción pueden significar miles de dólares perdidos no solo por los costos mismos, sino también porque los costos reducen la cantidad de capital disponible para invertir. Las tarifas, como los índices de gastos de los fondos mutuos, tienen el mismo efecto. Las diferentes clases de activos tienen diferentes rangos de costos y tarifas de transacción estándar.

Para Wigand (2016) los costos de transacción son los pagos que los bancos y corredores reciben de los compradores y vendedores por sus funciones y son uno de los

principales determinantes de los retornos netos. Las diferentes clases de activos tienen diferentes rangos de costos de transacción.

Williamson (2016) explica además que la teoría de los costos de transacción pretende responder a la pregunta de cuándo ocurrirían las actividades dentro del mercado y cuándo ocurrirían dentro de la empresa, más específicamente, la teoría de los costos de transacción predice cuándo las formas de gobernanza de jerarquía, los mercados o híbridos (por ejemplo, alianzas) serán utilizadas.

El autor teorizó que la internalización de actividades dentro de una empresa dependía de sus costos de transacción. Consideró las transacciones en gran medida como transferencias de bienes o servicios entre interfaces y argumentó que cuando los costos de transacción eran altos, internalizar la transacción dentro de una jerarquía era la decisión adecuada. Por otro lado, cuando los costos de transacción eran bajos, la opción preferida era comprar el bien o servicio en el mercado.

David y Han (2016) en su investigación en forma de revisión de la literatura empírica sobre la teoría de los costos de transacción concluyeron que los hallazgos sobre la especificidad de los activos generalmente respaldan la teoría, mientras que los hallazgos sobre la incertidumbre fueron mixtos y que existe un considerable apoyo empírico para las predicciones sobre jerarquías versus mercados, pero existía menos apoyo para las predicciones sobre la elección de híbridos sobre mercados o jerarquías.

Argyres y Zenger (2017) observaron que los costos de transacción y las capacidades se entrelazan con el tiempo: las decisiones de gobernanza pasadas afectan el desarrollo de las capacidades actuales y las capacidades actuales afectan las decisiones de gobernanza futuras. La investigación actual se centra en articular la relación entre las capacidades y los costos de transacción.

Esto nos permite concluir que la Economía de los Costos de Transacción ofrece un modelo analítico que permite explicar las diferentes opciones en cuanto a las estructuras de gobernanza de las cadenas productivas, tomándose la decisión final en el sentido de construir una estructura de gobernanza que, coordinada, lo haga con el objetivo de reducir los costos de transacción entre los diferentes agentes de la cadena (DAVID; HAN, 2017).

La dependencia de la ruta se basa en explicar el uso continuado de un producto o práctica según la preferencia o el uso histórico. Así, una empresa puede persistir en el uso de un producto o práctica aunque se disponga de alternativas más nuevas y eficientes, esto se debe a que suele ser más fácil o más económico continuar por un camino ya definido que crear uno completamente nuevo. La dependencia del camino en el contexto del enfoque histórico-institucionalista de la ciencia política ocurre a través de un enfoque en el que las instituciones cambian menos de lo esperado y restringen el progreso. La razón de la falta de cambios es que los formuladores de políticas hacen suposiciones, toman decisiones cautelosas y no aprenden de la experiencia.

Balaz y Wiliams (2017) explican que existe dependencia del camino cuando el resultado de un proceso depende de su historia pasada, de una secuencia de decisiones tomadas por los agentes y de los resultados resultantes, y no solo de las condiciones contemporáneas, de modo que el desarrollo futuro de una economía- sistema se ve afectado por el camino que ha tomado en el pasado.

North (2018) describe que la matriz institucional de una sociedad en un momento dado está conformada por reglas y normas formales e informales, así como por las instituciones que garantizan la aplicación de dichas reglas, y se debe principalmente a restricciones informales de comportamiento que se puede decir que la evolución de esta matriz, con el tiempo, depende de la trayectoria.



Esto se debe a que son las que, en última instancia, dan legitimidad a las reglas formales y están sujetas a un proceso de evolución mucho más paulatino, ya que implican rendimientos crecientes. El hecho de que, en una sociedad cuya matriz institucional premia la piratería, las organizaciones piratas prosperarán ilustra este punto. Cuanto menores sean las restricciones a la corrupción, por ejemplo, más probable es que muchas instituciones existentes adopten estas prácticas y mayor será el incentivo para aquellas que inicialmente no se corrompan en el futuro. Por lo tanto, es relativamente fácil cambiar las leyes y reglamentos formales, pero como el código de comportamiento no escrito es mucho más generalizado, los cambios institucionales suelen ser incrementales en lugar de radicales.

Para Johnson, (2019) la teoría de la dependencia de la trayectoria organizacional solo brinda explicaciones para tipos muy específicos de persistencia institucional e inercia estructural. El autor explica que la concepción clave de la teoría establece que el camino de desarrollo de un sistema económico depende de eventos pasados y depende del tiempo. En otras palabras, la trayectoria de un sistema dependiente de la trayectoria depende de la trayectoria que haya tomado el sistema hasta ese punto. La forma de este camino, sin embargo, nunca está predeterminada, como choques aleatorios exógenos, eventos estocásticos o accidentes de la historia, así como bifurcaciones potenciales impredecibles y no determinables y cambios estructurales sistémicos y transiciones que influyen en el desarrollo y el sistema económico complejo.

La teoría también puede ser el resultado de una incapacidad o renuencia a comprometerse con el cambio debido a las implicaciones de costos. Una ciudad construida alrededor de una fábrica es un buen ejemplo. Idealmente, una fábrica está ubicada lejos de las áreas residenciales por varias razones. Sin embargo, las fábricas generalmente se construyen primero y las casas e instalaciones de los trabajadores se construyen cerca. Sería muy costoso reubicar una fábrica establecida, aunque serviría mejor a la comunidad si se ubicara en las

afueras de la ciudad. En resumen, si vamos a describir adecuadamente los sistemas económicos, debemos ser conscientes de su naturaleza y tener en cuenta que la realidad que observamos a menudo representa solo una realización posible y que otras realizaciones, que eran igualmente o incluso más probables en el pasado, , podría haber sido completamente diferente de lo que entonces se convirtió en el estándar (MARTIN; SUNLEY, 2016).

La afirmación de la dependencia de la ruta es que una ventaja menor o transitoria o una ventaja aparentemente intrascendente para alguna tecnología, producto o estándar pueden tener influencias importantes e irreversibles en la asignación de recursos del mercado final, incluso en un mundo caracterizado por decisiones voluntarias y comportamiento de maximización individual. La literatura de la dependencia del camino nos llega acompañada y motivada por una literatura matemática de modelos dinámicos no lineales, conocidos como modelos de caos o de complejidad, para los cuales un hallazgo clave es la "dependencia sensible de las condiciones iniciales". Análogamente, un hallazgo clave de la dependencia de la ruta es una propiedad de "atrapamiento por eventos históricos", especialmente cuando esos eventos históricos son "insignificantes". Si esta teoría se mantiene, significa que los ajustes marginales de los agentes individuales pueden no ofrecer la garantía de optimización o revisión de resultados subóptimos. Esto a su vez implica que los mercados fallan. Aunque no todos los fenómenos descritos como dependencia de la trayectoria implican una falla del mercado, estas preocupaciones normativas han sido una parte importante de la literatura sobre la dependencia de la trayectoria.

Greener (2016) agrega que, como teoría, la dependencia de la ruta se basa en la suposición directa de que "la historia es importante". Por lo tanto, trata de explicar exactamente cómo importa la historia a través de estudios de las formas en que surgen las restricciones en el comportamiento normal y la forma que toman estas restricciones. Esto se usa a menudo en estudios basados en el enfoque histórico-institucionalista de la ciencia política, que se centra

en cómo las instituciones terminan limitando la vida organizacional. Se ha convertido en un concepto clave en las explicaciones de por qué las instituciones en la vida política no cambian tanto como cabría esperar, y tiende a sugerir que los políticos trabajan dentro de una serie de supuestos limitados sobre su mundo, de los que a menudo no aprenden experiencia y que enfatizan la cautela en sus procesos de toma de decisiones (JOHNSON, 2017).

Estos recursos organizacionales son críticos para el éxito o el fracaso de la empresa.

#### **2.2.4 Aprendizaje organizacional**

En el campo teórico, según Fleury y Fleury (2015), los modelos de aprendizaje individual se sustentarán en dos aspectos. Uno de ellos, el modelo conductista, tiene como foco principal la conducta, considerada susceptible de ser observada y medida y cuyo análisis implica el estudio de las relaciones entre eventos estimulantes, respuestas, consecuencias. El otro, apoyado en el modelo cognitivo, sería más amplio que el modelo conductista, buscando explicar fenómenos más complejos, como el aprendizaje de conceptos y la resolución de problemas. Este modelo considera datos objetivos, conductuales y subjetivos y considera las creencias y percepciones de los individuos como factores que influyen en la percepción de la realidad. Ambas corrientes trabajan con representaciones y tienen en cuenta el procesamiento de la información por parte del individuo. Según los mismos autores, los enfoques actuales del *aprendizaje organizacional* utilizan ambos aspectos ya que involucran tanto la elaboración de nuevos mapas cognitivos, que permiten a la organización 'comprender' mejor lo que sucede en los entornos interno y externo (enfoque cognitivista), tales como la definición de nuevos comportamientos como prueba de la eficacia del aprendizaje (enfoque conductual).

Según estos autores, existen cinco formas de aprendizaje organizacional, estas son:

1. **Resolución sistemática de problemas:** incluye diagnósticos realizados con métodos científicos, utilizando datos para la toma de decisiones y recursos estadísticos para organizar la información y hacer inferencias.
2. **Experimentación:** consiste en la búsqueda y comprobación sistemática de nuevos conocimientos a través del método científico. La experimentación estaría motivada por las oportunidades de ampliar horizontes.
3. **Experiencia pasada:** que se basa en la revisión y evaluación sistemática de situaciones de éxito y fracaso de la propia organización, seguida de la difusión de los resultados entre los miembros integrantes.
4. **Circulación de conocimiento y capital humano:** está guiada por la circulación rápida y eficiente de nuevas ideas en toda la organización como una forma de aumentar su impacto al ser compartidas colectivamente.
5. **Experiencias realizadas por otras organizaciones:** tener como referencia la observación de experiencias de otras organizaciones, vistas como un importante camino de aprendizaje.

Según Rocha Júnior (2015), la dinámica evolutiva de las economías surge de la interacción entre instituciones y organizaciones, definidas metafóricamente como “los jugadores” (organización) que se enmarcan en las “reglas del juego” (las instituciones).

El clima organizacional es el conjunto de fuerzas, tendencias e instituciones externas e internas de una organización. Es capaz de influir en el desempeño de la empresa a través de diferentes elementos, que en conjunto conforman el contexto de la organización.

El clima organizacional es el conjunto de todos los aspectos que intervienen en la estructuración de una empresa y su desempeño. Puede verse afectado por diferentes causas que, al mismo tiempo, impactan negativamente o generan oportunidades para las organizaciones. Al estar compuesta por cuatro variables responsables de la estructura de una determinada empresa, estas son: entorno, organización, grupo e individuo.

Las organizaciones que soportan el funcionamiento del sistema conforman el denominado entorno organizacional. Las organizaciones pueden tener diferentes configuraciones y responder al mercado de diferentes maneras. La organización puede entenderse como unidades intencionalmente planificadas, construidas y reconstruidas con el fin de lograr metas específicas en un conjunto de actividades y fuerzas coordinadas conscientemente por dos o más personas.

Para Rocha Júnior (2015) el ambiente puede ser considerado como todos los factores que rodean a una determinada organización, pudiendo abarcar otras empresas y grupos, ya sean internos o externos, clientes, sociedad, población alrededor de la empresa, comunidad, proveedores, en fin, todo lo que rodea al negocio en particular está ligado al ambiente organizacional.

Según Strassburg (2016) las organizaciones están compuestas por una combinación intencional de personas y recursos tecnológicos con interés en cooperar, adaptarse y adaptarse a entornos que pueden sufrir cambios para cumplir con los requisitos del mercado.

Las organizaciones están formadas por personas. Sin personas, no existiría quien tomará decisiones respecto a los objetivos de la organización y realizará un conjunto de actividades para alcanzarlos (SOBRAL, 2016). Las organizaciones dependen de las personas para manejar la toma de decisiones y el proceso de producción, las personas son uno de los recursos más importantes dentro de la organización, que es el recurso humano.

Según Gomes (2016) la motivación es uno de los aspectos más críticos y, paradójicamente, uno de los más descuidados en la gestión organizacional. Implementar sistemas de gestión basados en las normas ISO, adoptar la planificación estratégica, informatizar los procesos productivos, todo ello es capaz de generar ventajas competitivas. Pero, si el factor humano no está motivado para contribuir eficientemente al éxito de la organización, difícilmente se logrará o mantendrá esta ventaja.

Independientemente del segmento, las organizaciones tienen su entorno físico e interno. El ambiente interno tiene un gran impacto en el logro de las metas establecidas. Corresponde a los gerentes administrar y analizar el clima organizacional para detectar fortalezas, oportunidades y riesgos para sus organizaciones.

Para Chiavenato (2018), las organizaciones son la palanca del desarrollo económico y social. Las innovaciones que ocurren en la sociedad moderna ocurren porque las personas agrupadas en organizaciones se involucran en proyectos comunes. Esta “agrupación” de personas se refiere a grupos sociales y niveles organizacionales que se definen a través de una estructura donde se definen los cargos y funciones de cada empleado en cada grupo.

El mismo autor también explora que las organizaciones tienen una estructura organizacional estratégica que está compuesta por un staff de personas. Esta estructura se define en tres niveles jerárquicos organizacionales: Estratégico, Táctico y Operativo. El Estratégico: es el nivel organizacional más alto de la organización, donde se definen las estrategias globales, este nivel jerárquico está compuesto por los presidentes y directores, responsables de la planificación estratégica y definición de los objetivos de la organización. El Táctico: es el nivel gerencial encargado de medir lo definido por el estratégico y detallar cómo se captarán y destinarán los recursos para su aplicación, integrado por Administradores, Gerentes y Coordinadores. Finalmente el Operativo: es la base de la organización que involucra cada tarea o actividad de la organización, es el nivel que se designa para la ejecución de los objetivos definidos, integrado por técnicos y ejecutores. Esta división dentro de la organización se entiende como la diferenciación del poder

La estructura organizacional de las PYME carece de mecanismos para generar ventajas competitivas en el mercado, lo que puede contemplar eventos como crisis económicas; grandes fluctuaciones monetarias; creciente competencia internacional; entre otras variables. Además de estos, carecen de capacidad de gestión; poca capacidad de los propietarios para

hacer frente a la carga burocrática que les impone el gobierno, recursos financieros para invertir en tecnologías avanzadas, visando el desarrollo y ausencia de indicadores gerenciales.

Una de las técnicas de aprendizaje organizacional visualizadas es el emprendimiento institucional en red, que describe la creación y mantenimiento de una red interorganizacional como un tipo de modo de gobierno con el propósito de generar cambios institucionales, apoyando la transferencia de aprendizaje.

Hay tres elementos del emprendimiento institucional: desarrollar una visión para el cambio, movilizar el apoyo de otros actores para esos cambios y sostener esos cambios institucionales. En particular, las tres primeras estrategias se centran en los mecanismos internos de ajuste organizacional, donde las empresas realizan adaptaciones creativas dentro de las limitaciones impuestas por un entorno institucional diferente.

Por lo tanto, los empresarios institucionales deben, al menos hasta cierto punto, desinstitucionalizar simultáneamente los entendimientos cognitivos, las normas sociales y las regulaciones preexistentes, así como movilizar el apoyo para nuevas cogniciones, normas y reglas. Esto no significa que las viejas instituciones simplemente se derrumben y sean reemplazadas por otras nuevas; por el contrario, este proceso suele ser incremental.

A partir de los resultados de este estudio, que se centró en la experiencia percibida de los aprendices, se destaca cómo el aprendizaje puede verse como una oportunidad.

La reciente expansión económica y las perspectivas que se abren para la continuidad del crecimiento económico en la región nordeste de Brasil hacen de este un lugar de interés para la interpretación del fenómeno del crecimiento de la pequeña empresa. La lógica de la acumulación capitalista se ha visto alterada en la región, precisamente por las inversiones en infraestructura y la instalación o ampliación de la capacidad productiva.

### **2.2.5 Mecanismos de afrontamiento**

En todas las microempresas, uno de los mecanismos para sobrellevar la crisis fue el uso del marketing digital; más de 10 empresas innovaron durante la crisis y servicios de alimentación y gimnasios fueron las que más pasaron por este proceso.

Los últimos años también han visto un aumento dramático en la cantidad de tiempo y dinero que los consumidores gastan en línea. En estas condiciones comerciales modernas, caracterizadas por una fuerte competencia y clientes altamente sensibles, el marketing digital se ha vuelto cada vez más importante. A través del marketing digital y los medios, los consumidores pueden acceder a la información en cualquier momento y en cualquier lugar, lo que le ha dado mayor importancia al marketing digital.

Además de la rentabilidad y los cambios en el comportamiento del cliente, las inversiones en marketing digital están motivadas porque sus resultados se miden más fácilmente en comparación con los del marketing tradicional. A medida que los clientes interactúan cada vez más con las empresas a través de canales digitales, los especialistas en marketing se han dado cuenta de la necesidad de realizar un seguimiento de estas interacciones y medir su rendimiento.

Otro mecanismo visualizado fue a través de la trayectoria organizacional, también conocido en la literatura científica de la dependencia de la ruta se amplifica en contextos en los que existen las condiciones de retorno creciente. Se asocia con la ventaja competitiva de la empresa. Esto, a su vez, está directamente relacionado con la estabilidad del mercado, la facilidad de replicación (expandirse internamente), las condiciones de imitación (capacidad de replicación de los competidores).

Para Johnson, (2017) la teoría de la dependencia de la trayectoria organizacional solo brinda explicaciones para tipos muy específicos de persistencia institucional e inercia estructural. El autor explica que la concepción clave de la teoría establece que el camino de desarrollo de un sistema económico depende de eventos pasados y *depende del tiempo* . En



otras palabras, la trayectoria de un sistema dependiente de la trayectoria depende de la trayectoria que haya tomado el sistema hasta ese punto. La forma de este camino, sin embargo, nunca está predeterminada, como choques aleatorios exógenos, eventos estocásticos o accidentes de la historia, así como posibles bifurcaciones impredecibles e indeterminables y cambios estructurales sistémicos y transiciones que influyen en el desarrollo y el complejo sistema económico.

Ante esto, la teoría puede influir en las estrategias dentro de las empresas, a veces en detrimento del negocio. Por ejemplo, la mayoría de las empresas tienen un producto o sistema central que establece su presencia en el mercado. Con el tiempo, pueden aparecer en el mercado productos y métodos rivales, lo que representa oportunidades más competitivas y rentables. La dependencia de la ruta puede contribuir a la falta de voluntad o incapacidad para invertir en innovaciones con visión de futuro.

Conceição (2016) enumera como principales ventajas: El hecho de ser un fenómeno para el cual la historia es importante; lo que sucedió en el pasado persiste por la resistencia al cambio; la resistencia al cambio puede estar basada en implicaciones financieras o porque los formuladores de políticas están tomando decisiones cautelosas o desinformadas; Las industrias siguen la teoría cuando se adoptan y mantienen los conceptos o estándares iniciales, incluso si existe una alternativa mejor.

Carvalho y Ramiro (2017) citan algunos de los requisitos necesarios para que las PYME enfrenten los desafíos identificados: reconocer las tendencias del mercado en el que pretenden operar, planificar los gastos y las estrategias de marketing, conocer el perfil del cliente, no subestimar al competidor (mantente siempre informado sobre sus movimientos), tener una experiencia profesional previa que ayude en el funcionamiento de su empresa, invertir constantemente en el negocio y trabajar duro.

Delitos (2015) presenta seis factores necesarios para lograr el éxito en las estrategias de innovación: 1. Política tecnológica interna coordinada; 2. Estrategia proactiva; 3. Compromiso y asunción de riesgos por parte del equipo directivo; 4. Cualificación de los recursos humanos; 5. Interacción en redes tecnológicas; 6. Dinamismo del entorno.

## **2.3 Marco conceptual**

### **2.3.1 El fenómeno social de la resiliencia empresarial**

La resiliencia es un concepto debatido y aplicado en varias áreas del conocimiento, como la psicología, la física, los negocios y otras. En este caso, es posible señalar que los investigadores se han venido enfocando en nuevos enfoques para apoyar los estudios en un intento de entender y comprender el dinamismo del comercio del noreste y así, a su vez, proponer alternativas más eficientes a través de la aplicación de la resiliencia, considerando el complejo escenario del mundo contemporáneo que viene trayendo transformaciones con rapidez y cambios repentinos (SONAGLIO, 2018).

La voluntad de emprender y el dinamismo del entorno empresarial pueden redundar en emprendimientos exitosos, así como en una gran cantidad de negocios fallidos. Sin embargo, las pérdidas por fallas no solo afectan aspectos económicos sino que también generan pérdidas personales, que requieren atención por los daños que pueden causar (MRTVI et al., 2018)

Implícito en la definición de resiliencia está el requisito de flexibilidad y adaptabilidad, así como la capacidad de absorber los choques ambientales y del mercado y aún así mantener una cadena de suministro de alimentos en pleno funcionamiento.

Así, podemos decir que es un constructo multidimensional que comprende una red de actitudes y comportamientos favorables. La resiliencia puede verse como la combinación de una variedad de cualidades personales y de comportamiento, más que como una característica

específica. Como tal, la construcción de la resiliencia siempre ha sido difícil de definir, por difícil que haya sido desarrollar una medida operativa de la resiliencia. Aunque se han desarrollado varias escalas para medir la resiliencia, no han sido ampliamente validadas.

La capacidad de acumular recursos - redundancia - es necesaria antes del shock; a su vez, se necesita robustez para soportar el choque y reducir las vulnerabilidades de la empresa. La creación de resiliencia a través de la redundancia y la solidez debe equilibrar el costo de múltiples existencias y depósitos con la generación de beneficios a largo plazo

Considerando el concepto propuesto por Chang (2016), las empresas pueden ser vistas como conjuntos de individuos que, organizados en torno a un objetivo común, dan vida al emprendimiento ( CHANG , 2016). En esta conformación, es fácil ver una estructura formada por la congregación de individuos en sinergia y que por eso mismo hacen posible la realización del proyecto emprendedor.

Las organizaciones empresariales enfrentan una lucha constante para diferenciarse en el mercado y aumentar la rentabilidad, así como para atraer consumidores y el mejor talento necesario para el empleo. Un elemento central en estos esfuerzos proviene de los programas de responsabilidad social corporativa (RSC) que intentan alinear los elementos comerciales de la organización con los aspectos sociales y ambientales de particular importancia para sus clientes y partes interesadas. Estos elementos no comerciales se vuelven cada vez más importantes debido a los requisitos regulatorios (o a veces la falta de ellos), las expectativas de los clientes y la presión de las partes interesadas.

Para el cumplimiento de sus objetivos, la organización depende de un sistema de tareas, procesos y relaciones de poder denominado estructura organizacional (WEBER, 2016), que rige y disciplina cómo se realizarán las tareas y quiénes serán los actores responsables de las mismas (JESTON; NELIS, 2015) y permea toda la operación mediante reglas y políticas (GRIFFIN, RICKY; MOORHEAD, 2017; CHANG, 2016).

La resiliencia empresarial, como fenómeno social, ha sido estudiada de forma polifacética. En cierto sentido, esto dificulta el consenso cuando el tema es específico del comportamiento empresarial, dentro del campo de la psicología, por ejemplo, existe la necesidad de caracterizar una forma más específica de cómo la motivación hace del emprendedor alguien que argumenta y contra argumenta las dificultades así impuestas; estudiar este fenómeno de manera inespecífica puede dificultar la conceptualización de lo que representa el fenómeno social de la resiliencia.

En un contexto empresarial, la resiliencia se trata de "la capacidad de una empresa para sobrevivir, adaptarse y crecer frente a cambios turbulentos". Williams y Vorley (2018) argumentan que la respuesta de las empresas y negocios locales a los rápidos cambios y shocks es fundamental para el desarrollo económico. Las empresas pueden responder con flexibilidad a un entorno cambiante, superar las perturbaciones exógenas y seguir siendo competitivas, pero pierden estas capacidades cuanto más rígidamente están organizadas. Las empresas resilientes pueden recuperarse de las interrupciones y mostrar capacidad de adaptación, lo que puede conducir a cambios de gran alcance en el concepto comercial general. Las pequeñas empresas son especialmente sensibles a las perturbaciones exógenas, ya que son más flexibles, adaptables e innovadoras que las grandes empresas.

Si la resiliencia se refiere a la capacidad de adaptarse a cambios rápidos y choques exógenos, ¿qué implica esta adaptación? Hay básicamente tres perspectivas diferentes sobre la resiliencia. La literatura dominante sobre gestión de crisis, como señalan Scott y Laws (2016), ve la resiliencia en términos de un retorno a un estado previo de "normalidad" percibida. Un segundo enfoque ve la resiliencia como la capacidad de recuperarse de la crisis siguiendo la secuencia de rescate, restauración de la infraestructura dañada y luego reconstrucción de los mercados (SCOTT & LAWS, 2016, p. 8). Este proceso implica un cambio paulatino ya que puede surgir un nuevo concepto de negocio diferente a la forma y composición que existía en

el período previo a la crisis. Finalmente, un tercer enfoque de la resiliencia predice que la crisis traerá un estado fundamentalmente diferente. El concepto de negocio cambia drásticamente y de forma no planificada y descontrolada, generando nuevas formas de operar, nuevos socios comerciales y networking, nuevos mercados, diferentes productos y, finalmente, nuevas fuentes y formas de liderazgo empleadas para hacer frente a situaciones de crisis.

Es en este sentido que, para Shane y Venkataraman (2017), este fenómeno social se constituye a partir de la percepción de oportunidades que un negocio puede brindar en la creación y explotación de productos o servicios para un emprendedor y sus motivaciones; aun cuando sus habilidades de perseverancia están siendo puestas a prueba y, como fenómeno social, se mezcla con una especie de capital psicológico que se presenta como una variable que, al componer el contexto cognitivo, subyace en dimensiones como alta eficiencia, optimismo y esperanza, haciendo posible la resiliencia empresarial.

La realización de organizaciones empresariales debe aprovechar todas las posibilidades que ofrecen los recursos disponibles. Esto es lo mismo que decir que debe hacer el mejor uso posible de los instrumentos disponibles. Cada una de las oportunidades se explora correctamente cuando la gestión empresarial es consciente de las ventajas y desventajas de un determinado sector, por lo que la resiliencia organizacional combinada con instrumentos como el marketing social debe ofrecer al menos una base para buscar afinidades útiles para la empresa. He aquí el fenómeno social construido a partir de la percepción de oportunidades señalada por Shane y Venkataraman (ídem).

Se advierte que las transformaciones por las que ha atravesado la sociedad en las últimas décadas configuran un contexto global para el emprendimiento que trae desafíos de distintos matices que terminan convirtiéndose en lugares comunes. El fenómeno de la resiliencia social aplicado a la empresa aparece en este sentido como un resultado casi natural del sufrimiento generado por las distintas caras de la competencia que, siendo cada vez más

feroz, alimenta la globalización a través del acceso a tecnologías que abrevian coyunturas y al mismo tiempo generan sufrimiento a gran escala.

Evidentemente, no se discuten los beneficios de los distintos matices de las transformaciones empresariales en este período, pero lo que se ve en alto relieve es el campo fértil, por otro lado, que retroalimenta la fortaleza que surge de las dificultades que generan tales transformaciones, sorprendiendo a personas y empresas que Dantes no demostró tener condiciones para subsistir en la realidad de la competencia tónica en crisis y tempestades de las más diversas formas.

Esta es una situación que se presenta como una realidad cada vez más pacífica. Me preocupa por los muchos cambios actuales y también, en consecuencia, por la interdependencia de la forma de percibir y actuar en situaciones de crisis resultados colectivos positivos.

Es por ello que existe la necesidad de obtener resiliencia individual, colectiva y empresarial en las más variadas situaciones, y es que existe la necesidad de abordar esta perspectiva en los trabajos científicos, considerando que la supervivencia de una empresa sólo puede garantizarse si no se enfoca única y exclusivamente en sí misma, es inevitable que uno perciba la influencia de la sociedad y su impacto en las prácticas de las organizaciones de una manera que no escuche su voz y socavar la posibilidad de éxito de una empresa .

El marketing social es uno de los aspectos del marketing general que tiene como objetivo cambiar el comportamiento apoyando ideas, valores y creencias (ALBUQUERQUE, et. Al, 2015), esta puede ser una herramienta útil en el proceso de percepción de la resiliencia organizacional, no solo como un fenómeno, sino como una práctica operativa diaria de la empresa.

### **2.3.2 Emprendimiento como concepto**

Al igual que con la “resiliencia”, el término emprendimiento conlleva varias perspectivas y por esta razón tiene múltiples significados. Esto ocurre, como en el caso de la “resiliencia”, porque hace tiempo que despierta interés en más de un área de estudio. Algunas palabras, sin embargo, pueden ayudar a igualar el significado empleado, sirviendo como puente de intercesión para el alcance multifacético del significado, tales como: creatividad, recompensa, riesgos e independencia.

El emprendimiento en Brasil ha estado presente, aunque más escasamente, a lo largo de la historia del país: desde las tribus indígenas, pasando por la llegada de los portugueses y la colonización, hasta el inicio de la industrialización. Pero fue a partir de finales del siglo XVII que el país comenzó a ser escenario de grandes proyectos empresariales. La Primera Revolución Industrial Europea llegó a Brasil, trayendo la necesidad de construir las principales infraestructuras para el transporte y flujo de mercancías. En ese contexto, surgió un personaje: Irineu Evangelista de Sousa, el Barón de Mauá. Barão de Mauá es conocido por sus numerosos proyectos comerciales, desde la fabricación de ingenios azucareros hasta los emprendimientos más innovadores de la época, como el primer ferrocarril brasileño, ubicado entre Petrópolis y Río de Janeiro. Además de eso, Mauá también inauguró la primera carretera pavimentada del país, entre Petrópolis y Juiz de Fora, en 1856. A lo largo de los años, varios empresarios dejaron su huella en la historia brasileña. Pero fue recién en la década de 1990, en el período post dictadura y con la apertura económica, la entrada de capitales extranjeros y el aumento de la competitividad, que creció la cultura emprendedora en el país. Rosa et al. (2015) agregan que uno de los grandes emprendedores de la década de 1990 fue Luiz de Queirós, pionero del agronegocio brasileño y gran promotor de la investigación científica en el sector. Creó la Escuela Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (Esalq), que actualmente pertenece a la USP. Otro gran nombre es Atilio Francisco Xavier Fontana, creador de Sadia, una empresa que, años más tarde, se fusionó con Perdigão y se convirtió en el gigante BR Foods.

En Brasil, el emprendimiento surgió en los años 90 con mucha fuerza, durante la apertura que el pueblo tenía a la economía, la entrada de proveedores extranjeros comenzó a controlar los precios, siendo una condición muy importante para que el país volviera a crecer, pero trajo problemas para algunos sectores que no podían competir con los productos importados por falta de planificación.

El escenario empresarial actual, incluido el de nuestro país, vive una intensa competencia, en la que sólo sobreviven los más fuertes. Para que se creen nuevos negocios y tengan espacio nuevas ideas, es fundamental fomentar el emprendimiento. Si bien el país cuenta con varios ejemplos de emprendedores exitosos, aún caminamos lentamente hacia el fortalecimiento del emprendimiento como cultura.

Hoy vivimos en un período de efervescencia del capitalismo (a pesar de la actual crisis económica). Sí existe una competitividad voraz en la que prevalece la lógica darwiniana de supervivencia del más apto y, por ello, estimular el emprendimiento es fundamental para el crecimiento económico de una nación. Aunque hay numerosos ejemplos de emprendedores brasileños, el país todavía está dando pasos lentos hacia el fortalecimiento del emprendimiento como cultura nacional.

El espíritu empresarial se define como cualquier proceso creativo o innovador de iniciar un negocio, así como perfeccionar una empresa existente. Esto significa que los empresarios están dispuestos a asumir riesgos y aprovechar las oportunidades en varios segmentos del mercado. A lo largo de la historia, las personas siempre han innovado en su relación con la naturaleza y con sus semejantes en sus relaciones sociales. Han surgido innovaciones para hacer el trabajo más práctico. Pequeños cambios en la organización de los materiales de trabajo pueden considerarse innovaciones. La innovación se puede definir como: “la introducción en el mercado de productos, procesos, métodos o sistemas que antes no



existían o que tienen algunas características nuevas y diferentes a las que ya existían, con un fuerte impacto socioeconómico”. (LEITÃO E MELLO, 2017)

Se trata, por tanto, de un cambio en la forma de realizar una actividad. Antes de la revolución industrial, a principios del siglo XVIII con la introducción de las máquinas y más tarde, en 1969 con el desarrollo de Internet, la innovación se produjo de forma más difusa en el tiempo. Desde los años 90 hasta hoy, aparecen nuevos productos y nuevas formas de hacer las cosas en intervalos muy breves. Estos cambios afectan tanto a las industrias como a los trabajos y las escuelas. También cambia la forma en que las personas se relacionan entre sí y cómo organizan su día. La vida diaria en Internet difunde noticias e información más rápido que nunca, lo que permite una comunicación rápida y eficiente entre personas que se encuentran lejos unas de otras. Varias actividades se vuelven más precisas y rápidas.

Es importante no confundir innovación con invención. En un principio pueden parecer sinónimos, pero no lo son. Una invención es la creación de algo que antes no existía, mientras que una innovación es una mejora, una nueva forma de usar esa cosa y que puede incluir o no el uso de algo inventado. La innovación puede tomar dos formas: incremental y radical. La primera es una mejora de la tecnología existente, mientras que la segunda, también conocida como innovación discontinua o disruptiva, ocurre cuando algo nuevo amenaza la tecnología existente.

Según el Instituto, la idea de este esfuerzo es minimizar las dificultades de medición en la investigación y, al mismo tiempo, asegurar la comparación internacional de los datos de los indicadores con la estandarización segura que exige el rigor científico.

En la visión de los investigadores del IBGE (2018), las definiciones e indicadores deben tener la fuerza objetiva de reflejar lo que está siendo claramente determinado en la investigación. De esta forma, enfatizan que los determinantes y productos resultantes de la investigación sobre la actividad emprendedora deben tener el poder de mitigar, al máximo,

cualquier heterogeneidad conceptual. En estos términos, a modo de ejemplo, citan las discretas “Emprendedores”, “Actividad emprendedora” y “Emprendimiento”, a lo que añaden que:

Estas definiciones diferencian la actividad empresarial de la actividad empresarial ordinaria; señalar que las corporaciones y empresas pueden ser empresarios, aunque sólo las personas que ejercen el control y los propietarios pueden ser considerados empresarios; enfatizar el resultado de la acción empresarial, en lugar de la actividad planificada o prevista; y resaltar el papel de creación de valor de la actividad empresarial. (IBGE, 2018. pág. 64).

Según IBGE (2018), Ha habido muchos esfuerzos para establecer una estandarización y delimitación de conceptos relacionados con el emprendimiento; como es el caso del trabajo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), que publicó el estudio *Defining Entrepreneurship Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection* (2018), con la intención de caracterizar dichos aspectos.

Considerando que el éxito o el fracaso de una empresa dependen de procesos individuales revelados por la conducta del emprendedor, como se mencionó anteriormente, es fundamental apreciar aquí que viene a ser el emprendedurismo y cómo sus diferentes tipos responden a los estímulos en el contexto en que se desarrolla el acto de emprender.

Según Rosa et al. (2015), “el emprendimiento juega un papel fundamental en la creación y desarrollo de empresas, estando íntimamente relacionado con el crecimiento y la prosperidad de las naciones” (ROSA et al, 2015, p. 12). Quizás el primer tema importante y actual para perfilar el emprendimiento como concepto es el hecho de que este es un proceso fuertemente ligado al desarrollo económico de la sociedad y va de la mano con los procesos de estímulo emitidos al emprendedor, lo que para Sá, (2020) son circunstancias de incubadora.

En este sentido, es posible percibir el emprendimiento como el resultado de circunstancias específicas como la oportunidad, la necesidad, el ecosistema, el estilo de vida

del emprendimiento, el emprendimiento social, como una innovación con un fuerte atractivo disruptivo.

El emprendimiento por oportunidad es aquel en el cual una determinada necesidad no ha sido satisfecha en el mercado, creándose una demanda reprimida y con esto la necesidad de producir un producto o servicio que la satisfaga.

La falta de ingresos o de empleo crea circunstancias favorables para que el empresario planifique y ejecute su propia fuente de ingresos, con miras a satisfacer sus necesidades individuales o las de su familia; se dice en circunstancias como esta que uno está ejerciendo el espíritu empresarial por necesidad.

El emprendimiento eco sistémico o ecosistema emprendedor es el conjunto de acciones organizacionales instrumentadas por entidades y/o personas que, en conjunto, promueven actividades de explotación laboral con un enfoque en la generación de empleo y renta en una determinada región. Si bien se piensa a escala regional o local, existen situaciones en las que algunos agentes traspasan los límites de un determinado ecosistema y pasan a trabajar con el gobierno en un ámbito nacional o global, sin desvirtuar el perfil del emprendimiento eco sistémico.

El estilo de vida de un individuo también puede ser un componente fértil para la formación de un tipo particular de empresa. Algunas empresas nacen del talento especial o interés específico o incluso el conocimiento distinto de un empresario; la identificación de una oportunidad a veces puede surgir de lo que se ve entre un pasatiempo y la oportunidad de hacer un negocio rentable; esencialmente las empresas creadas en este ámbito tienden a crecer sin mucho esfuerzo al proporcionar al emprendedor una actividad nutrida de ligereza; Las empresas formadas a partir de un estilo de vida, sin embargo, tienden a mantener un pequeño alcance a las grandes empresas a largo plazo, aunque también disfrutan de la característica de una pequeña tasa de mortalidad empresarial.

El emprendimiento social es una respuesta a una necesidad colectiva; es, por tanto, la identificación de un problema social y la proposición de su solución; los principios del emprendimiento encargados de crear, organizar y gestionar los procesos son aplicados de manera específica y contextualizados con la realidad de la población beneficiaria y por el proyecto emprendedor a la luz de sus objetivos específicos.

El emprendimiento innovador está relacionado con la creación de productos y servicios, la mayoría de las veces, con un fuerte atractivo en la tecnología. Son emprendedores con el objetivo definido de ofrecer a la sociedad nuevos productos y servicios disruptivos. Por su atractivo tecnológico, por regla general, es el resultado de una investigación basada en la respuesta a necesidades presentadas en el ámbito de la innovación.

A pesar de los diferentes conceptos presentados anteriormente, el autor entiende que existe un sentido común con todos aquellos que, de alguna manera, los consustancial, este elemento es el individuo que opera en respuesta a dos estímulos: ya sea por necesidad o por oportunidad. Por eso, según ella, el individuo es la entidad que crea y posee un nuevo negocio, una nueva empresa, en respuesta a una necesidad u oportunidad identificada” (SÁ, 2020, p. 87). Y agrega:

Esta distinción entre oportunidad y necesidad en la génesis del emprendimiento es fundamental para los estudios actuales. El emprendimiento, por oportunidad, se basa en una orientación al mercado, mientras que el emprendimiento por necesidad apunta a satisfacer las necesidades propias del emprendedor (SÁ, 2020, p. 87).

Para el autor, por tanto, independientemente del perfil de la empresa, su nacimiento estará analizado por los estímulos de la necesidad o la oportunidad, influyendo en el comportamiento del emprendedor.

La forma en que los empresarios se comportaron durante las recesiones hizo una diferencia en la forma en que se manejaron los eventos durante las recesiones. Los

comportamientos creativos e innovadores de los empresarios y empresas conducen al desarrollo de productos y servicios basados en las necesidades del cliente; esto se apoya en parques tecnológicos, incubadoras, grupos colaborativos de empresas innovadoras y políticas que promuevan la innovación. Esta innovación lleva a los emprendedores a cambiar sus modelos de negocio, lo que implica modificar la actividad de la empresa para crear valor, explorar nuevas oportunidades y desarrollar estrategias emprendedoras. Por lo tanto, la educación debe estar encaminada a desarrollar estas habilidades en las personas. Esta formación también requiere adaptación a los entornos de los emprendedores, ya que los diferentes entornos tienen requisitos específicos que dependen de la cultura, valores y aspiraciones de los emprendedores que desean implementar estrategias que funcionen en estos entornos.

### **2.3.3 Comportamiento del empresario**

El emprendedurismo en Brasil crece, sin embargo, cuando el emprendedor está mal preparado, las posibilidades de que su empresa no se consolide en el mercado por mucho tiempo son grandes.

Brasil ocupó la 13<sup>a</sup> posición en el ranking mundial de emprendimiento realizado por el Global Entrepreneurship Monitor en 2015. La Tasa de Emprendedores en Etapa Inicial (TEA) en Brasil fue de 12,02, lo que significa que de cada 100 brasileños, 12 estaban realizando algún tipo de actividad empresarial en el momento de la encuesta. Esta tasa está relativamente cerca del promedio histórico brasileño, que es de 12,72. Por primera vez desde que comenzó la encuesta en Brasil, el país quedó fuera del grupo de los diez países con las tasas más altas de emprendimiento. El cambio se debe principalmente al cambio en el conjunto de países que participan en la encuesta GEM 2015 y no significa necesariamente un deterioro relativo en Brasil. Países como Bolivia, Angola, Macedonia y Egipto realizaron la encuesta GEM por primera vez este año y se ubicaron entre los diez países con las tasas

más altas de emprendimiento. La TEA presentada por Brasil en 2008 fue cercana a las tasas obtenidas por Uruguay (11,90) y Chile (13,08) y también similar a las presentadas por India (11,49) y México (13,09) (BAGGIO; BAGGIO, 2018).

La palabra emprendimiento se deriva de la palabra *imprehendere*, del latín, teniendo su correspondiente, “emprender”, aparecido en la lengua portuguesa en el siglo XV. La expresión “emprendedor”, según el Diccionario Etimológico Nova Fronteira, habría aparecido en la lengua portuguesa en el siglo XVI. Sin embargo, la expresión “emprendimiento” se originó a partir de la traducción de la expresión emprendimiento del idioma inglés, la cual, a su vez, está compuesta por la palabra francesa *emprendedor* y el sufijo inglés *ship*. El sufijo *ship* indica posición, grado, relación, estatus o cualidad, como en la amistad (amistad o la cualidad de tener un amigo). El sufijo también puede significar una habilidad o habilidad, o incluso una combinación de todos estos significados, como en liderazgo (liderazgo=habilidad o habilidad para liderar) (BARROS, PEREIRA, 2016).

Según Dornelas (2016), la palabra *emprendedor* tiene origen francés, *emprendedor*, y se refiere a alguien que se arriesga y emprende algo nuevo. Marco Polo (1254-1324) se arriesgó al tratar de establecer una ruta comercial hacia Oriente, por lo que se le atribuye el primer uso del término *empresariado*, quien firma un contrato con un hombre para vender sus mercancías. Crear nuevas relaciones comerciales con fines lucrativos y asumir riesgos.

El emprendimiento puede entenderse como el arte de hacer que las cosas sucedan con creatividad y motivación. Consiste en el placer de realizar cualquier proyecto personal u organizacional con sinergia e innovación, en permanente desafío a las oportunidades y riesgos. Es asumir un comportamiento proactivo frente a cuestiones que necesitan ser resueltas (BAGGIO; BAGGIO, 2018).

Baggio y Baggio (2018) describen que el emprendedor es fundamental en el proceso de desarrollo económico, y en sus modelos están tomando en cuenta los sistemas de valores de

la sociedad, en los que los comportamientos individuales de sus miembros son fundamentales. En otras palabras, no habrá desarrollo económico sin líderes empresariales en su base.

El espíritu empresarial es el proceso de iniciativa de implementar nuevos negocios o cambios en las empresas existentes. Es un término muy utilizado en el ámbito empresarial y suele estar relacionado con la creación de nuevas empresas o productos, generalmente implicando innovaciones y riesgos (OLIVEIRA, 2016).

Filion (2017) explica que lo que hacen los emprendedores está muy ligado a la forma en que interpretan lo que sucede en un sector particular del entorno. Su conocimiento de un mercado específico o el desarrollo de un nuevo producto o un nuevo proceso de fabricación los llevará a imaginar algo diferente y comercializarlo.

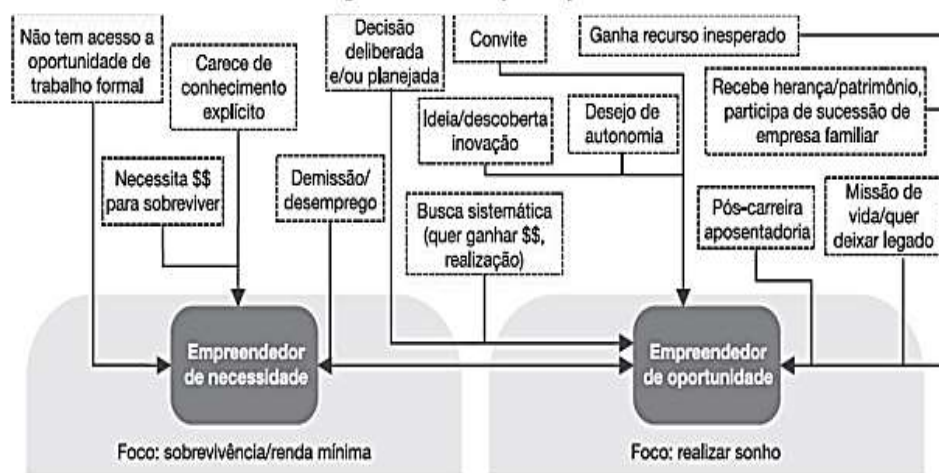
“Los emprendedores no solo definen situaciones, sino que también visualizan visiones de lo que quieren lograr. Su tarea principal parece ser imaginar y definir lo que quieren hacer y, casi siempre, cómo lo harán” (FILION, 2016).

Dornelas (2016) también enumera algunas razones que llevan a los emprendedores a salir de la necesidad o la oportunidad, como se muestra en la figura 2.

Barros y Pereira (2018) exponen que generalmente se asume que el emprendimiento está siempre y en todas partes asociado al progreso económico, aunque ausente de la gran mayoría de los modelos económicos, de esta manera se les considera el motor del crecimiento económico, al introducir en el innovaciones de mercado que hacen obsoletos los productos y tecnologías existentes.

El papel del espíritu empresarial en el desarrollo económico implica algo más que aumentar la producción y el ingreso per cápita; implica iniciar y constituir cambios en la estructura de la empresa y la sociedad (FILION, 2016).

Figura 2: Motivación para emprender.



Fuente: Dornelas, 2016.

Dornelas (2016) propone 4 fases bien definidas en el proceso emprendedor. En la fase 1 tiene lugar la identificación de oportunidades de innovación, en la fase 2 el detonante de la apertura de la empresa, el evento inicial, en la fase 3 la creación de la empresa e implementación y en la fase 4 la administración del negocio, el crecimiento. En el proceso, Moore analiza los factores críticos, las variables personales, sociales, ambientales y organizacionales que directa o indirectamente influyen en cada fase del viaje de un emprendedor.

El espíritu empresarial es un dominio específico. No es una disciplina académica en el sentido que suele atribuirse a la Sociología, la Psicología, la Física o cualquier otra disciplina bien establecida. Nos referimos al emprendimiento como siendo, ante todo, un campo de estudio. Esto se debe a que no existe un paradigma absoluto o un consenso científico. Sabemos que el emprendimiento se traduce en un conjunto de prácticas capaces de garantizar la generación de riqueza y un mejor desempeño de aquellas sociedades que lo sustentan y practican, pero también sabemos que no existe una teoría absoluta al respecto. Cabe señalar que es de fundamental importancia comprender esta premisa básica para que sea posible interpretar correctamente lo escrito y publicado sobre este tema (BAGGIO; BAGGIO, 2018).

Los mismos autores continúan argumentando que el espíritu empresarial suele medirse en diferentes países por la actividad de los trabajadores por cuenta propia. El número



y la participación de los trabajadores por cuenta propia en la economía brasileña era de 10 millones en 1978 y de 18,6 millones en 2017.

El número de trabajadores por cuenta propia registrados como MEI (microempresarios individuales) llegó a 4,1 millones en todo el país, según datos del portal del emprendedor, como se muestra en el gráfico 1.

El desarrollo regional ha encontrado un aliado en el emprendimiento. Esta es posiblemente la razón por la cual los estudios sobre el tema están estimulando a investigadores de diferentes áreas del conocimiento, incluidas las ciencias empresariales. La promoción de acciones empresariales que impulsen el desarrollo sostenible ha creado una expectativa positiva que, como tal, aúna los intereses del Estado y del sector privado hacia mecanismos de apoyo para satisfacer las necesidades reprimidas de la sociedad de consumo.

El examen sistemático de los más variados tipos de emprendimientos revela experiencias que confieren, en este campo de oportunidades, el éxito como premio a las buenas prácticas de gestión, identificadas a partir del comportamiento del emprendedor.

Según Nerlei – Associação Empresarial da Região de Leiria (2020), existen al menos nueve vectores que atestiguan el desarrollo y que fueron encontrados en casos de éxito, en ese sentido, también destaca aquella institución de investigación que:

El foco está en la perspectiva tradicional del individuo, su asunción de riesgos, su orientación emprendedora o el simple análisis de características individuales (o rasgos de personalidad) que no son replicables. Lo fundamental es la capacidad de los individuos emprendedores para ser agentes de cambio, creando nuevas empresas, identificando y mejorando modelos de negocio, procesos o productos (NERLEI, 2020. p. 128).

En relación al emprendimiento más específicamente, y arrojando luz sobre la formulación del concepto, el IBGE (2018) argumenta que el término reúne varios significados, incrustados en una revisión de la literatura acreditada a Jean-Baptiste Say (1767-1832) y al

economista franco -El irlandés Richard Cantillon (1680-1734) la iniciativa de utilizar la expresión para “describir a alguien que ejerce juicio empresarial ante la incertidumbre” (IBGE, 2018, p. 9).

Pinto (2018), ofrece una perspectiva que ayuda a caracterizar al individuo en el contexto del emprendimiento, de manera sencilla. Según el pensamiento de la investigadora, dado que cada ser humano es único, y por lo tanto dotado de especificidades diferentes, se vuelve importante intentar una clasificación que las identifique. Con este objetivo, la autora propone tres conjunciones que denomina variables que ayudan en la determinación de las características individuales del emprendedor, a saber: demográficas (edad, género y nivel educativo), personalidad (afectividad) y estilo cognitivo con referencia al desarrollo de habilidades.

**Tabla 1** Determinación de las Características Individuales del Emprendedor

Conjunciones de Variables	Características
Demografía	Aspectos como la edad, el sexo y el nivel de estudios.
Personalidad	Relativo a las destrezas y habilidades cognitivas y afectivas que un individuo usa para formular ideas sobre personas o hechos.
Estilo cognitivo	Posibilita el desarrollo de las capacidades intelectuales y emocionales, el pensamiento, el lenguaje, la memoria, la comprensión, la percepción y el razonamiento.

Fuente: Elaboración propia en base a Pinto (2018).

Según Chiavenato (2018) el emprendedor tiene el espíritu y la energía de la economía, el apalancamiento de los recursos, el impulso de los talentos y la dinámica de las ideas. La siguiente figura muestra el contexto del empresario brasileño figura 3.

Lo que parece resaltar en este discurso es que lo importante es observar el comportamiento individual del emprendedor en relación a compartir la idea emprendida. Comprender qué sucede cuando se adopta una determinada actitud emprendedora puede identificar a los emprendedores potenciales. Aquí radica la importancia de comprender los vectores que constituyen el comportamiento del emprendedor, de forma simplificada, recopilados a continuación con base en el trabajo referenciado anteriormente.

Según Dolabela (2018) la personalidad del emprendedor se debe a varios factores, siendo los principales la educación y las experiencias adquiridas en el entorno en el que vive. También señala que el emprendedor necesita tener algunas características como: proactividad, visionario, confianza en sí mismo, liderazgo, asunción de riesgos, perseverancia, flexibilidad y compromiso. El énfasis inicial que da el autor es la percepción de la valoración cognitiva que una persona tiene de sus capacidades, hasta el punto de hacer uso de esta competencia, siendo capaz de movilizar la motivación, los recursos cognitivos y los cursos de acción necesarios para ejercer control sobre acontecimientos de su vida.

Tabla 2: Contexto de los empresarios brasileños.

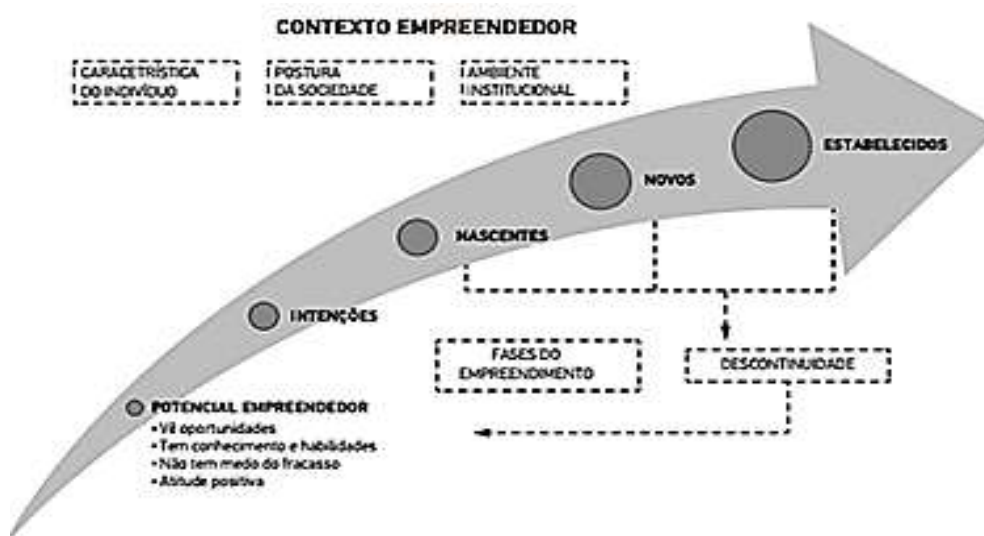
<b>características actitudinales</b>	<b>Descripción</b>
auto efectivo	Es la estimación cognitiva de una persona de sus habilidades para movilizar motivación, recursos cognitivos y cursos de acción necesarios para ejercer control sobre los acontecimientos de su vida.

Tomar riesgos calculados	Individuos que necesitan confiar en la certeza de que es absolutamente imposible que sean buenos empresarios.
Planificador	Los emprendedores no solo definen situaciones, sino que también visualizan visiones de lo que quieren lograr. Su tarea principal parece ser imaginar y definir lo que quieren hacer y, casi siempre, cómo lo harán.
Detectar oportunidades	Es la capacidad de capturar, reconocer y hacer un uso efectivo de información abstracta, implícita y en constante cambio.
Persistente	Capacidad para trabajar intensamente, incluso sometiéndose a privaciones sociales, en proyectos con retornos inciertos
Sociable	Los empresarios crean puestos de trabajo, introducen innovaciones y estimulan el crecimiento económico. Ya no los vemos como proveedores de bienes y autopartes poco interesantes. En cambio, son vistos como dinamizadores que asumen los riesgos necesarios en una economía productiva y en crecimiento.
innovador	El espíritu empresarial es principalmente una función de cuatro elementos: rasgos de personalidad (necesidad de logro y creatividad), propensión a la innovación, asunción de riesgos y postura estratégica.
Líder	Una vez que los empresarios reconocen la importancia de su contacto cara a cara con los demás, rápidamente y enérgicamente buscan actuar en consecuencia.

Fuente: Elaboración propia en base a Pinto (2018).

La literatura destaca el hecho de que, en el contexto de los emprendedores brasileños, las micro y pequeñas empresas son uno de los principales pilares de sustentación de la economía brasileña, ya que desempeñan un papel importante en la generación de empleos y en el fomento del mercado actualmente competitivo y exigente.

Figura 3: Contexto empresarial



Fuente: GEM Brasil 2016.

Schmidt y Bohnenberger (2018) enumeran las características del emprendedor a través de una revisión de literatura que se muestra en Características Actitudinales del Emprendedor.

Las habilidades empresariales brindan a una persona la capacidad de desarrollar una nueva empresa y promover el desarrollo social. Estas habilidades son esenciales para aumentar la competitividad y asumir riesgos.

La creatividad da como resultado un enfoque innovador para un desafío. Para resolver estos desafíos, los empresarios utilizan su iniciativa de asumir riesgos para aplicar ideas

innovadoras. La autoeficacia es el grado en que una persona confía en sus habilidades para determinar los desafíos que puede enfrentar, cuánto esfuerzo debe hacer para superarlos y cuánto debe perseverar para enfrentarlos. Se cree que la autoeficacia ayuda a las personas a fortalecer su intención de desarrollar emprendimientos. Esta intención se refiere a la capacidad de desarrollar un negocio o agregar valor a una organización existente, ahora o en el futuro. Además, es importante el locus de control interno, que consiste en la creencia de que el éxito o el fracaso dependen de las habilidades y esfuerzos personales (FERNANDES et al. 2017).

Otra habilidad es la proactividad. La persona proactiva es aquella que muestra iniciativa, actúa sobre las oportunidades que detecta y persevera hasta alcanzar la meta (Kozub Ková et al. 2018). Esta habilidad implica anticipar los problemas antes de que sucedan y actuar sobre las cosas que se pueden cambiar para resolver una situación particular. Esta característica es fundamental para que los emprendedores encuentren oportunidades de negocio. Cuando una persona es capaz de identificar e implementar una idea de negocio, tiene un gran potencial para ser emprendedor. La capacidad de ser innovador da como resultado la generación de nuevas ideas para la producción de bienes y servicios. Para los empresarios, esta característica es fundamental en el entorno competitivo donde se desarrollan las acciones. Finalmente, la resiliencia es vista como un factor de éxito de los emprendedores para superar la adversidad. Los empresarios se enfrentan a numerosas situaciones que afectan constantemente a su supervivencia. Esto hace que el emprendedor sufra altos niveles de estrés que pueden causar daños psicológicos, como el burnout. Por lo tanto, el emprendedor debe tener resiliencia para superar estas crisis.

Así, el empresario (es):

- Una persona persistente, que tiene un comportamiento innovador y que desarrolla planes y estrategias para obtener los mejores resultados (autoeficacia);

- Capaz de asumir riesgos (aunque tratando de controlarlos en la medida de lo posible), haciéndolos independientemente de que sean financieros, sociales o psicológicos (risk-take),
- Tiene un sentido claro para identificar oportunidades de negocio y actuar sobre ellas, implicando iniciativa, realizando acciones directas y perseverancia hasta lograr un cambio significativamente positivo en la sociedad (proactividad)
- Tiene una fuerte necesidad de logro e iniciativa para crear algo nuevo para sí mismo y para la sociedad (necesidad de logro);
- Cree que tiene el control de su vida y de los eventos que la influyen, siendo los eventos el resultado de su persistencia y trabajo (locus de control interno).

### **2.3.3.1 Cambio cultural**

Es consciente de que la transformación cultural que sucede todos los días ya no es suficiente para garantizar la perpetuación del negocio. Estar dispuesto a transformarse con la cultura es el diferencial en el comportamiento del emprendimiento que ve en nuevas matrices la oportunidad de rehacerse.

La necesidad de ganar mayor protagonismo en las poblaciones no alcanzadas puede ser la señal de que la transformación cultural está mediando el desarrollo de la empresa o emprendimiento.

El conjunto de reglas, valores y creencias que constituían el perfil de una empresa estática debe ponerse a disposición de la multiculturalidad, alcanzando diferentes aspectos del mercado.

### **2.3.3.2 Rompiendo mitos**

Los conceptos preconcebidos deben ser abandonados. El comportamiento del emprendedor no debe ser alimentado por mitos, por el contrario, se debe creer que toda idea tiene potencial, pero debe ser analizada antes de convertirse en el núcleo del comportamiento de quienes intentan alcanzar el éxito empresarial.

Saber distinguir la verdad de los mitos es garantizar que la conducta no sea seducida por ninguna teoría; aunque tenga características de verdad, debe ser puesta a prueba frente a hechos que denotan éxito y fracaso.

Todos los supuestos deben ser analizados cuidadosamente antes de ser tomados como base de una verdad absoluta en la gestión empresarial. El éxito, sea el que sea, debe ser analizado con rigor científico y desprovisto de los saberes míticos que retroalimentan los saberes populares.

### **2.3.3.3 Superar la burocracia**

La idea inicial de burocracia no se disfrazaba de dificultad, sino de organización. Como organización, la burocracia es un beneficio, sin embargo, cuando excede los límites que definen la dinámica y fluidez de un negocio, debe ser reducida o eliminada.

El estado dinámico del mundo de los negocios ha reducido la importancia del papeleo excesivo, por ejemplo, para que surja la tecnología que, de manera disruptiva, garantice el desarrollo fluido de los procesos; tanto operativa como de gestión.

Un comportamiento lleno de excesos burocráticos no sólo rigidiza los procesos de producción (ya sea de bienes o de servicios) sino que condena la estructura de la empresa a una estática, indiscutiblemente, espuria para el mundo empresarial actual.

### **2.3.3.4 Garantías de financiación**



El comportamiento del Emprendedor en cuanto al financiamiento de su negocio debe ser responsable; con responsabilidad se debe entender la capacidad de responder a las necesidades de capital de riesgo, estructuras, tecnologías, estrategias de gestión y otros.

La madurez emocional ante las necesidades de mantenimiento y desarrollo definirá la postura del emprendedor frente a sus demandas; ante las necesidades impuestas, y el proceso de generación de ingresos y control de gastos debe ser equilibrado y sensato.

Desde el financiamiento a gran escala hasta el ciclo financiero comunal, el comportamiento del emprendedor debe enfocarse no solo a la prospección; al mismo tiempo, debe dedicar su atención gerencial a resolver problemas futuros para que su negocio tenga liquidez para garantizar más que la pura operación.

#### **2.3.3.5 Estimulación de potenciales**

Una empresa no solo se compone de proyectos, ejecuciones, evaluaciones y diseños, sino también de personas que, debidamente impulsadas, pueden ser instrumentos de transformación y desarrollo.

El sentimiento de pertenencia a un proyecto es un gran vector de potencialidades desconocidas; este comportamiento puede servir de base para el éxito de un emprendimiento, por lo que el emprendedor debe adoptar ante sus subordinados, fomentando la adhesión de todos al proyecto.

Los emprendedores que carezcan de la capacidad de estimular el potencial de los miembros de su equipo tendrán mayores dificultades que un equipo que logre desarrollar sentimientos positivos frente a los procesos de negocio.

La forma sencilla de explicar este fenómeno es entender que la promoción del potencial en los cooperativistas es una especie de liberación de fuerzas que contribuyen efectivamente a la fluida eficiencia del proyecto empresarial.

### **2.3.3.6 Desarrollo de mentorías**

Desarrollar la tutoría entre los empleados es un comportamiento de un gerente exitoso. La mejor forma de presentarse en el mundo empresarial es entender que la cooperación es la puerta que abre el futuro y, en este sentido, la financiación del mentoring en la empresa es una representación de esa cooperación que, por cierto, es bivalente: tanto quién recibe la tutoría como quién la provee se beneficia en el proceso, la cualificación de los empleados genera desarrollo empresarial.

Aportar elementos de mentoring en el propio negocio, por tanto, es abrir capital a nuevos emprendedores dentro de un círculo donde el emprendedor es el gestor de grandes posibilidades.

Otra forma de aplicar el mentoring en los términos propuestos en el estudio es brindando ayuda a los nuevos emprendedores; ofreciendo tiempo, reflexión, consejo y consulta; para que exista la construcción de una red de cooperación que vaya más allá de los muros del propio negocio. Hacer una asociación externa es un comportamiento que abre puertas a nuevos negocios.

### **2.3.3.7 Incentivo a la interacción**

Un comportamiento que trae mucha prosperidad al emprendedor es el incentivo por intercambiar ideas; esta adhesión debe darse a partir de la interacción entre los componentes de los diferentes equipos que integran el establecimiento de su empresa, propiciando un intercambio de experiencias de tutores de las más variadas áreas.

Es así como la promoción del flujo de ideas genera desarrollo -incluido el desarrollo tecnológico- además de la interacción de trabajadores con diferentes experiencias y por ello muy útil en compartir.

La mayoría de las veces, este proceso de interacción es un vector de apertura de nuevas rutinas que abren mercados poniendo a disposición ideas revolucionarias para la innovación.

#### **2.3.3.8 Promoción de la integración**

Cuando el comportamiento del empresario tiende a la integración entre todos los individuos involucrados en el proceso de producción de bienes o servicios, esta participación involuntaria se convierte en un compromiso voluntario; cuando esto sucede, el emprendedor ha conquistado una estructura rica y bien consolidada.

Lograr la promoción integral entre agentes de las más diversas áreas de actuación de la empresa, genera una rutina de actuación y complementariedad entre pares que, a su vez, posibilita el éxito de la empresa o, al menos, mitiga la posibilidad de su fracaso.

En ocasiones, el desafío dentro de este vector es la superposición de cargos y funciones cuando el responsable de la aplicación e implementación del programa de integración debe actuar enérgicamente para neutralizar los riesgos de conflicto sin por ello instituir procesos anárquicos.

#### **2.3.3.9 Creación de originalidad**

La originalidad siempre ha sido un punto positivo y esencial para cualquier modelo exitoso en una empresa. Tener un modelo propio es confirmar que se tiene una respuesta de identificación con las necesidades que presenta el público consumidor.

Así es cómo desarrollar tu propio modelo con originalidad es más que percibirse como único en un determinado ámbito del mundo empresarial; ser original es tener aptitud, reconocida por el mercado, para satisfacer necesidades dadas.

En este sentido, cada región tiene sus propios rasgos que apuntan a una vocación comercializadora; el empresario debe observar con perspicacia, paciencia y destreza antes de desarrollar su respuesta que, como exige este vector, será tan aceptada como original.

Cada uno de estos vectores forma parte del diseño de perfiles para estudios de interés en el comportamiento emprendedor y por ello debe gozar de la atención de la investigación científica.

Lima Coimbra Neto (2016), revalidando con el discurso, argumenta que existe un interés académico por explorar los fenómenos que constituyen el perfil del emprendedor en vista de la gran cantidad de recursos dirigidos a los mismos. Según el autor, algunos de los temas que se toman en cuenta son las características emprendedoras que promueven el desempeño organizacional; el curso de las inversiones en formación de emprendedores y la respuesta percibida en el desempeño de la empresa, a través de su desempeño organizacional.

Como se puede abstraer de la figura anterior, el autor considera que el comportamiento del emprendedor llama la atención de la academia porque emana la lectura del grado de éxito del emprendedor. Inicialmente, la “planificación previa” es la gran señal que indica el éxito junto con la gestión empresarial que le sigue. De este segundo (gestión empresarial) se esperan procedimientos de seguridad; El resultado de una gestión equilibrada sugiere derivados positivos en el comportamiento que se convierte en retroalimentación.

A partir de la ruta de inversión es posible saber si el emprendedor considera o no la formación profesional como un factor importante. Hay poca necesidad de argumentar que, en ausencia de una formación adecuada, ninguna empresa tendrá éxito. La preparación

profesional, garantizada por una planificación previa, debería, en teoría, estimular el compromiso del emprendedor.

Así, las características emprendedoras de las que habla el autor son un indicativo de hacia dónde apuntar e invertir recursos desde el propio negocio; El desempeño organizacional lleva en su estructura las características de quienes lo dirigen. Si tienes una actitud audaz, tendrás una empresa audaz, si la actitud es moderada, habrá moderación y así sucesivamente.

La pregunta que se hace la investigación como curiosidad epistemológica es: ¿cuál es la relación entre el comportamiento y la resiliencia?

En un intento de responder a esta pregunta, se puede decir que, al igual que los gradientes enumerados, el fenómeno de la resiliencia contiene características importantes para ser estudiadas en el proceso emprendedor que parecen permitir que el sector privado supere a los agresores socioeconómicos de estos, impuestos en nombre del afán por alcanzar el éxito empresarial y todo ello, en estrecha relación con la conducta del emprendedor, como defiende Lima Coimbra Neto (Ibidem), la resiliencia es una característica que está en la esencia de quien logra el éxito en el mantenimiento de sus empresas.

Para Cruz y Moraes (2016), es muy común que el punto de partida en la idea de emprender sea un proceso de cambio económico; para los autores, es así como, al concretar una determinada demanda, surge una ventana de oportunidad que lleva a alguien a emprender; al defender tal concepto se constituye una ruptura de los modelos establecidos; es decir, son paradigmas rotos por el emprendedor que, valiéndose de nuevos patrones de consumo para el abastecimiento, presenta su negocio como solución a un problema.

Además, lo que surge de esta perspectiva es que, al iniciar un emprendimiento, uno se expone a diversos agresores, lo que, por regla general, desalienta la fuerza que subsidia la ruptura del paradigma. Esto ocurre porque, si bien el sistema capitalista depende del desarrollo y creación de empresarios, esto también pone a prueba la capacidad de producir nuevos

intentos. Para los autores, este es el momento en que se puede encontrar el fenómeno de la resiliencia y, basados en estudios de patrones identificados sistemáticamente por la ciencia, desarrollar el perfil del emprendedor exitoso.

Así, Lima et. al. (2016), unen emprendimiento y resiliencia en un universo de análisis que, a partir del comportamiento del emprendedor, puede revelar cómo ocurre el “proceso de creación de riqueza y realización personal” (Lima et. al. 2017 p. 392). Para los estudiosos, es en esta relación de emprendimiento y resiliencia que se puede constituir un compendio teórico capaz de responder a la curiosidad epistemológica sobre el éxito empresarial.

En un intento de concluir en esta dirección, se puede decir que el éxito o el fracaso de una empresa depende de procesos individuales revelados por la conducta del empresario; no es plausible decir que la acción individual no se refleja en el ámbito colectivo, ya que el modelo de producción capitalista, en el que se dan las transformaciones empresariales, mueve el contexto socioeconómico colectivo y por tanto debe ser tomado como objeto de estudio; lo que confirma una vez más la importancia de esta discusión sustentada en este marco teórico.

#### **2.3.4 La empresa brasileña**

Las micro y pequeñas empresas constituyen hoy en día uno de los segmentos más importantes de la economía mundial, siendo responsables de la gran mayoría de los empleos y del número total de empresas en cualquier país. Son el verdadero punto de apoyo de la libre empresa y la democracia. En Brasil, juegan un papel importante como fuente de empleo, ya que absorben la mayor parte de la mano de obra desempleada debido a los despidos de las grandes corporaciones. Además de su función social, las micro y pequeñas empresas se caracterizan por adaptarse con mayor facilidad a las nuevas situaciones económicas, absorbiendo con mayor facilidad las innovaciones tecnológicas. También tienen la ventaja de

estimular el espíritu empresarial, crear puestos de trabajo y promover el desarrollo regional de manera más eficaz. Son, en definitiva, más ágiles y más capaces de moverse en el mercado e innovar. Para hacerse una idea, algunos de los productos más utilizados en el mundo moderno se crearon, a lo largo del siglo XX, dentro de pequeñas empresas, como aire acondicionado, aerosoles, aviones, helicópteros, marcapasos, ordenadores personales y la cámara instantánea. Es a través del número de micro y pequeñas empresas que se mide el desarrollo social y económico de un país.

En Brasil, es posible conceptualizar Microempresa (ME), de manera simple, como una persona que, con la intención de explorar la producción de bienes o servicios, se inscribe en el Registro Nacional de Personas Jurídicas, caracterizada como una pequeña empresa de las cuales obtiene utilidades no superiores a BRL 360.000 (trescientos sesenta mil reales) por año, con opción de elección tributaria subsidiaria y contratación de hasta 19 empleados, como se desprende de la dicción proporcionada por SEBRAE (2018):

Se consideran microempresas o pequeñas empresas las sociedades mercantiles, las sociedades simples, las sociedades unipersonales de responsabilidad limitada y los empresarios a que se refiere el art. 966 de la Ley N° 10.406, de 10 de enero de 2002 (Código Civil), debidamente inscrita en el Registro de Sociedades Comerciales o en el Registro Civil de Personas Jurídicas, según sea el caso. (SEBRAE, 2018).

Junto con las Pequeñas Empresas (EPP), ME tiene una importancia económica considerable para Brasil. Parte de esta importancia puede ser confirmada por el hecho de que juntas representan el 98,5% del total de empresas del sector privado, siendo responsables del 27% del Producto Interno Bruto (PIB) y aún manteniendo el 54% del total de empresas con empleos formales en el país (SEBRAE, 2018). Es lo mismo que decir que las ME y las APP juntas emplean a más personas, en el mercado formal, que las Medianas (Ms) y Grandes Empresas (GEs).

Entre 2002 y 2013, la tasa de crecimiento del PIB brasileño siguió de cerca la economía mundial. Sin embargo, a partir de 2014, Brasil experimentó una fuerte desaceleración económica, seguida de la mayor recesión (2015 y 2016) jamás registrada en los últimos 25 años, que se muestra en el gráfico 2, con los años 2018, 2019 y 2020 como proyecciones. En Brasil, según el Banco Central (BACEN), la economía debería registrar solo una leve expansión en 2017 y tasas ligeramente mejores en los años siguientes. De esta forma, en 2019, las oportunidades de negocios en el mercado interno tienden a ser levemente mejores que en años anteriores, sin embargo, más limitadas que las del período de expansión, cuando el país registró tasas expresivas. En los últimos años, a pesar del débil desempeño del PIB entre 2014 y 2017, la creación anual de nuevos Microempresarios Individuales (MEI) se ha mantenido robusta, cercana a 1 millón de MEI/año. En consecuencia, la creación de nuevas MEI parece estar más asociada al proceso de formalización empresarial que al ritmo de crecimiento económico.

La importancia de la EM en Brasil es reconocida, incluso bajo el ámbito legal, siendo amparada por una ley específica; Ley 123/2006, por la que se establece con fuerza el estatuto de los ME y EPP, pasando a conocerse como Ley General (LG) de ME y EPP o comúnmente denominada Ley General o simplemente como LG, de la que sí se puede entender que:

Art. 3° Para los efectos de esta Ley Complementaria, se consideran microempresas o pequeñas empresas las sociedades mercantiles, las sociedades simples, las unipersonales de responsabilidad limitada y los empresarios a que se refiere el art. 966 de la Ley N° 10.406, de 10 de enero de 2002 (CÓDIGO CIVIL), debidamente inscrita en el Registro de Empresas Comerciales o en el Registro Civil de Personas Jurídicas, según sea el caso. (Ley 123/2006, art. 3, Caput)

De esta forma, desde el LG, los ME recibieron un trato especial que puntúa positivamente en contribuir al crecimiento de este ecosistema emprendedor, subsidiando el aumento de las tasas de supervivencia y asegurando una competencia leal.



Los artículos 146, 170 y 179 de la Constitución de 1988 contienen los marcos legales que fundamentan las medidas y acciones de apoyo a las micro y pequeñas empresas. El artículo 170 inserta a las microempresas en los principios generales del orden económico, garantizando un trato en favor de estas empresas. El artículo 179 instruye a las administraciones públicas a brindar un trato jurídico diferenciado al segmento, con el objeto de incentivar mediante la simplificación o reducción de las obligaciones administrativas, tributarias, previsionales y crediticias, mediante leyes. El artículo 146 contiene dos nuevas disposiciones, aprobadas por la Reforma Tributaria de 2003, disponiendo que una ley superior, la ley complementaria, definirá un trato diferenciado y favorecedor para las microempresas, incluyendo un régimen único para la recaudación de impuestos y contribuciones de la Unión, los Estados y los municipios. En términos evolutivos, la primera medida legal en Brasil que establece un trato especial para las pequeñas empresas fue definida en 1984, con la institución, por la Ley N.º 7256 del Estatuto de Microempresa, brindando apoyo al segmento en las siguientes áreas: administrativa, tributaria, pensión y trabajo.

El Microempresario Individual - MEI se conceptualiza como la persona que trabaja por cuenta propia y que se legaliza como pequeño empresario.

Oliveira y Forte (2018) definen al Microempresario Individual (MEI) como una figura jurídica en Brasil, que es una persona que trabaja por cuenta propia, legalizando como pequeño empresario. Los autores también explican que para ser un microempresario individual, es necesario ganar hasta ochenta y un mil reales por año y no tener una participación en otra empresa como socio o titular, el MEI también puede tener un empleado contratado que recibe un salario mínimo o el salario mínimo de la categoría.

Corseuil, Neri y Ulysea (2019) describen que uno de los principales vehículos de la actividad emprendedora son las pequeñas empresas, y estas han generado más empleos que las empresas de 100 o más empleados en los últimos años.

En los últimos años se ha dado gran importancia al problema del pequeño emprendimiento debido, sobre todo, al reconocimiento, por parte de las políticas públicas, de la contribución de la pequeña iniciativa al crecimiento económico, el empleo y la vitalidad de la economía.

Art. 966. Se considera empresario a quien ejerce profesionalmente una actividad económica organizada para la producción o circulación de bienes o servicios. Párrafo único. No se considera empresario quien ejerce una profesión intelectual, de carácter científico, literario o artístico, incluso con la ayuda de asistentes o colaboradores, a menos que el ejercicio de la profesión sea parte de una empresa (BRASIL, 2002).

Oliveira y Forte (2018) explican que el micro emprendimiento en general se concibe como una especificación del concepto de emprendimiento relacionado con situaciones de muy pequeña escala. Los autores señalan que uno de los componentes del micro emprendimiento es la situación de desempleo en la que el trabajador, luego de buscar trabajo sin éxito, decide montar su propio negocio. La búsqueda de la seguridad material constituye, en estos casos, un factor motivacional de enorme importancia.

Con el aumento de estos trabajadores informales en las grandes ciudades, en 2004, en São Paulo, la propuesta de crear la figura del Microempresario Individual - MEI, a través de la Asociación Comercial de São Paulo - ACSP, que llevó al presidente Luiz Inácio Lula da Silva la idea de crear la Persona Física Emprendedor Urbano, que beneficiaría a los trabajadores que trabajaban en la informalidad.

Oliveira (2016) analiza que para incentivar la regulación de las “empresas” que trabajan informalmente, la LC n°. 123/2006 creó el Simple Nacional, que tuvo como objetivo unificar la recaudación de impuestos y contribuciones en los ámbitos federal, estatal y municipal para las Microempresas – ME y Pequeñas Empresas – EPP. Sin embargo, con la complejidad y los constantes cambios en la legislación y la dificultad en el cálculo de los

impuestos, muchos trabajadores aún permanecen informales en el país, no alcanzando la expectativa de formalizaciones que pretendía la mencionada Ley.

Para ser considerado Empresario, según el Código Civil – CC/2002, la persona física debe realizar actividades económicas a través de la producción o circulación de bienes o servicios. Según la LC n. 128/2008, art. 18-A, podrá convertirse en Microempresario Individual el trabajador que cumpla con los siguientes requisitos de legalización:

- Tener renta bruta anual igual o inferior a R\$ 36.000,00 (treinta y seis mil reales);
- Estar optando por Simples Nacional;
- Realizar las actividades enumeradas en los anexos I, II y III del Simples Nacional, así como las actividades autorizadas por la CGSNE;
- Tener un solo establecimiento, sin sucursales;
- No participar en otra sociedad como socio, titular o administrador (SARKAR, 2016).

Todavía hay quienes señalan a los microempresarios, en particular a los trabajadores por cuenta propia, como una importante fuente de dinamización de la economía, dado su potencial de innovación y expansión empresarial.

La Ley Complementaria n° 128/2008 trae un gran beneficio tanto para los microempresarios como para la economía brasileña en general: la formalización legal de estos profesionales. A través de este proceso, adquieren importantes derechos como la calificación como asegurados del INSS, el acceso al crédito, el derecho a participar en licitaciones públicas y la posibilidad de negociar con otras empresas de manera transparente, sin la menor preocupación por la actuación de las autoridades fiscales sobre su actividad, ya que se apegó a la legalidad. Sin duda es un gran paso para que mañana, estos microempresarios se conviertan en socios de una microempresa y esta se convierta en un círculo de crecimiento económico para las comunidades y para Brasil (SANTOS; FREITAS, 2017).

Pacobamba (2017) explora que, en plena sintonía con las transformaciones recientes en la sociedad, proporcionadas por la tecnología, el microempresario individual cuenta con una importante herramienta en la red mundial, para esclarecer sobre los beneficios que traerá la formalización. Datos publicados en el sitio web oficial demuestran la grandeza de esta clase de empresarios que surge con la regulación del trato diferenciado y favorecido.

Oliveira y Forte (2016) explican que para la formalización del emprendedor como MEI existen algunos requisitos como: No participar como socio, administrador o dueño de otra empresa; poder contratar un máximo de un empleado; realizar alguna de las actividades económicas descritas en el Anexo XI de la Resolución N° 140 de la CGSNE, que enumera las actividades permitidas; No está obligado a tener un contador, sin embargo, puede ser necesario para algunas situaciones.

De acuerdo con Athayde (2017), con el sistema ME surge una nueva oportunidad para transformar a muchos profesionales que se encuentran en el mercado informal en profesionales plenamente legalizados bajo la figura jurídica de Empresario Individual, motivados por los diversos beneficios, como prueba de ingresos, exención de legalización, reducción de la carga tributaria, beneficios de seguridad social, entre otros.

Souza (2017) en su estudio verifica las principales razones que llevan a los trabajadores informales a formalizarse como Microempresarios Individuales, las cuales son: la posibilidad de emitir factura, la baja burocracia, las facilidades de formalización, los derechos de seguridad social, la reducción de impuestos y la reducción de las obligaciones accesorias exigidas.

Según el art. 966 de la Ley Complementaria 128/2008:

Se considera empresario a quien ejerce profesionalmente una actividad económica organizada para la producción o circulación de bienes o servicios. Párrafo único. No se considera empresario quien ejerce una profesión intelectual, de carácter científico, literario o artístico, incluso con la competencia y asistentes o colaboradores, salvo que el ejercicio de la profesión constituya un elemento de la empresa (BRASIL, LC 128/2008).

Datos del Sebrae (2017) revelan que: (a) las micro y pequeñas empresas generaron, en 2011, el 27% del valor agregado del conjunto de actividades entre comercio, servicios e industria; (b) los servicios y el comercio representaron el 19% del valor agregado en 2011, mientras que la industria representó el 7,8%; (c) en relación al número de empresas, las PYME

representaron en 2011 en actividades de servicios y comercio, respectivamente, el 98% y 99% del total de empresas formalizadas; (d) en cuanto al empleo, las Pymes representaron el 44% de los empleos formales en los servicios y aproximadamente el 70% de los empleos generados en el comercio; (e) alrededor del 50% de los salarios en el sector del comercio formal fueron pagados, en 2011, por las PYME.

Para Lopes (2017), la Ley Complementaria n° 128/2008 permitió facilitar mucho la legalización de los empresarios que realizaban sus actividades de forma autónoma o incluso móvil, a pesar de ello, no logró avanzar en algunos puntos fundamentales para su efectiva aplicabilidad. Como el hecho de que se tenga en cuenta la renta bruta en el cálculo del límite anual de clasificación. Así, actuar de esta forma puede dificultar el mantenimiento de este sistema por parte de los empresarios, especialmente de aquellos que necesitan pagar rentas puntuales o que tienen obligaciones derivadas de la contratación del único empleado permitido. Todo ello sin tener en cuenta los gastos necesarios para el desarrollo de la propia actividad.

El crédito a la microempresa es uno de los aspectos que merece mayor atención en las políticas nacionales de desarrollo. Actualmente existen tres tipos de líneas disponibles para el crédito a la microempresa en el país, a saber: inversión o inversión fija, en las cuales el capital se destina a la adquisición de maquinaria o equipo y obras civiles indispensables para la implementación, modernización, operación o ampliación de la empresa; las destinadas a capital de trabajo, en las que los recursos se utilizan en la compra de bienes, reposición de existencias, gastos de administración, etc.; y los de capital de trabajo asociado a inversión o inversión mixta, en los que una parte de los recursos se destina a cubrir los gastos que tendrá la empresa con las inversiones realizadas, es decir, si la empresa financió una máquina, puede necesitar materia prima para producción, por lo que se financiará capital de trabajo (LOPES, 2018).

El propietario de la microempresa es el empresario que gestiona y/o administra un medio de producción, independientemente de que su empresa haya surgido por necesidad u

oportunidad. Suponiendo que la condición de clase esté determinada únicamente por la propiedad de los medios de producción, nos encontramos ante un capitalista.

En Brasil, el microempresario es visto como un empresario con necesidades, y el gobierno federal viene implementando normas para incentivar la creación de estas empresas, tratando de reducir la informalidad en el país. Silveira y Teixeira (2018) también agregan que “existen varios factores que desalientan a las pequeñas empresas a formalizarse, tales como: alto costo de legalización, falta de información, baja capacidad para asumir los costos de los impuestos”.

El fomento de la microempresa aparece como una forma de desarrollo socioeconómico del país, y también de las grandes empresas, que en un proceso de reconversión productiva y debido a la globalización necesitan reducir costos para garantizar un mercado. Esto proporciona a la microempresa, como fenómeno estructural, de una larga vida, pero la fragilidad económica de las pequeñas unidades productivas ( con las peores condiciones de competencia o negociación ) convierte a la microempresa, individualmente, en una empresa altamente perecedera, es decir, microempresas, por sí solas, generalmente no tienen suficiente solvencia y fuerza para mantenerse por mucho tiempo.

El tratamiento dado a las pequeñas y microempresas, por lo tanto, debe ser una política pública permanente y uniforme, a fin de evitar contraponer a las pequeñas empresas al poder económico de las grandes corporaciones. El fomento de estas iniciativas ha demostrado ser fundamental para aumentar la competitividad nacional. El apoyo a las microempresas es verdaderamente una política de Estado y debe estar incluida en la estructura institucional.

La importancia de las Micro y Pequeñas Empresas para el desarrollo de Brasil se hace evidente cuando se considera su desempeño en diferentes esferas de la sociedad. Debido a la gran actuación de estas empresas, es acertada la decisión de crear un régimen tributario que las favorezca y beneficie, beneficios que van más allá del ámbito tributario e incluyen otros

medios, como se describe a continuación: alcance de las competencias de la Unión, los Estados, el Distrito Federal y los Municipios, abarcando no sólo el régimen tributario diferenciado (Simples Nacionales), sino también aspectos relacionados con las licitaciones públicas, las relaciones laborales, el estímulo al crecimiento de la renta, la capitalización, la innovación, acceso a la justicia, entre otros.

Según Carvalho (2016), para que un modelo de negocio sea considerado escalable, es necesario descubrir que “es capaz de aumentar sus ingresos sin aumentar proporcionalmente sus costos - producción, oficina, mano de obra, etc. Esto significa que los gastos no aumentarán proporcionalmente a los ingresos”.

Ferreira (2017) considera que una empresa o modelo de negocio es escalable si “puede proporcionar con flexibilidad el crecimiento necesario, aumentando los ingresos sin aumentar proporcionalmente los costes”. También agrega:

El concepto en escalabilidad se ha popularizado mucho estos últimos años, inicialmente porque se ha convertido en una característica clave para los modelos de negocio, especialmente aquellos que buscan un "ángel inversor". Sin embargo, el sector en el que el término se hizo más popular fue el de la tecnología de la información, precisamente porque la gran mayoría de los segmentos dependen de la escalabilidad de los recursos de TI, para que sea escalable como un todo. (FERREIRA, 2017).

Eqseed (2017) considera que una microempresa es escalable si logra un crecimiento significativo en la adquisición de clientes y usuarios, es decir, ingresos incrementales, mientras que sus costos y gastos crecen lentamente.

Esto se ve más claramente cuando el autor afirma que una microempresa escalable concentra su tiempo y dinero en la búsqueda de un producto o servicio que satisfaga las necesidades de los clientes potenciales de una manera específica, es decir, un llamado “ajuste

al mercado". o "una versión del producto que resuelve un problema del cliente, satisface una necesidad del mercado y se puede producir a escala con un buen margen de beneficio".

Otro concepto básico de una microempresa lo expone Benvenuti (2016) como repetibilidad, el concepto está relacionado con la cantidad de veces que los clientes pueden usar un producto y pone como ejemplo a Google, señalando que es un servicio que se usa con frecuencia y sin limitación por muchas personas. Para facilitar su comprensión, también hace una comparación: "Ahora pensemos en una empresa que produce juegos para niños: ¿cuántas veces un padre compra el mismo juego para su hijo? ¿O cuántas veces una mujer compra un vestido de novia? Esa es la diferencia entre los productos que tienen repetibilidad y los que no".

No es habitual que las startups desarrollen los mecanismos de un producto de tal forma que pueda ser replicado tantas veces como sea necesario e incluso utilizado en otros países sin tener que cambiar radicalmente, un ejemplo que también puede ayudar a entender son los Uber y 99, ya que ambos ofrecen aplicaciones *descargables para* tantos clientes como sea necesario.

Otro concepto es la innovación. De acuerdo con la Ley 10973/2004, que establece incentivos para la investigación y la innovación, el término "innovación" se define como:

Introducción de novedad o mejora en el entorno productivo y social que resulta en nuevos productos, servicios o que comprenda la adición de nuevas funcionalidades o características a un producto, servicio o proceso existente que puede resultar en mejoras y mejora en calidad o desempeño ( BRASIL, 2004 . art. 2°).

Como observa Pozzoli (2018), todos los sectores de la actividad humana están en constante cambio, lo que, además de la competitividad, importante en todos los sectores, hace inevitable la comprensión y práctica de la innovación para acompañar los cambios. La innovación en un entorno empresarial es un proceso que involucra actividades técnicas, de



diseño, desarrollo y gestión que dan como resultado la comercialización de productos nuevos (o mejorados) o el primer uso de procesos nuevos (o mejorados).

Reis (2017) sostiene que el mundo moderno está experimentando cambios dinámicos, este fenómeno es impulsado por innovaciones tecnológicas que modifican los patrones de producción y consumo. El autor define la innovación como "una idea nueva, un evento técnico discontinuo que después de un tiempo se traduce en práctica y luego se explota con éxito".

Según Almeida (2016) existen cinco casos que se ajustan al concepto de innovación tecnológica formulado por Schumpeter y se esquematizan de la siguiente manera:

1 - Introducción de un bien nuevo, del que los consumidores no son conscientes, o de una calidad nueva del bien; 2 Introducción de un nuevo método en producción, aún no probada en el entorno industrial en cuestión, que ha sido basado en un nuevo descubrimiento científico que puede constituir un una nueva forma de manejar comercialmente un bien; 3 - apertura de un nuevo Mercado, en qué la rama de la industria en cuestión no haya penetrado, ya sea que este mercado sea preexistente o no. 4- Conquista de un nueva fuente de suministro ya existente o por crear. 5- Llevar a cabo una nueva organización, una industria, tal como crear o disolver una posición de monopolio (REIS 2016).

Oliveira (2015) señala que la innovación puede tomar dos formas, como la innovación incremental, que consiste en:

No tener la costumbre de romper paradigmas, ni sumar otras nuevas funcionalidades que no existen en productos, servicios o procesos. Y generalmente la inclusión de algo nuevo o significativamente mejorado, pero sin cambiar las características básicas originales de algo (OLIVEIRA, 2015, p. 57).

Oliveira (2015) menciona un segundo tipo, que se refiere a la innovación disruptiva, caracterizada por:

Crear nuevos mercados y desestabilizar a la competencia te permite navegar por océanos azules. Suele ser algo sencillo y económico, además de servir a un público y mercado diferente, tal vez nunca pensado hasta ese momento. La innovación disruptiva pretende romper paradigmas (OLIVEIRA, 2015, pág. 59).

Así, se argumenta que la innovación es un motor de desarrollo porque es un proceso continuo de nuevas prácticas que también resultan en nuevas oportunidades, descubrimientos y mejoras a lo ya existente.

#### **2.3.4.1 desempeño de las microempresas en Brasil**

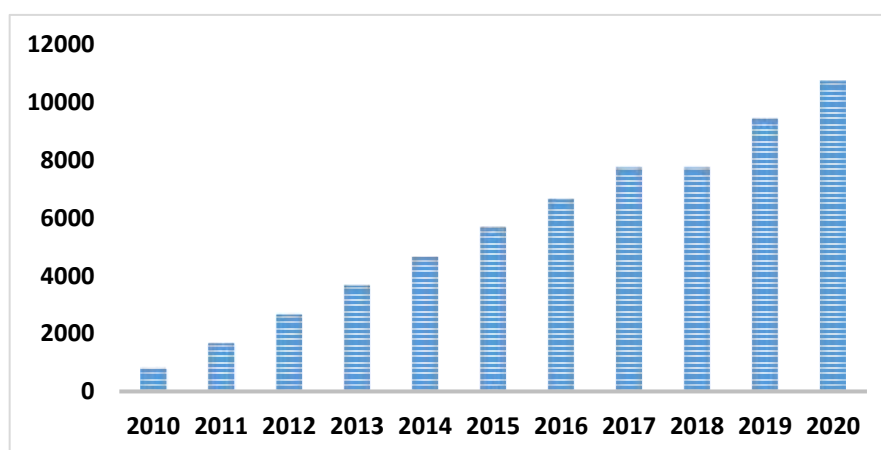
La Receta Federal de Brasil (RFB) clasifica a las empresas según su rango de ingresos y el perfil de las microempresas en relación a lo que ganan revela un buen indicador de desempeño de este ecosistema emprendedor. Así lo demostró la publicación del estudio realizado por el SEBRAE (2019). Según el estudio, los ME en el país pasaron de 2,65 millones en 2009 a 4,14 millones en 2017, lo que también sugiere una proyección para alcanzar el nivel de 4,66 millones para 2022. Estos datos representan un desarrollo de alrededor del 75,5 % en los últimos 20 años y una tasa media anual de 2,47, como destaca la publicación de datos.

Según datos del portal del emprendedor, el número de microempresas ha mostrado un incremento creciente a lo largo de los años en el país. Según el gráfico 4.

Estos datos reafirman la importancia que tienen los ME en el desarrollo del emprendimiento brasileño; no solo para quienes estén pensando en emprender su propio negocio, sino también en consolidar la apertura de nuevos frentes hacia la promoción empresarial en el país.

Aún con respecto a los datos, en 2017, Brasil registró una tasa emprendedora del 36,4%, según datos de la Encuesta Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Es decir, en 2016, casi 50 millones de brasileños ya emprendieron o realizaron alguna acción destinada a crear un negocio en el futuro cercano. Para 2019, según un análisis realizado por Sebrae con base en datos del Servicio de Ingresos Federales, la expectativa es que se creen hasta 1,5 millones de nuevas empresas, considerando microempresarios individuales, microempresas y pequeñas empresas, como se muestra en el Gráfico. Estos números refuerzan el papel que el emprendimiento juega en la vida de los brasileños, tanto para aquellos que piensan abrir su propio negocio para realizar un proyecto de vida, como para aquellos que se vieron obligados a seguir ese camino por necesidad.

Gráfico 1: Número de microempresas en Brasil



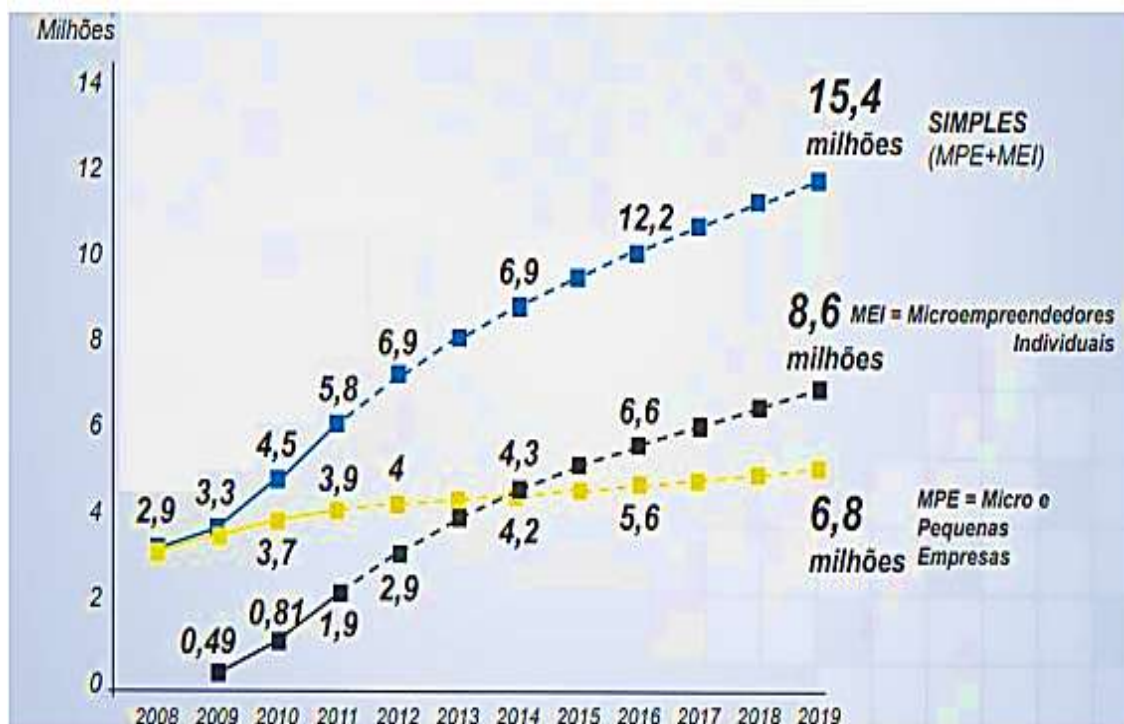
Fuente: SEBRAE, 2018.

Al respecto, el IBGE (2018) declara que:

El análisis del fenómeno del crecimiento a través de sus fundamentos microeconómicos ha ayudado a resaltar el papel de las Empresas de Alto Crecimiento (HG). En este sentido, Acs, Parsons y Tracy (2018) destacan la necesidad de profundizar en la caracterización de este tipo de empresas. Según el documento EUROSTAT-OCDE manual sobre estadísticas de demografía empresarial, publicado en 2017, estas entidades juegan un papel fundamental en el tratamiento de cuestiones esenciales de política pública, principalmente por su participación en la creación de empleo. (IBGE, 2018 p. 17).

En otro aspecto, pero corroborando la idea de la relevancia del tema, la Oficina Técnica de Estudios Económicos del Nordeste - TIENE (2018) señala que "el emprendimiento está impregnado en la rutina de los brasileños" (ETENE, 2018 p. 3). En cuanto al desempeño actual de las ME, los investigadores de esa oficina agregan que "cerca de 50 millones de brasileños ya emprenden o realizan alguna acción destinada a crear un negocio en el futuro cercano" (ídem).

Gráfico 1: Datos de crecimiento de la microempresa.



Fuente: Sebrae, 2019

Así, es posible afirmar que las micro y pequeñas empresas constituyen una paradoja, porque aisladamente una empresa puede representar poco, pero juntas son muy significativas para la economía brasileña, y estos datos demuestran su importancia.

La pregunta que surge en este punto es: luego de planear y ejecutar un proyecto emprendedor exitoso, ¿cómo se comporta el mercado en relación a la empresa establecida?

¿Qué perspectiva debe cultivar y qué esperar después de convertirse en una entidad legal activa? ¿Qué instrumentos de lectura usar para protegerse contra la muerte corporativa? ¿Cuál es el escenario actual?

Las respuestas a estas preguntas provienen de encuestas realizadas en Brasil y en todo el mundo; donde ya se está de acuerdo en defender que, en el mundo de los negocios, no basta con desempeñarse bien; el emprendimiento que no crece, tiende a debilitarse, enfermar y morir ( FIKSEL, 2015; BRYMAN, 2015; BURTON ET AL., 2016; CHANGM 2016). Esta analogía está lejos de ser común; después de todo, la mortalidad empresarial es un término tan técnico como útil para analizar el desempeño de mercados agresivos (JIMENEZ-JIMENEZ, 2015).

Se pueden considerar tres tasas importantes para la lectura del escenario empresarial: la tasa de mortalidad/supervivencia, la tasa de entrada de empresas en la base productiva y la tasa de salida de empresas en la base productiva.

El mundo de las micro y pequeñas empresas (PYME) tiene una gran diversidad de patrones de reproducción económica en medio del desarrollo capitalista brasileño. Responsables de una parte considerable del empleo de la mano de obra en la economía, estas empresas están marcadas por profundas desigualdades en productividad, acceso a financiamiento y recursos propios para inversión y capacidades innovadoras que conducen a diferentes estructuras de contratación y protección laboral dentro de ellas. La alta rotación laboral y el empleo informal de baja calidad conviven con formas dinámicas de contratación, muchas veces superiores a las de las grandes empresas, lo que muestra una vez más el carácter heterogéneo de este segmento, que demanda políticas públicas específicas a la realidad expuesta por las Pymes.

La tasa de mortalidad/supervivencia mide la inducción a la inoperancia (o no) de una determinada empresa; la tasa de entrada, cuantifica la apertura de registro de nuevas personas jurídicas en el mercado, mientras que la tasa de salida, a su vez, puede cuantificar la exclusión

laboral de la empresa. En este último caso, sin embargo, es importante admitir que la tasa de salida no siempre denota mortalidad (IPMA, 2015). Hay momentos en los que solo puede identificar la transición de nicho de mercado, aunque, aún así, es un indicador preocupante para el perfil de un ecosistema emprendedor.

Según el estudio sobre la supervivencia de las empresas en Brasil, elaborado por Sebrae, el porcentaje de empresas nacidas en 2008 que cerraron sus puertas a los dos años de actividad rondaba el 45,8%; si comparamos con las empresas que nacieron en 2012, esta tasa se redujo a 23,4%, lo que muestra una mejora significativa, sin embargo, sigue siendo muy alta (SEBRAE, 2016). A pesar de esta mejora, una parte relevante de estas empresas aún desaparece en los primeros años de vida, destacando la importancia de estudiar las pequeñas empresas.

Para Teixeira (2016) existen algunos factores que contribuyen al aumento de la tasa de mortalidad, ellos son: fuerte presencia de socios y familiares como mano de obra en la empresa, poder de decisión centralizado, falta de separación del vínculo individual y legal, registros contables inadecuados, mano de obra no calificada, poca inversión en innovación tecnológica, dificultades para acceder a financiamiento de capital de trabajo, falta de control de flujo de caja y falta de planificación adecuada.

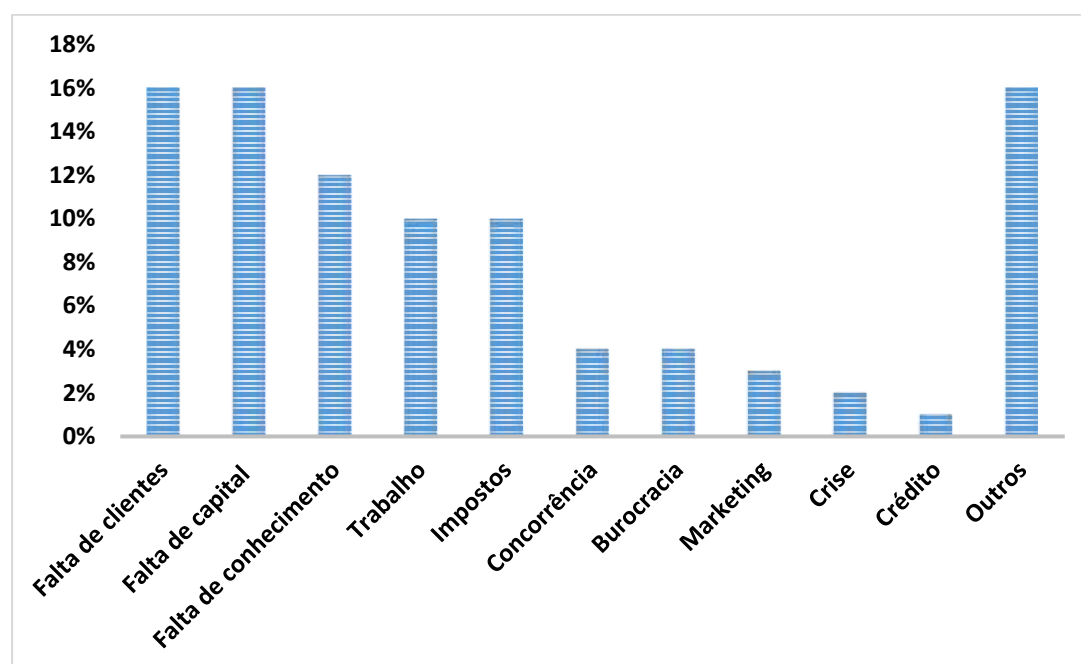
Uno de los principales problemas que se encuentran en las PYME es su frágil estructura financiera. Al iniciar sus actividades, el empresario generalmente se preocupa más por las obligaciones legales, los impuestos a pagar, los gastos fijos y variables y otros más habituales; dejando de lado información importante que puede ser extraída de los sistemas de información que posee la propia empresa, o también del sistema contable al que tiene acceso el contador a cargo y que puede brindar información al gerente.

Al determinar la demografía de las empresas brasileñas en 2018, el IBGE (2020) reveló la tasa de supervivencia de las empresas en 84,1%, lo que representa cerca de 3,7 millones de empresas que permanecen activas y operando en el país. Otras tasas importantes

para la configuración de la supervivencia de las empresas son las tasas de entrada y salida; considerados como instrumentos muy importantes en la investigación

Un estudio realizado por Brasil en Silicon Valley en 2019 mostró que 2/3 de las microempresas cierran en cinco años, las causas encontradas se muestran en el gráfico.

Gráfico 2: Razones para el cierre de microempresas.

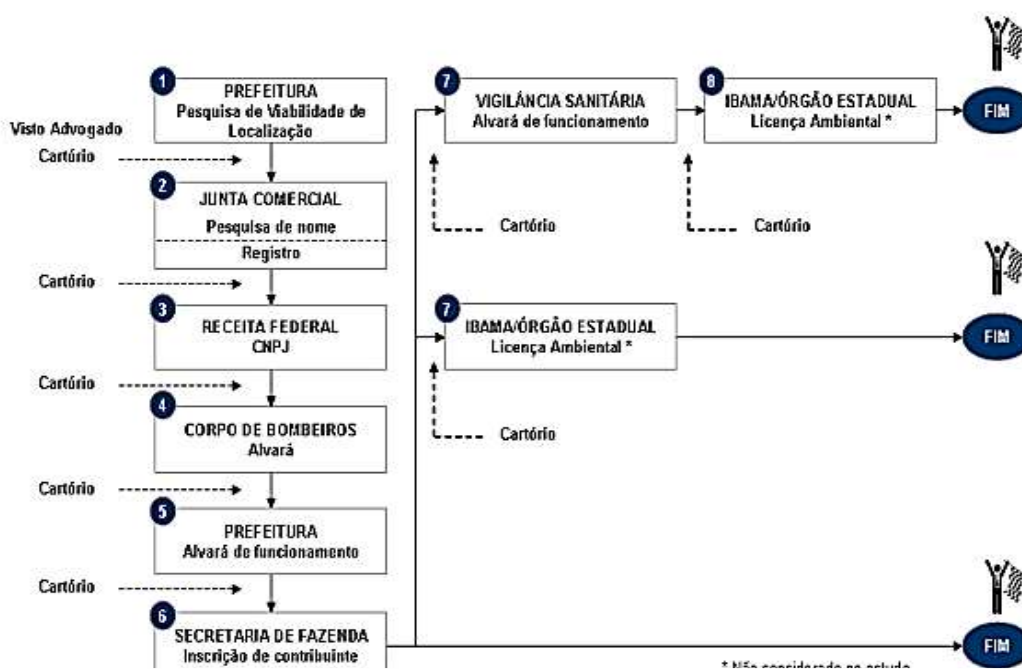


Fuente: Brazil at Silicon Valley, 2019

La burocracia a la que se refieren las tasas de mortalidad se refiere tanto a los trámites necesarios para la implementación descritos en la Figura 4 como al mantenimiento.

Según ese organismo, la tasa de entrada de nuevas empresas en 2018 se estimó en 15,9%, con la tasa de salida en torno a 17,4%, lo que significa que el saldo de empresas activas en el país fue negativo; indicando una fuerte pérdida para el período.

Figura 4: Demostración de procedimientos para la apertura de microempresas.



Fuente: Firjan, 2018.

Además, según la última investigación (IBGE, 2020), el panorama del desempeño de las microempresas en Brasil está incrustado en el “aumento del 11,9% de las Empresas de Alto Crecimiento (EAC), interrumpiendo cinco años consecutivos de caída” (Ídem). Existen 22.732 (veintidós mil setecientos treinta y dos) EAC que representan el 1,0% de las que operan con asalariados, además de que el 5,0% de las EAC tienen 10 o más personas registradas.

Las EAC son responsables por la marcación del 11,2% de los asalariados en el desempeño de las microempresas brasileñas y por el pago del 9,1% de los sueldos y otras remuneraciones de las empresas con 10 o más asalariados.

En vigor desde el 1 de enero de 2009, Ley Complementaria núm. 128/2008 estableció la figura del Microempresario Individual (MEI) como un medio para facilitar el registro, así como el mantenimiento de personas que presten servicios o produzcan bienes considerados ilícitos y pretendan formalizar su propio negocio.

El crecimiento de los empresarios en el país trae como consecuencia fuertes transformaciones en el mercado, como el aumento de la competencia, se ofertan nuevos



productos y servicios, la publicidad en cada momento trae una nueva propuesta y nuevos medios para captar clientes, así como la entrega de productos y servicios se innova y en consecuencia el consumo también cambia.

El momento actual puede llamarse la era del emprendimiento, ya que los emprendedores a través de sus actividades han venido rompiendo barreras tanto comerciales como culturales, trayendo innovaciones en la economía, abriendo puertas a nuevas relaciones laborales, nuevos empleos, nuevos productos y servicios. Ante esto, es claro que los emprendedores se han destacado en la nueva economía, utilizando poderosos ingredientes para el surgimiento de grandes negocios en un corto período de tiempo. Se nota que las ideas innovadoras generan motivación, por lo tanto, una buena planificación aplicada en el momento adecuado, junto con el capital, genera excelentes resultados para el emprendedor y para toda la economía. Para lidiar con estos ingredientes se necesita estudio y técnicas que se pueden desarrollar con el tiempo y la práctica, pero principalmente con el apoyo de profesionales que aseguren la correcta aplicación y con ello un sano crecimiento del negocio.

Un estudio realizado por el SEBRAE demostró que la supervivencia o mortalidad de las empresas es el resultado de un conjunto de factores que, combinados, afectan directamente la vida de la empresa, estos factores pueden ser tanto internos como externos.

Los factores internos que cita el estudio son aquellos que se refieren a las propias acciones del empresario que inciden positiva o negativamente en la vida de su negocio. La planificación previa a la apertura, la gestión empresarial, la actitud emprendedora, buscar el apoyo de profesionales calificados para lograr acciones estratégicas con el fin de permanecer en el mercado son algunas de las actitudes determinantes para tener una larga vida empresarial (SEBRAE, 2016).

Los factores ambientales también influyen en los resultados de la empresa, que son destacados por la investigación: las influencias estructurales, económicas y políticas del lugar

donde la empresa actuará, facilitando o dificultando el mantenimiento de sus negocios. El costo de las tarifas públicas, la existencia de una Ley General Municipal, la calidad de los servicios públicos, entre otros factores que, con estudios previos, permiten identificar la viabilidad de abrir una empresa en esa localidad. Analizar el mercado, comprobar si existe "sobreoferta" del producto o servicio que pretendes ofrecer, son algunos de los indicadores importantes para garantizar un futuro prometedor para la empresa.

De esta forma, para el crecimiento de un microempresario individual es necesaria una buena planificación, que si bien esta no elimina los riesgos, brindará la capacidad de reconocerlos con anticipación, permitiendo una visión ampliada que posibilitará la creación de estrategias para evitarlos y prepararse para tomar las mejores decisiones necesarias a la hora de afrontarlas.

Ramiro (2018) analiza que la Ley General de las Micro y Pequeñas Empresas, promulgada en 2006, viene haciendo más eficiente y promisoría la actividad de los empresarios del segmento. La mayoría de los logros se basan en el trípode de apoyo de la Ley General: reducción de la burocracia, desgravación fiscal (Simples Nacionales) y fomento del desarrollo. Esta ley presenta como ventajas iniciativas para reducir la burocracia en el día a día de los emprendedores, además de ofrecer la oportunidad de nuevos mercados, incentiva y promueve la innovación tecnológica, amplía y facilita el acceso al crédito, así como hace más justo el régimen tributario aplicado a las micro y pequeñas empresas mediante el cobro de impuestos de acuerdo al volumen de ingresos y la realidad de cada negocio.

SEBRAE (2016) muestra un aumento en la tasa de supervivencia de las empresas, del 54,2% al 76,6%. Estos índices muestran que la expansión del microempresario individual y la mejora de la legislación a favor de las pequeñas empresas fueron uno de los principales factores que se reflejaron positivamente en el avance de los resultados de las empresas. En el periodo en el que se realizó la investigación, los emprendedores ya se encontraban en una fase de

valoración y fomento del emprendimiento. Se hizo más accesible la orientación e información sobre cómo abrir su negocio, la capacitación en gestión empresarial, buenos ejemplos de casos de éxito, lo que incidió en los mejores resultados para las empresas que buscaban la formalización y la innovación para sus negocios.

También de acuerdo con los datos disponibles en el Portal del Emprendedor, el número de suscriptores de MEI en Brasil, en 2016, fue de 6.649.896 suscriptores. En 2017 se registró un incremento en el número de Microempresarios Individuales, alcanzando un total de 7.738.590 suscriptores. En el período siguiente, el número de suscriptores se mantuvo en 7.739.452 suscriptores, alcanzando un total de 9.430.438 optando por el MEI en 2019. Dentro de las diez actividades con mayor número de registros, presentadas, se observó que la prestación de servicios es el más buscado por la gente informal en Brasil. A nivel nacional, el 66% de las MEI optó por el sector servicios y el 23% por el sector comercio.

En 2020, el portal arrojó que el número de Microempresarios Individuales (MEI) creció en el país a lo largo de 2020. Del total de 3.359.750 empresas abiertas en el período, 2.663.309 fueron MEI, lo que representa un crecimiento de 8,4% con relación al año 2019. Los datos son del Mapa de Empresas, del Ministerio de Economía, referidos al tercer trimestre del año pasado. Al final del tercer trimestre de 2020, había 11.262.383 MEI activos en Brasil. Hoy representan el 56,7% de todos los negocios que operan en el país. Los investigadores aún argumentan que el aumento en los números puede ser el resultado del aumento del desempleo debido a la pandemia de COVID-19, lo que provocó que innumerables personas recurrieron al trabajo por cuenta propia. Sin embargo, a pesar del aumento de nuevos Microempresarios, según el Sebrae - Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (2020), hubo una caída del 64% en los ingresos en la tercera semana de marzo debido a la crisis brasileña, que obligó a Nuevos recursos para emprendedores.

Barreto Filho (2020) luego explica que con la instalación del escenario de la pandemia, el proceso de implementación de los conceptos de marketing digital, que hasta entonces se había dado a un ritmo más cadencioso, pasó a sufrir una profunda transformación, ya que se configuran en el corto plazo como únicas alternativas posibles para que las microempresas sigan sobreviviendo. De esta forma, la innovación es la palabra clave, para que la empresa tenga el éxito garantizado y se consolide en el mercado.

Además, con el fin de mantener las relaciones de intercambio, los minoristas comenzaron a invertir en las redes sociales para buscar formas de continuar con su actividad, invirtiendo así directamente en estrategias de marketing. El punto es pensar en esto a largo plazo, ya que, en julio de 2020, todavía no hay previsión de un pico de contaminación para Brasil y muchas de estas actividades deben seguir adaptándose, para mantener el aislamiento social, ya que la principal alternativa para impedir la circulación del virus (Barreto Filho, 2020).

La posibilidad de comparación muestra que el marketing ha evolucionado y que hoy incorpora las ideas del uso de canales electrónicos. En el mundo de los negocios, estar preparado para los altibajos que puede traer un emprendimiento marca la diferencia, sobre todo cuando la estructuración es correcta.

Marketing es también el conjunto de acciones encaminadas a crear productos/servicios y ponerlos a disposición del mercado, en el lugar, tiempo y volumen adecuados. Está completamente enfocado en el enfoque al cliente. Sus componentes, la creación y/o desarrollo de productos/servicios, su ubicación y/o distribución, la publicidad y promoción, la fijación de precios, el empaque deben estar siempre orientados hacia el cliente y sus necesidades y expectativas.

También para Valle (2015), es importante resaltar que el uso del marketing a través de las redes sociales tiene su propia forma de ocurrir y que es bastante diferente al recurso utilizado en otras formas digitales, por ejemplo, los enlaces patrocinados.

Vitória y Meireles (2021) también afirman que, con el fin de ayudar a los emprendedores, los organismos públicos y otras instituciones financieras han adoptado algunas medidas para minimizar el impacto económico de la crisis sanitaria y económica, como facilitar las operaciones de crédito para las micro y pequeñas empresas, la suspensión de pagos del FGTS, la línea de crédito por nómina, entre otros.

#### **2.3.4.2 Microempresas en el Nordeste**

La participación sectorial del Nordeste ha aumentado tanto en los sectores en que se destaca la región, teniendo un peso relativo mayor que el peso de su economía en su conjunto en el conjunto de la economía nacional, por ejemplo, en actividades de comercio, en la construcción, en los servicios y en la administración pública, que incluye principalmente las actividades de educación y salud pública, además de la seguridad social, y en las actividades de intermediación financiera, que incluyen los seguros, los planes privados de pensiones y otras actividades y servicios financieros denominados “de apoyo a la actividad productiva”, que, en todos los países y épocas, florecen a medida que se expande la actividad industrial. También vale la pena mencionar el aumento significativo del peso de las actividades de construcción civil del noreste en el conjunto de estas actividades a nivel nacional, lo que denota no solo la expansión de la construcción de viviendas, sino también de obras e instalaciones de infraestructura (IPEA, 2015).

El número de empresas creció el 3,7% en Brasil en el período de 2006 a 2008. En el Nordeste, se registró un mayor crecimiento, del 5,9%. Se destacó el sector de Construcción Civil, con crecimiento del 11,5% en Brasil y del 11,7% en el Nordeste. En cuanto al tamaño, las microempresas representan el 92,8% del total de empresas; junto a las pequeñas empresas (5,9%), estos dos grupos expresan, del total de empresas, el 98,7% en Brasil y el 98,6% en el Nordeste. En cuanto a la generación de empleo, se destacan las grandes empresas (0,3% del

total) con 39,2 y 47,1% de los empleos generados en la economía, en Brasil y en el Nordeste, respectivamente. Las micro y pequeñas empresas también son importantes: juntas, generan el 41,4 y el 36,0% de los empleos en Brasil y el Nordeste, respectivamente. En Brasil y en el Nordeste, el sector Servicios genera la mayor cantidad de empleos: 32,8 y 27,1%, respectivamente (SEBRAE, 2020).

En el cuadro 2 visualizamos una expansión del peso de la región Nordeste en actividades industriales y afines (construcción civil, con las obras de infraestructura exigidas por la reorientación de las inversiones industriales, así como actividades de mayor productividad de segmentos del sector terciario de la actividad económica).

Según la encuesta realizada por SEBRAE (2018), la mayoría de las empresas con registro formal en Paraíba son pequeñas empresas. Este nivel de empresa sigue siendo un factor importante en el desarrollo social y económico, no solo para el estado, sino también para la región noreste del país.

Según un estudio (SEBRAE, 2018), Paraíba cuenta con 222.826 (doscientos veintidós mil ochocientos veintiséis) pequeños negocios formales. De ese número, alrededor del 32,5% tiene domicilio fiscal en João Pessoa, la capital del estado.

Cuando la mirada se vuelve hacia la generación de empleos viabilizados por las actividades realizadas por las DE, los resultados anuncian que algunos de los segmentos destacados son:

Transporte de carga (carretera), alimentos (comercio, mini mercados y restaurantes), educación (primaria, preescolar y guardería), servicios a empresas (oficinas, servicios de ingeniería), salud (clínicas médicas y dentales), instalaciones eléctricas y actividades de apoyo a la agricultura (SEBRAE, 2020, p. 21).

Cuadro 1: Ampliación de la región Nordeste.

(em R\$ mil)

Setores	1995	2000	2004	2007
<b>PIB total</b>	<b>12,04</b>	<b>12,45</b>	<b>12,72</b>	<b>13,07</b>
Indústria	9,99	10,97	11,24	11,63
Construção civil	15,80	16,86	15,37	17,11
Intermediação financeira e outros <sup>1</sup>	6,83	7,46	7,98	7,60
Serviços	12,35	12,96	13,39	13,59
Administração, saúde e educação pública <sup>2</sup>	16,71	17,50	17,96	18,89
Comércio	13,24	13,73	13,66	14,51

Sebrae, 2020.

Por otro lado, a pesar de que los resultados de las encuestas antes mencionadas apuntan a un panorama positivo para las microempresas del Nordeste, es importante resaltar que si bien actualmente existe un ecosistema, a veces favorable, no se pueden olvidar los desafíos, históricamente presentes en el andar del emprendedor (Global, 2018).

El sector de actividad del Nordeste en un estudio mostró en 2017 la distribución de las microempresas en la región, como se muestra en la Tabla 3.

El microempresario nordestino aún enfrenta varios obstáculos para su actividad empresarial; algunos de los cuales este trabajo destaca la burocracia, la falta de mano de obra calificada, la carga fiscal desorbitada y muchos otros que terminan culminando en problemas que pueden llevar a la empresa a la mortalidad (Chia et al, 2017).

Cuadro 2: Distribución de las microempresas en la región Nordeste.

Região e UF	Indústria	%NE	Const. Civil	%NE	Comércio	%NE	Serviços	%NE	Agropecuária	%NE
MA	2.434	5,23%	1.946	7,11%	20.764	8,39%	11.432	6,15%	2.421	8,66%
PI	2.539	5,45%	1.808	6,61%	15.072	6,09%	8.723	4,69%	862	3,08%
CE	9.559	20,53%	5.020	18,35%	37.588	15,18%	28.985	15,59%	1.000	3,58%
RN	3.743	8,04%	3.259	11,91%	18.281	7,39%	14.464	7,78%	1.064	3,81%
PB	3.510	7,54%	2.844	10,39%	17.311	6,99%	14.482	7,79%	1.011	3,62%
PE	9.560	20,54%	3.739	13,66%	41.667	16,83%	34.496	18,55%	2.665	9,53%
AL	1.906	4,09%	1.381	5,05%	13.297	5,37%	9.880	5,31%	1.093	3,91%
SE	1.949	4,19%	1.106	4,04%	9.640	3,89%	8.598	4,62%	2.305	8,25%
BA	11.353	24,39%	6.259	22,87%	73.922	29,86%	54.914	29,53%	15.529	55,56%
<b>NE</b>	<b>46.553</b>	<b>100,00%</b>	<b>27.362</b>	<b>100,00%</b>	<b>247.542</b>	<b>100,00%</b>	<b>185.974</b>	<b>100,00%</b>	<b>27.950</b>	<b>100,00%</b>

FOCUS, 2018.

El Informe FOCUS (2018) señala como un obstáculo para el microempresario nororiental el hecho de padecer la fragilidad objetiva de las políticas económicas de su región, esto implica dificultades para mantener su negocio al tener planes truncados por dificultades en la captación de fondos o imposibilidad en el cumplimiento de los compromisos dadas las altas tasas de interés practicadas por el mercado.

Las dificultades con las burocracias, aunque mitigadas por los programas que tratan de facilitar la apertura de la empresa, aún generan impedimentos ya que parte del empresario nordestino no está preparado para cumplir con todos los requisitos formales de la RFB, Ingresos del Estado (REPB) y muchas otras barreras que, cuando no impiden, retrasan la constitución oficial de la nueva empresa (Gibbons, 2015).

En el horizonte del empresario del Nordeste, incluso después de que su microempresa esté legalmente organizada, también hay muchas fallas de marketing. Como ejemplo de otras regiones del país, el microempresario enfrenta el desafío de penetrar en el mercado dada la competitividad, muchas veces desleal.

Como se describió anteriormente, la actuación de las ME en el Nordeste brasileño, a pesar de tener sus especificidades, guarda similitud con las demás regiones del país en términos



de agresores sociales, políticos, económicos y estructurales. En este sentido, lo que no se debe olvidar, como defienden Francisca et al (2015), es que el futuro del emprendedor resiliente no reconoce el negativismo de los plazos que imponen las dificultades.

## **MARCO METODOLÓGICO**

Esta investigación se llevó a cabo en João Pessoa, capital del estado de Paraíba, Nordeste de Brasil. El período de ejecución fue entre julio de 2021 y noviembre de 2022, con el objetivo de describir el fenómeno de la resiliencia empresarial desde los límites y perspectivas impuestas al emprendimiento por parte de las microempresas de la región, entre 2015 y 2020. Se trata de una investigación de carácter aplicado, con objetivos explorados en un enfoque cuantitativo, a través de procedimientos técnicos blindados por la investigación de campo.

El objetivo de este capítulo es presentar la caracterización del objeto de investigación que dio alcance a esta tesis; así como presentar los procedimientos metodológicos utilizados en la ejecución de la prospección de datos, a fin de que esta investigación resulte sencilla de entender, pudiendo incluso ser replicada sin perder el carácter de rigor científico, como se puede resumir de los subapartados inaugurados a continuación.

### **3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Al preparar la ejecución de una investigación científica, es imperativo que, además de estructurar el proyecto con rigor científico, se tenga cuidado en la elección de los procedimientos metodológicos para su ejecución. El desafío en esta etapa es combinarlos con el objeto que el investigador quiere investigar (PINTO, 2018). Por eso es tan importante tomar la decisión correcta para llevar a cabo la operación de investigación.

La construcción del conocimiento guarda su historia paralela a la historia de la humanidad misma, confundiéndose en ocasiones con la historiografía del ser humano y sus relaciones con la vida en sociedad. Esto ocurre porque la concepción de la existencia está

ligada a la noción de desarrollar el conocimiento y explicarlo de manera organizada y sistemática. Los fenómenos, por tanto, forman parte de la vida social cotidiana y, en ocasiones, exigen y sustraen del conocimiento científico explicaciones de su replicabilidad en otros momentos del cuartel histórico. Así, predecir lo que sucede en un caso concreto dado está indudablemente subvencionado por el camino metodológico disponible en cada momento, lugar y situación en que vive el hombre. En este recorrido constructivo y metodológico, se ve la importancia de los mecanismos que, a la hora de explicar los fenómenos, lo hacen desde los cimientos dotados por el empirismo.

En la sociedad actual, la rigurosidad científica representada por sus métodos garantiza seguridad, confiabilidad y crédito social. A través de sus instrumentos, métodos y teorías, proporciona una base para los grandes descubrimientos de la humanidad. De esta manera, la base científica define los parámetros para esta travesía. Se puede entender la metodología como el camino a través del cual se puede explorar la realidad y su importancia en este sentido hace posible la normalización del éxito de un investigador, subsidiando referencias que articulan los contenidos y producen conocimiento.

En el caso específico presentado en esta tesis, el diseño de investigación estableció una muestra compuesta por 30 proyectos elegidos al azar. Sin embargo, a pesar de ser una elección aleatoria, se consideró fundamental cubrir todas las regiones de la ciudad, para que la muestra fuera representativa del universo estudiado. La distribución demográfica de la región se consolida en 65 colonias, las cuales se dividen en las zonas Norte, Sur, Este y Oeste del municipio en las que se realizó el siguiente corte:

Tabla 2: Diseño de investigación

Vecindario	Zona	Población	número de encuestados
Centro	Norte	3,644	4

Varando	Norte	3,720	4
barra de gramo	Sur	347	1
Agua fría	Sur	6,269	6
Jardín de Brisamar	Este	4,268	4
Portal do Sol	Este	4,136	4
Trincheras	Oeste	6,995	7

Fuente: Elaboración propia, 2020

Siguiendo el plan de trabajo, fueron entrevistados 8 (ocho) empresarios de la zona norte (barrios Centro y Varadouro), con una población de 7.364 habitantes ; 9 (nueve) emprendedores en la Zona Sur (barrios de Barra do Gramame y Água Fria), con una población de 6.616 habitantes ; en la zona este (barrios de Jardim Brisamar y Porto do Sol) hubo 8 (ocho) entrevistados, representantes de una población de 8.404 habitantes y, finalmente, en la zona oeste (barrio de Trincheiras), siendo representados con 5 (cinco) emprendimientos, instalados en una población de 6.995 habitantes.

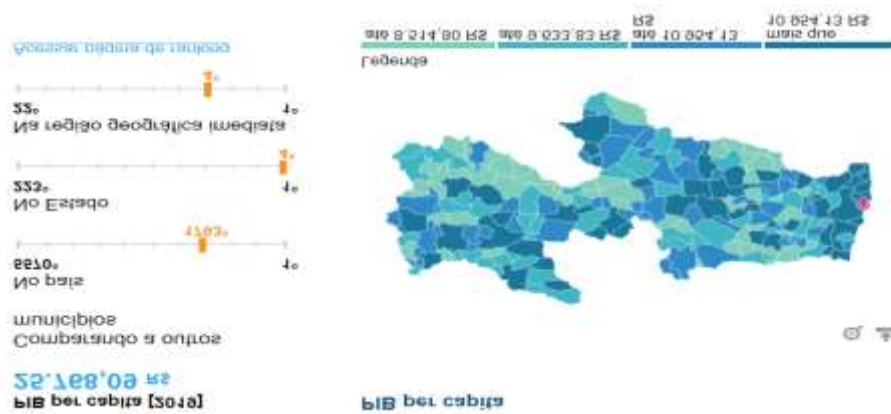
En este caso, es importante señalar que el diseño en discusión es responsable de la planificación que determinó las etapas de diseño, análisis de pronóstico e interpretación de datos (LIMA COIMBRA NETO, 2016; KINICKI, 2016).

En otras palabras, la recomendación es que los objetivos presentados en la introducción sean los encargados de definir la forma más adecuada de aplicar los procedimientos metodológicos. Entendiendo la delineación como la forma de planificar para definir la diagramación y predicción de los datos recolectados; además de la interpretación de estos citados a la luz del rigor científico sobre el universo estudiado.

La indicación formateada por la revisión bibliográfica sobre la investigación advierte que las técnicas de recolección y análisis de datos elegidas para llevar a cabo la investigación deben estar alineadas con los objetivos que perfilan la curiosidad epistemológica de la

investigación y refrendados en la introducción de esta tesis bajo los auspicios de la unidad de análisis y variables elegidas en un proyecto de investigación, corroborado por otros datos que sustentan la discusión sobre el universo estudiado, como los que se presentan a continuación.

Figura 6: Producto Interno Bruto 2019



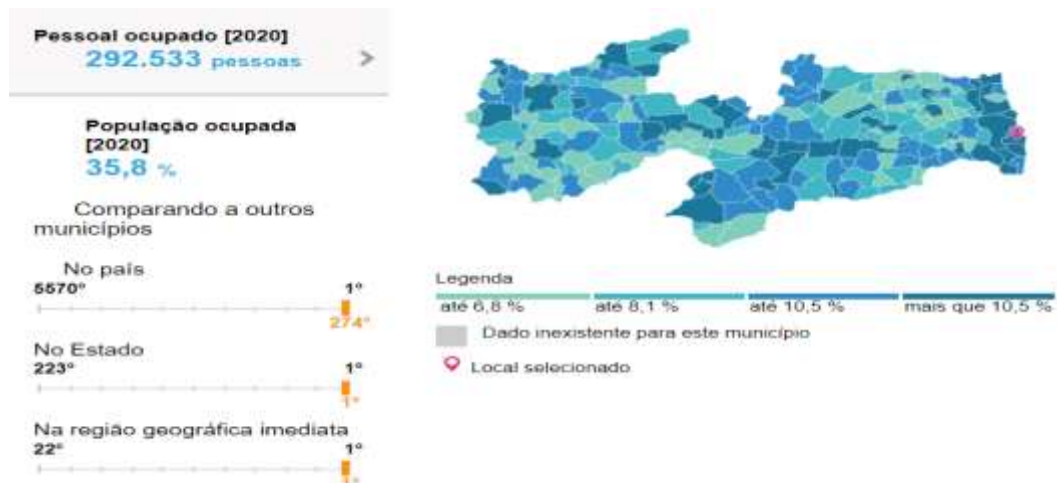
Fuente: IBGE, 2019.

Para esta investigación, el gradiente representado en la figura anterior contribuye a la reflexión sobre la resiliencia empresarial en el universo estudiado. Al mencionar “universo estudiado” se entiende un conjunto reconocible; el conjunto de elementos que, teniendo características predefinidas, constituyen el cuerpo objeto de estudio, como en el caso de la información sobre la economía local. El hecho es que el elemento del universo estudiado es una unidad y el conjunto de unidades que representan el universo bajo estudio se denomina muestra.

Lo que se puede abstraer, en lo que se refiere a la economía, es que João Pessoa ocupa la posición principal en el estado, ya que concentra las principales actividades financieras e industriales en su municipio. El Producto Interno Bruto (PIB) de la capital alcanza la cifra de \$20 mil millones, lo que corresponde a cerca del 31% del PIB de todo el estado. A escala nacional, la economía de Pessoa ocupa el puesto 47. La actividad empresarial abarca los servicios en general y el comercio, representando la mayor parte del PIB, que, según datos del

IBGE (2020), es del 59,81%, con una población del 35,8% de personas ocupadas, como se muestra a continuación.

Figura 7: Personal ocupado 2020



Fuente: IBGE, 2020.

En esa misma dirección, aún en relación al diseño de la investigación, es importante destacar que los 7 (siete) barrios escogidos para la aplicación de los instrumentos de investigación representan las clases sociales que configuran la economía de la ciudad. Esta observancia de los sitios de colecta, al aceptar la posibilidad de heterogeneidad económica, ayudó en una lectura más asertiva del perfil general de la región.

### 3.1.1 Procedimiento de recogida

Al delinear esta investigación, se asumió un carácter descriptivo, utilizando como instrumento la entrevista semi estructurada. Así, el procedimiento de recolección ocurrió de tal forma que se garantiza al entrevistador su libertad para incentivar al entrevistado en el proceso investigativo, captando mejor la subjetividad de las respuestas; ya que se debe tener en cuenta que, en tales casos, los datos pueden variar según el conjunto de opiniones, creencias, actitudes

o incluso el estilo de vida de los entrevistados, que incluye género, educación, ingresos, edad y otros.

La investigación exploratoria, como esta, tiene como objetivo proporcionar conocimiento sobre un problema o fenómeno en particular. En ocasiones, las investigaciones de este tipo adquieren un carácter preparatorio sobre un tema poco explorado o, entonces, sobre un tema ya conocido, visto desde una nueva perspectiva, y que servirá de base para futuras investigaciones. En general, la categorización metodológica utilizada aquí se puede presentar en la siguiente tabla.

Tabla 4: Categorización metodológica

<b>Categorización Metodológica</b>	
En cuanto a la naturaleza	Investigación aplicada
En cuanto al enfoque	Cuantitativo
En cuanto a los objetivos	exploratorio
En cuanto al Aspecto	Descriptivo
Sobre el Procedimiento	Tema de investigación
En cuanto al tiempo	transversal

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Resaltando los objetivos, como se mencionó anteriormente, se puede decir que esta investigación se cataloga como exploratoria y, por ello, un fenómeno puede comprenderse mejor en el contexto en que ocurre y del cual forma parte, y debe ser analizado desde una perspectiva integrada. Para ello, la investigadora se adentra en el campo buscando "capturar" el fenómeno bajo estudio desde la perspectiva de las personas involucradas en él, considerando todos los puntos de vista relevantes. Se recopilan y analizan varios tipos de datos para comprender la dinámica del fenómeno. Las obras constituyen una fuente no reactiva, la información que contienen permanece igual después de largos períodos de tiempo. Pueden ser

consideradas una fuente natural de información ya que, por su origen en un determinado contexto histórico, económico y social, retratan y aportan datos sobre un mismo contexto.

### **3.1.2 Caracterización de la población de estudio**

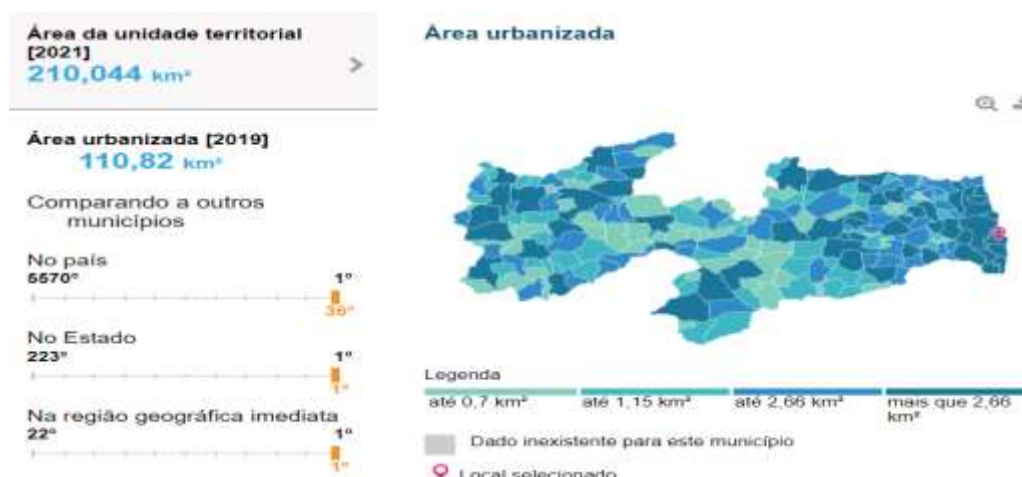
Siendo la resiliencia un proceso dinámico de adaptación que permite a los emprendedores seguir mirando hacia el futuro, a pesar de las difíciles condiciones del mercado y a pesar de los eventos desestabilizadores que continuamente deben enfrentar y, considerando además el objetivo de estudiar la capacidad de los emprendedores del nororiente para superar circunstancias particularmente difíciles. , es imperativo realizar una caracterización de esta población estudiada.

Es importante realizar esta caracterización a partir de que los encuestados son sujetos sociales ante diversas adversidades y que su éxito depende de los recursos que posean y de su interacción con el entorno. La resiliencia cambia con el tiempo y puede desarrollarse y fomentarse. Por lo tanto, es razonable suponer que la resiliencia del emprendedor cambia como resultado de su negocio, requiriendo que ajuste sus estrategias y desarrolle habilidades para enfrentar diferentes tipos de situaciones con optimismo y valentía.

Según el IBGE (2019), la población de João Pessoa es de 817.511 habitantes, lo que la convierte en la ciudad más poblada del estado y la 24<sup>a</sup> del país. Con relación a la sede estatal, la capital de Paraíba ocupa el puesto 18 y, por lo tanto, se considera bien ubicada. En cuanto a la población del estado, João Pessoa concentra el 20,2% de los paraibanos, lo que la clasifica como, además de populosa, bastante poblada, como se puede ver en la imagen de abajo. La distribución de la población en su territorio es de alrededor de 3.421,28 hab. /km<sup>2</sup>, la mayor concentración del estado y la 29 a nivel nacional (IBGE, 2019). Si tenemos en cuenta la cuestión temporal, se verificará que la capital de Paraíba creció tres veces y media en las últimas cinco décadas.



Figura 8: Área de la unidad territorial 2019



Fuente: IBGE, 2019.

Datos de la Receta Federal indican que la ciudad cuenta con 73.189 microempresas activas, lo que, en términos porcentuales, representa el 33,8% del total de microempresas en actividad en el estado (216,1 mil). Lo que resultó en la elección de este proyecto en la elección de 30 microempresas de la ciudad.

Según Pinto (2018), la naturaleza de los estudios descriptivos tiene el perfil de examinar un objeto buscando, de manera específica, la propiedad que se quiere estudiar. Es por esto que, según el autor, esta tipología generalmente está bien ejecutada, donde se busca hacer observaciones siguiendo el rigor científico con todas las evidencias, con documentación muy detallada, sobre el fenómeno de interés.

La respuesta a este proyecto, en principio, requería la caracterización de la población a estudiar. Esto quiere decir que la naturaleza de la investigación científica, especialmente si se estipula desde la metodología descriptiva, exige la delimitación del universo a estudiar a partir de sus propias características y que lo diferencia de cualquier otro universo; por tanto, tener respuestas específicas a cuestiones igualmente individualizantes, aunque para ello,

inicialmente, sea necesario generalizar ideas sobre el fenómeno estudiado a través de la teorización del tema; como se realiza en esta tesis en el momento de su inicio.

Lo que se busca es “comprender el alcance de un determinado fenómeno, problema o comportamiento, de manera que lo someta a su representación epistemológica y consecuente explicación (KALAT, 2016; PINTO, 2018). Además de lo ya presentado, en este trabajo se considera importante caracterizar a la población estudiada desde la perspectiva de la economía, teniendo en cuenta, incluso, la exposición a los riesgos a los que está sujeta, lo que se puede apreciar en la imagen de abajo.

Figura 9: Producto Interno Bruto 2021



Fuente: IBGE, 2019.

Después de caracterizar la población a investigar, así como las complejidades específicas del muestreo, se hace posible “probar la factibilidad de una iniciativa de investigación para su dirección en un estudio más extenso” (KALAT, 2016; KITCHIN, 2017; PINTO, 2018).

### 3.2 Procedimiento de análisis de datos

Es una investigación cualitativa en profundidad a partir de la cual el investigador se incorpora al grupo estudiado, participando con y en la realidad estructurada. Así, será posible obtener datos contextualizados, extraídos de la vida real, que potencien el análisis.

La modalidad de la entrevista fue del tipo “no dirigida”, por ser esta la que mejor se adapta al contexto del universo estudiado, ya que el entrevistador tendrá libertad para incentivar al entrevistado en el proceso investigativo, con la siguiente caracterización:

Tabla 5: Caracterización de la entrevista

<b>Caracterización de la Entrevista</b>	
En cuanto al objetivo	Expresión de punto de vista
En cuanto a la Organización	planificación abierta
En cuanto al tipo	Medio estructurado
Sobre el Procedimiento	centrado en el problema
Sobre la Ejecución	desestructurado
Sobre la Distinción Temática	improvisación

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Además de lo anterior, la técnica de la entrevista tuvo la ventaja de evitar, durante su implementación, la predefinición de categorías. Para Thiollent (2015), la ventaja de esto radica en que esta técnica busca aprender la complejidad de las subjetividades involucradas. El objetivo metodológico de este tipo de técnicas es poder captar tanto la ideología como las dimensiones del “campo de los procesos sociales”, así como del “campo de los procesos subjetivos individuales” (THIOLLENT, 2015, p. 87).

Posterior a la entrevista, se realizó un análisis temático con el fin de descubrir los núcleos de significado que componen la comunicación para el objetivo perseguido (MINAYO, 2015). En esta etapa, las materias primas fueron sometidas a operaciones de análisis que

revelan la relevancia de la información obtenida (MINAYO, 2015), es decir, “nuestra búsqueda debe volcarse, por ejemplo, a las ideologías, tendencias y demás determinaciones características de los fenómenos” que analiza” (GOMEZ, 2017, p. 76).

### **3.2.1 Tipo de trabajo**

Al subrayar la relevancia de la producción científica en el ámbito de las ciencias empresariales, se está extrayendo también la verdad de que el método de investigación organiza la construcción misma del fenómeno, es decir, en el ámbito de las ciencias empresariales existe una adecuada relación de interactividad entre el método utilizado y la constitución del que será su objeto de estudio y, por tanto, de lectura social.

En este sentido, el estudio que aquí se propone utilizará el método descriptivo a partir del cual se buscó caracterizar la resiliencia empresarial en el emprendimiento en la muestra analizada y así identificar el grado de dificultades de gestión en los sujetos sociales estudiados, con relacionándolos con el fenómeno de la resiliencia empresarial con el fin de contextualizar el nivel de éxito entre los empresarios expuestos a dificultades administrativas y presentar la relación entre los límites y las perspectivas de éxito en el grupo estudiado.

La investigación se clasifica como transversal porque se preocupa por evaluar un fenómeno en la comunidad en un determinado período de tiempo, el cual será del 2015 al 2020, período de tiempo elegido para comprender el tiempo límite para considerarse una empresa resiliente. Además, la investigación se ajusta a la clasificación de longitudinal porque tiene como objetivo comprender las transformaciones exhibidas por la sociedad representada por el grupo estudiado a lo largo del tiempo. Con base en lo anterior, se considera una investigación descriptiva, ya que se hará una manipulación deliberada de las variables además de la observación de los fenómenos en su medio natural para luego analizarlos y para ello se adoptará un enfoque cuantitativo.

### **3.2.2 Unidades de análisis**

Microempresarios expuestos a dificultades de gestión en la ciudad de João Pessoa, Paraíba, Brasil entre los años 2015 y 2020.

#### **3.2.2.1 Variables**

Considerando que las variables representan aspectos de los fenómenos estudiados para su operacionalización, este trabajo individualiza las siguientes variables:

Independiente:

1. Los límites impuestos a los empresarios frente al acto de emprender y,
2. Perspectivas sobre el éxito empresarial.

Dependiente:

1. Estado de resiliencia empresarial en el Noreste de Brasil

### **3.2.3 Procedimiento**

El estudio aquí propuesto utilizó el método descriptivo en la ciudad de João Pessoa, estado de Paraíba, Brasil. Para ello, el acercamiento a la realidad que es objeto de esta investigación tiene como finalidad básica comprender el fenómeno de la resiliencia empresarial en empresarios expuestos a estresores sociales que se cobijan en la realidad del universo objeto de estudio y, para ello, se utilizó la investigación, ya que, según Michel (2015) se caracteriza por ser “el estudio de un grupo social con el objetivo de comprenderlo en sus propios términos, es decir, en su propio contexto” (MICHEL, 2015, p. 53).

Es así como se realizó un análisis temático con el fin de descubrir los núcleos de significado que componen la comunicación para el objetivo perseguido (MINAYO, 2016). En esta fase, el proceso investigativo se dividió en tres etapas: pre análisis, caracterizado por la elección del material que el investigador estudiará de acuerdo a sus hipótesis o interrogantes con el fin de levantar indicadores que orienten la interpretación de la información recolectada; la exploración del material, inicialmente en la operación de codificación a partir de la transformación de los datos en bruto hasta llegar al núcleo de comprensión del texto y finalmente, el tratamiento de los resultados obtenidos para la redacción de esta tesis.

### **3.2.3.1 Técnicas e instrumentos**

Al asumir un carácter descriptivo, esta investigación fue instrumentalizada en la entrevista semi estructurada para la elaboración de su material de investigación. Los datos, por lo tanto, fueron recolectados a través de cuestionarios semiestructurados con preguntas, la mayoría de las veces, con estímulos de discusión. Para ejecutar el plan de tabulación se utilizó una herramienta editora de hojas de cálculo, de manejo sencillo y resultados organizados en lenguaje C + +, en la versión de Microsoft Excel. Como se trata de preguntas discursivas, y para aprovechar al máximo los datos, también se utilizó el paquete estadístico ampliamente utilizado en las ciencias sociales conocido como SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) en su versión 20, un software de aplicación de tipo científico, muy utilizado en el análisis de enfoque cuantitativo de la investigación exploratoria.

En este formato, fueron entrevistados 30 (treinta) empresarios identificados bajo “Razón Social”, “Dirección Completa”, “Rango de Actividades”, “Fecha de Inicio de las Actividades” y “Nombre del Entrevistado”. El cuestionario fue organizado con un determinado objetivo de subsidiar el análisis temático que contempló, en un primer momento, reflexiones relacionadas con las variables bajo dimensiones de " *límites impuestos a los emprendedores*

frente al acto de emprender " y " las perspectivas en relación al éxito empresarial ". " con 11 preguntas.

Tabla 6: Preguntas abiertas – Fase A

<b>Variable 1: Límites impuestos a los empresarios antes del acto de emprender</b>	
<b>Análisis temático</b>	<p><b>¿Qué factores te influenciaron para convertirte en emprendedor?</b></p> <p><b>¿Hay otros emprendedores en tu familia a los que admires?</b></p> <p><b>¿Cuándo nació tu idea emprendedora?</b></p> <p><b>¿Cómo fue tu formación empresarial? ¿Era relevante para el negocio?</b></p> <p><b>¿Por qué muchos profesionales tienen miedo de arriesgarse en una empresa?</b></p> <p><b>¿Cómo enfrenta las dificultades de la empresa?</b></p>

Fuente: elaboración propia, 2020.

El cuestionario exploró dimensiones representadas por correlaciones espontáneas "Influencia familiar y Formación académica", "Valor de la gestión y la gestión intuitiva", "Miedo a emprender y Valor de enfrentar el miedo", "Valor de la gestión ética y la educación",

"Emprender por casualidad y Emprendimiento planificado", "Visión sobre los impuestos y Disposición a pagar impuestos", "Experiencia previa y Realización de cursos cortos", todos provocados, a propósito, en el cuestionario semi estructurado.

Tabla 7: Preguntas abiertas – Fase B

<b>Variable 2: Perspectivas sobre el éxito empresarial</b>	
<b>Análisis temático</b>	<p><b>¿Qué es la ética del trabajo y cómo contribuye al éxito de su empresa?</b></p> <p><b>¿Cómo encontraste la oportunidad de emprender?</b></p> <p><b>¿Cómo evaluó esta oportunidad de crear su propio negocio?</b></p> <p><b>¿Ya tenías un plan de negocios? Si no, ¿hizo algún tipo de planificación?</b></p> <p><b>¿Qué experiencia laboral previa tenía antes de iniciar un negocio?</b></p>

Fuente: elaboración propia, 2020.

Después de las preguntas subsidiarias para la operacionalización de las variables independientes, en el segundo momento, se aplicó el grupo de preguntas 12 a 22, con foco en la dimensión del "Estado *de resiliencia empresarial en el Nordeste brasileño*".

Tabla 8: Preguntas abiertas – Fase C

**Variable 3: Estado de resiliencia empresarial en el noreste de Brasil**



<b>Análisis temático</b>	<p><b>¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de su negocio?</b></p> <p><b>¿Echas de menos habilidades para llevar el negocio?</b></p> <p><b>¿Qué significa para usted tener éxito en los negocios?</b></p> <p><b>¿Qué recursos económicos/financieros necesitó para poner en marcha el negocio?</b></p> <p><b>¿Dónde y cuándo obtuvo estos recursos?</b></p> <p><b>¿Cuándo y cómo conseguiste tu primer cliente?</b></p> <p><b>¿Cuál fue el momento más crítico del negocio? ¿Cómo se superó?</b></p> <p><b>¿Cuáles son las ventajas y desventajas de convertirse en empresario?</b></p> <p><b>¿Tu carrera como emprendedor ha afectado a tu familia de alguna manera?</b></p> <p><b>¿Lo harías todo de nuevo? ¿Por qué?</b></p>
--------------------------	--

	<b>¿Qué consejo tienes para una persona que quiere convertirse en un emprendedor exitoso?</b>
--	---

Fuente: Elaboración propia, 2020.

En este segundo momento, el cuestionario exploró dimensiones representadas por las correlaciones espontáneas “Voluntad de ganar”, “Saber hacerlo bien”, “Tener mejor precio”, “Falta de capital de trabajo”, “Falta de mano de obra”, “Falta de apoyo de la familia”, “Recursos”, “Ética” y “Logros”, todos provocados, adrede, en el cuestionario semiestructurado.

Para apoyar el análisis temático, se aplicaron adicionalmente cuatro preguntas de opción múltiple para condensar la percepción de los encuestados sobre los temas "resolución sistemática de problemas", "experiencias realizadas por otras organizaciones", "experimentación", "experiencia pasada", "circulación de conocimiento y capital humano" como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 9: Preguntas cerradas – Fase D

<b>Variable 3: Estado de resiliencia empresarial en el noreste de Brasil</b>	
<b>Resolución sistemática de problemas</b>	Frecuencia de práctica de diagnósticos elaborados, uso de datos para la toma de decisiones.  ( ) Siempre ( ) Algunas veces ( ) Nunca
<b>Experiencias realizadas por otras organizaciones</b>	Observación de experiencias de otras organizaciones, vistas como un importante camino de aprendizaje.  ( ) Siempre ( ) Algunas veces ( ) Nunca

<b>Experimentación</b>	Consiste en la búsqueda sistemática y la prueba de nuevos conocimientos a través del método científico.  ( ) Siempre ( ) Algunas veces ( ) Nunca
<b>experiencia pasada</b>	Evaluación sistemática de situaciones de éxito y fracaso de la propia organización.  ( ) Siempre ( ) Algunas veces ( ) Nunca
<b>Circulación de conocimiento y capital humano</b>	Capital humano y aceptación de nuevas ideas en toda la organización  ( ) Siempre ( ) Algunas veces ( ) Nunca

Fuente: elaboración propia, 2020.

La técnica de la entrevista tuvo la ventaja de evitar, durante su realización, la predefinición de categorías. Para Thiollent (2015), la ventaja de esto radica en que esta técnica busca aprender la complejidad de las subjetividades involucradas. El objetivo metodológico de este tipo de técnicas consistía en poder captar tanto la ideología como las dimensiones del “campo de los procesos sociales”, así como del “campo de los procesos subjetivos individuales” (THIOLLENT, 2015, p. 87).

Luego de la entrevista, se realizó un análisis temático con el fin de descubrir los significados centrales que componen la comunicación para el objetivo perseguido (Minayo, 2015). En esta etapa, las materias primas fueron sometidas a operaciones de análisis que revelan la relevancia de la información obtenida (MINAYO, 2015), es decir, “nuestra búsqueda debe volcarse, por ejemplo, a las ideologías, tendencias y demás determinaciones

características de los fenómenos, eso son análisis” (GOMES, 2015, p. 76). Finalmente, con los datos trabajados metodológicamente, se constituyó la discusión de los resultados y la disertación de la tesis.

## **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En este punto de este escrito, la atención se dirige a revelar la descripción y operacionalización de los actos procesales relacionados con la recolección de datos. Por otro lado, y con el mismo grado de importancia, el objetivo es poner a disposición la interpretación analítica del tratamiento de este material recogido en el proceso de investigación de campo, para sustentar las discusiones.

### **4.1 Perfil de los Emprendedores**

En cuanto al perfil de los entrevistados, se reveló que el empresario informal se autodenomina autónomo y no microempresario. Otro aspecto relevante para la comunicación con este público es el hecho de que el término emprendedor no era entendido por la mayoría de ellos, y fue en este escenario de sentido que esta investigación encontró a los entrevistados.

Inicialmente, es importante comenzar la presentación de estos resultados afirmando que en la operacionalización de las variables independientes, se puede entender que los límites impuestos a los emprendedores inciden en la percepción del éxito, siendo en ocasiones una fuerza mitigadora en la aceleración del negocio.

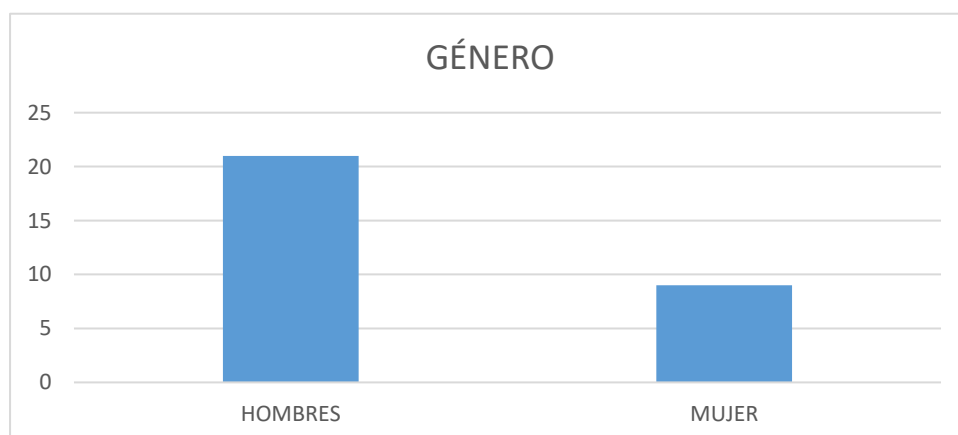
El cumplimiento del diseño de investigación se cumplió íntegramente cuando la muestra estuvo conformada por 30 proyectos elegidos al azar. Sin embargo, a pesar de ser una elección aleatoria, se consideró fundamental cubrir todas las regiones de la ciudad, para que la muestra fuera representativa del universo estudiado.

## 4.2 Percepciones relacionadas con la caracterización resiliente

La distribución demográfica de la región se consolida en 65 barrios, que se dividen en las zonas Norte, Sur, Este y Oeste del municipio en los que se realizó el siguiente corte: Centro 4 representantes de una población de 3.644 habitantes, Varadouro 4 representantes de 3.720 habitantes, Barra de Gramame 1 representante de 347 habitantes, Água Fria 6 representantes de 6.269 habitantes, Jardim Brisamar 4 representantes de 4.268 habitantes, Porto do Sol 4 representantes de 4.136 habitantes y Trincadeiras 7 representantes de 6.995 habitantes.

En cuanto a la edad, la mayoría de los emprendedores tienen entre 30 y 40 años, hombres, a pesar de la creciente participación de mujeres que trabajan con sus socios emprendedores o hijos.

Gráfico 2: Género de los encuestados



Fuente: Datos de investigación, 2022.

Con base en la muestra estudiada, la participación masculina sigue siendo superior a la femenina, lo que difiere de los últimos resultados observados en otras regiones de Brasil (SEBRAE, 2020). Puede decirse en este contexto que el fenómeno es resultado de la alta presencia de mujeres entre aquellas personas que se encuentran en el mundo de la informalidad. Para esta investigación, los hombres representan la mayoría de los empresarios, aunque

trabajan con sus parejas o hijas, lo que puede influir en otros resultados de futuras investigaciones ya que al menos la pareja trabaja con los entrevistados.

Los resultados aquí discutidos apuntan a la importancia de recordar que una empresa no solo está hecha de proyectos, ejecuciones, evaluaciones y diseños, sino también de personas que, debidamente estimuladas, pueden ser instrumentos de transformación y desarrollo y los factores que influyen en una persona a convertirse en emprendedor es significativamente relevante para la maduración del proyecto empresarial.

#### 4.2.1 Formación e influencia de la familia.

Cuando se les preguntó sobre los factores que los impulsaron a emprender, las respuestas se limitaron significativamente a cuatro temas básicos: “Cambio de estado en el que vivían”, “Conciencia valorativa del proyecto”, Influencia familiar”, “Vocación de afecto en el territorio” y “Oportunidad o azar”. Los encuestados numerados 8, 10 y 13 no respondieron esta pregunta o no supieron responder, como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 10:** Factores que influyen en el emprendedor

Dimensión	Indicador
¿Qué factores te influenciaron para convertirte en	necesitaba hacer algo por mí mismo (15); Si no hiciera nada para salir de donde estaba, todavía estaría sin trabajo (17); ya no podía seguir trabajando duro por los demás (21) tenía que hacer algo por mí (23); ya trabajé mucho tiempo para otras personas (25); Me cansé de trabajar para los otros 29

<p>empresedor ?</p>	<p>Mi idea fue buena y la prueba está aquí (14); sabía que funcionará (17); Pensé que el éxito ya estaba garantizado (19); siempre confié en el trabajo (22); Mi esposa y yo confiamos en la idea (24); El producto era bueno y la gente lo necesitaba (27); Nadie hacía este servicio aquí en el barrio (30).</p>
	<p>Mi madre ya trabajaba con eso en el interior y cuando vinimos a vivir aquí en João Pessoa tuvimos la idea de hacerlo aquí también (16); Mi abuelo y luego mi padre trabajaban con ellos y yo trabajé con ellos desde niño (18); Mi tío me enseñó a trabajar con él, después de que murió mi hermano y yo dirigimos el negocio (26).</p>
	<p>Siempre me gustó cocinar, cuando me quedé sin trabajo empecé a vender a los vecinos (19); Yo juego con esto desde chiquito, me gusta mucho (01); Aprendí a gustarme en la escuela y luego me hice profesional (05); Hacer esto es tan bueno, ¡me gusta demasiado! (07) No sabría vivir sin hacer lo que hago, así que lo convertí en mi fuente de ingresos (12).</p>
	<p>No estaba planeado en absoluto, simplemente sucedió (2); Nunca lo había pensado, vi la oportunidad y abrí el negocio (3); Un amigo dejó el negocio y yo me hice cargo (6); Había gente aquí en el barrio que vendía... Vi que estaba bien y monté el negocio (9); Chico, ni siquiera pensé cuando vi que estaba trabajando aquí (11)</p>

Fuente: Datos de investigación, 2020.

A la luz de los resultados y con la fundamentación que brinda el marco referencial (RAASCH, SILVEIRA-MARTINS Y GOMES, 2017), es posible destacar que el sentimiento



de pertenencia a un proyecto es un gran vector de potencialidades desconocidas; este comportamiento puede servir de base para el éxito de un emprendimiento, por lo que el emprendedor debe adoptar ante sus subordinados, fomentando la adhesión de todos al proyecto.

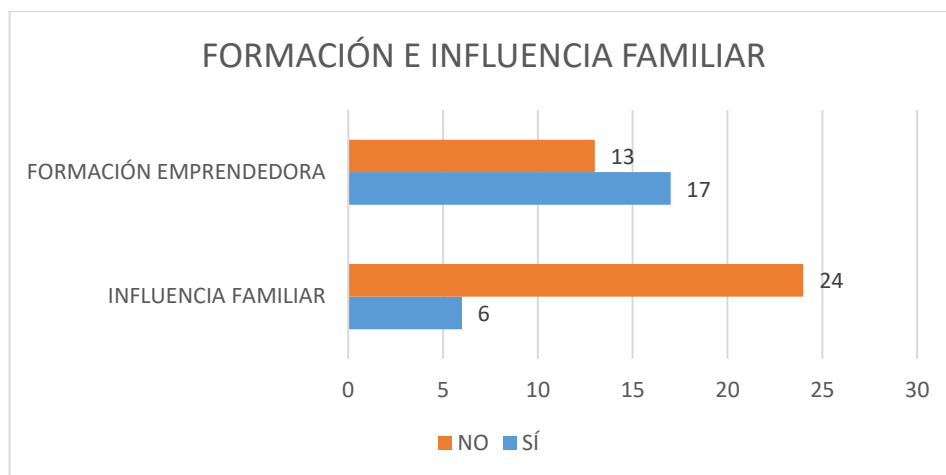
Los emprendedores que carezcan de la capacidad de estimular el potencial de los miembros de su equipo tendrán mayores dificultades que un equipo que logre desarrollar sentimientos positivos frente a los procesos de negocio.

La forma sencilla de explicar este fenómeno es entender que la promoción del potencial en los cooperativistas es una especie de liberación de fuerzas que contribuyen efectivamente a la fluida eficiencia del proyecto empresarial.

Fue en este contexto que se tomó como referencia los límites impuestos a los emprendedores entrevistados cuando se les preguntó por qué se sometieron al desafío de ser emprendedores. De los 30 entrevistados, 13 no tenían formación en el área administrativa, aun así, el peligro de fracasar no fue un factor limitante para desistir de emprender el nuevo negocio. Del grupo entrevistado, sólo 6 tenían ejemplos familiares de emprendimiento, siendo 24 los pioneros de quienes introdujeron el arte de emprender en la familia.

Es relevante señalar sobre el tema de la falta de formación que el conocimiento de la información gerencial por parte del gerente es considerado, por el marco teórico aquí admitido (CARPENTER et al, 2017; MARTIN; SUNLEY, 2016; SONAGLIO, 2018), como indispensable para momentos de crisis económica. En las micro y pequeñas empresas no sería diferente: estar al tanto de esta información es un requisito previo para una buena gestión. Muchas veces, el gerente no está al tanto de esta información, porque no tiene suficiente tiempo y porque prioriza otras actividades de la organización que considera más importantes.

#### **Gráfico 4:** Formación e influencia familiar



Fuente: Datos de investigación, 2022.

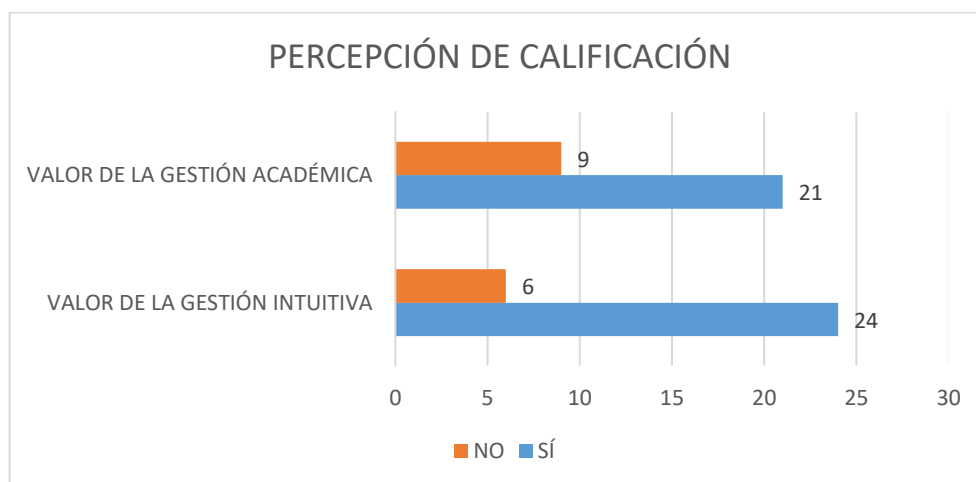
En cuanto a la influencia de la familia en el acto de emprender, la fundamentación teórica apunta que el concepto abarcaba a toda la familia en lugar de dirigirse sólo al mundo individual. Esto no implica desconocer la personalidad individual de los emprendedores estudiados, pero sí que hay una relevancia significativa en la influencia de la individualidad del emprendedor en este caso. Lo que quiere resaltar es el énfasis en el proceso de generación de resiliencia al interior de la familia, como fenómeno de desarrollo de habilidades compartidas por la familia en crisis. (WALSH, 1998, 2015).

De manera más clara para discutir los resultados aquí presentados, se puede mencionar a Lima Coímbra Neto (2016), para quien la resiliencia en los grupos equivale a la resiliencia organizacional y proporciona la base para la investigación sobre el comportamiento de los emprendedores frente a las crisis ( LIMA COIMBRA NETO , 2016). Este ámbito puede ser conceptualizado como la capacidad de una determinada organización para prever las crisis y transformarse para sobrevivir y prosperar en la producción de productos y servicios, con la fuerza que encuentra en la familia.

#### **4.2.2 Calificación**

Cuando se les preguntó sobre el valor de la formación en el área de gestión empresarial, 21 dijeron que la entendían como muy importante para tener éxito, pero que no la consideraban un factor determinante. 24% del total de encuestados defendieron el valor de la gestión intuitiva. “Estudiar *es importante, pero ensuciarse las manos es lo que trae dinero a casa*”, dijo el entrevistado número 5. Esta tesis se repitió en la mayoría de los demás provocados por el cuestionamiento, como se muestra en el gráfico a continuación.

**Gráfico 5:** Percepción de calificación



Fuente: Datos de investigación, 2022.

Sobre este tema, un estudio realizado por Doern et al. (2019) analiza los conceptos de emprendimiento y crisis a través de una revisión bibliográfica. Estos autores mencionan que las respuestas de los empresarios ante las crisis dependen de varios factores, como la experiencia, etapa de desarrollo y etapa de crisis. También ven una falta de estudios que se centren en cómo los emprendedores y las pequeñas empresas aprenden de estos eventos, cómo enfrentan las crisis y cómo incorporan la gestión del cambio. Por ello, recomiendan aumentar la capacidad de los empresarios y organizaciones para ser más resilientes y capaces de responder ante estos eventos.

Es posible que se haya observado una atención considerable, a pesar de que la mayoría no poseía formación superior en el área de gestión, en el hecho de valorar el tema del emprendimiento como foco de estudio. Si bien la percepción de calificación de 9 entrevistados señaló que no es indispensable tener formación (valor de la gestión académica), todos están interesados en cursos cortos que fortalezcan la personalidad de los emprendedores, buscando identificar rasgos que los caractericen. Los rasgos de personalidad citados con más frecuencia como característicos de los empresarios incluyen el deseo de independencia, locus de control, creatividad, necesidad de logro y modelos a seguir confiables.

Con respecto a este ítem, es importante contrastar los resultados de esta encuesta con el hecho de que la tasa de analfabetismo en Brasil cayó en 2017 en comparación con el año anterior, pero el no saber leer ni escribir aún afecta a 11,5 millones de personas de 15 años o más. Las encuestas toman en cuenta el tema de las diferencias regionales y raciales que se mantienen en niveles prácticamente idénticos: las tasas son mucho más altas en el Nordeste y entre negros y pardos, lo que parece corroborar los datos aquí presentados hasta ahora.

Consultada sobre cómo se dio la formación emprendedora y si era relevante para el emprendimiento, esta investigación identificó conceptos significativos que se relacionan con “la formación difiere del área de trabajo”, “falta de formación formal o calificación”, valorando el estudio de técnicas de emprendimiento”, “el valor del trabajo sobre el valor de la cualificación” y “visión atenuada del valor de la formación”. Los encuestados numerados 14, 16, 18 y 20 no respondieron esta pregunta o no supieron responder, como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 11:** Formación emprendedora

Dimensión	Indicador
-----------	-----------

	<p>estudié otra cosa, no me imaginaba emprendiendo (01); Siempre estudié algo más en la escuela (10); siempre estudié otras cosas (12) no tenía muchas ganas de estudiar cosas como administración, contabilidad o cosas así (15); pensé que iba a ser enfermera (19); Nunca me gustaron las matemáticas y ahora las necesito (26)</p>
	<p>De hecho, no estudié (02); Nunca fui muy estudiante. Mi negocio es trabajar (06); mi estudio es muy poco. Pero, no hay necesidad (08); no me gusta estudiar (17); aprendí haciendo cosas (23); nadie me enseñó lo que sé, aprendí solo (25); Solo sé lo básico (30).</p>
	<p>Estudiar es muy importante y siempre me gustó tomar cursos (03); Siempre que puedo, tomar cursos en el SEBRAE. Ayuda mucho a entender el negocio (07); estudiar es mi pasión. Todo lo que aprendo lo aplico aquí en nuestro negocio. El resultado está garantizado (11). Estudié en la universidad. Mi formación me ayudó a estructurar mi empresa. Por eso hasta el día de hoy animo a mis hijos a que estudien y se preparen para reemplazarme.</p>
¿Cómo fue tu formación empresarial?	<p>Lo que realmente importa es saber hacer crecer el negocio (04); tenemos la idea y la ponemos en práctica. A veces, estudiar demasiado se interpone (21); poner la mano en la masa es lo que trae la comida a casa. Estudiar es importante, pero tener dinero es aún más importante (24); Hago lo que puedo con los cursos, pero esto no es tan importante (27) tienes que estudiar, pero tienes que tener cuidado de no perder mucho tiempo en esto (28).</p>
¿Era relevante para el negocio?	

Nada de lo que estudié ayudó aquí en la tienda (05); Tomé algunos cursos con el ayuntamiento e incluso traje gente de allí, pero no vi mucho resultado (09); en la asociación cercana había un curso de emprendimiento. Lo hice y lo apliqué aquí, pero no sé si ayudó mucho; Tomé algunos cursos y tengo la intención de tomar otro pero, sigo diciendo, hay que estar pendiente del cliente (13); cuando era más joven, mi padre me obligaba a estudiar y hasta me gustaba, pero aquí no aplicó lo que estudié allá. (22); Yo creo que estudiar y prepararse es muy importante, pero hay cosas que la escuela de la vida enseña mejor (29).

Considerando, en ese sentido, que la tasa de analfabetismo es significativamente más alta en los estados del Nordeste que en Brasil, el valor otorgado por los entrevistados a la cuestión de tomar cursos cortos puede ser una muestra representativa de un universo que necesita ser mejor estudiado, ya que, según lo publicado por SEBRAE (2020) en el Nordeste, la tasa de analfabetismo es el doble de la observada en Brasil. Esto es consistente con la realidad regional de baja escolaridad, de su población en comparación con el resto del país, que se muestra influida por otras lecturas que sugiere esta investigación.

Los resultados discutidos aquí van en la misma dirección que Cromie y Johns (2016) quienes consideran que los emprendedores buscan crear negocios, y esto será posible si tienen confianza en sí mismos. Esta característica es esencial para manejar tareas difíciles. Esto requiere un sentido de dominio sobre las diferentes tareas y problemas que pueden surgir en la gestión exitosa de un negocio. Podemos entender que las motivaciones psicológicas son anteriores a la conducta. Así, la autoeficacia tiene un peso significativo en la explicación del emprendimiento, entendida como la convicción del individuo de organizar y ejecutar acciones

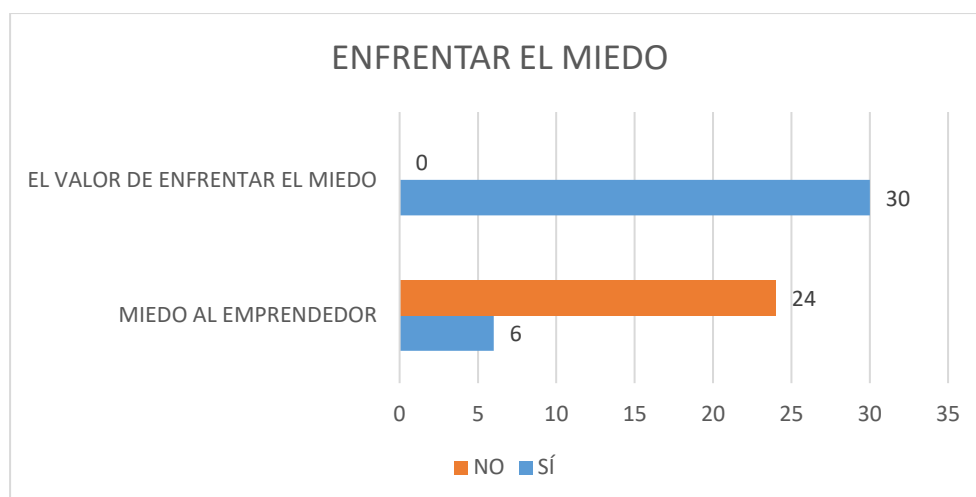
para producir resultados deseables y que ejerzan influencia sobre situaciones que afectan su vida. Podemos entender la autoeficacia como un atributo personal, de control en una situación dada, manifestado por la percepción que tiene un individuo sobre su capacidad personal para realizar una acción concreta.

#### **4.2.3 Afrontar el miedo**

Al ser consultados sobre el “miedo” a emprender, 24 emprendedores dijeron que ya habían experimentado el sentimiento negativo que paraliza a parte de la población que habla de abrir un nuevo negocio. "... quien tiene miedo, no sale del lugar!" Respondió el entrevistado número 17, que fue seguido por todos los demás entrevistados, en la percepción del enfrentamiento al miedo.

La investigación reveló así que al someterse a la apertura de un negocio, el miedo a no tener éxito no parece ser una parte limitante de los emprendedores estudiados. La visión del futuro, aún con las dificultades diarias, demostró ser un fuerte vector de persistencia. En este sentido, la visión positiva sobre el futuro del negocio solo fue señalada como mínimamente existente por solo el entrevistado número 27, quien defendió la tesis de que “un *cerdo con miedo es bueno*”.

#### **Gráfico 7: Enfrentando el miedo**



Fuente: Datos de investigación, 2022.

Todos los entrevistados a favor del valor de enfrentar el miedo contribuyen a la concepción de enfrentar los riesgos del negocio, que en sí mismo ya constituye parte integral del acto de emprender, es decir: la actividad emprendedora implica, por definición, asumir algún tipo de riesgo. Ante la pregunta sobre cómo enfrentar las dificultades del emprendimiento, esta investigación identificó conceptos significativos que se relacionan con "la importancia de enfrentar los problemas y los miedos", "el valor de buscar ayuda", "buscar estrategias para abaratar costos", "intentar mantener la calma y esperar a que pase el mal momento". Los encuestados numerados 12, 13, 14, 15, 16, 17, 20 y 30 no respondieron esta pregunta o no supieron responder, como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 12:** Enfrentando las dificultades de la empresa

Dimensión	Indicador
¿Cómo enfrenta	El miedo debe ser enfrentado (02); ceder al miedo es una tontería (05); nada se arriesga, nada se gana (10) Enfrentar el miedo es el secreto (19); siempre



las	da la cara hasta con miedo (24); Me enfrento a creer en mí mismo (27).
dificultade	Todos los demás valoran la actitud de afrontar el miedo como forma de
s de la	superación de las dificultades.
empresa?	Busco ayuda de alguien que sepa más que yo (01); mi familia de ayuda (06)
	la ayuda externa siempre llega en el momento adecuado (09); a veces pienso
	en rendirme, pero la ayuda siempre llega (18); trabajo el doble para romper
	el problema y no me asusto (22); Dios ayuda y yo gano (25); cuando no
	tengo adónde ir, busco ayuda en el banco (29).
	Bajar el precio de todo aunque tenga pérdida (03); trato de bajar mis costos
	y cuando no puedo quemó el stock (08); Ya tuve que vender mi auto para
	no rendirme, pero luego me recuperé (26) Baje mis costos (28)
	Cuando los negocios se ponen difíciles, dejo que el polvo se asiente (04);
	detengo todo y espero que pase la tormenta (07); trato de mantener la calma
	y esperar a que las cosas se organicen, siempre mejoran (11); Yo le digo a
	mi mujer: tranquila, las cosas van a estar bien (21) Pienso muy
	positivamente, sé que tarde o temprano las cosas van a mejorar, así que
	espero (23).

Fuente: Datos de investigación, 2022.

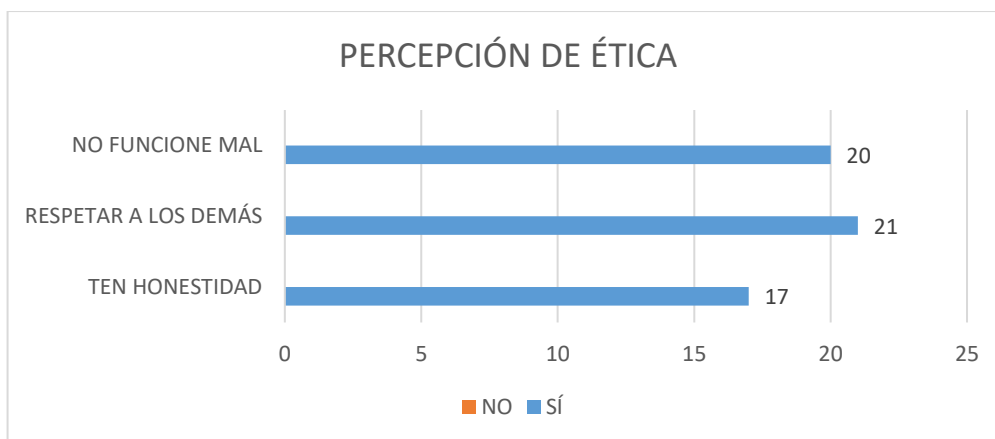
De acuerdo con los resultados aquí presentados, Covin y Slevin (2016) argumentan que la propensión al riesgo es, junto con la proactividad y la innovación, una de las tres dimensiones de la denominada orientación emprendedora. Para el mismo contexto en el que viven los 30 emprendedores entrevistados, existe la verdad de que la propensión al riesgo se refiere a la disposición del individuo a comprometerse con oportunidades donde existe posibilidad de fracaso.

Los resultados de esta investigación para este ítem revelan que una alta propensión al riesgo significa que el individuo considera alternativas cuyas consecuencias pueden estar por debajo de sus expectativas de resultados. Bajos niveles de esta dimensión implica que el individuo no está dispuesto a asumir riesgos, evitando alternativas que puedan conducir a resultados que distan de sus expectativas. Esta característica es definida por Cromie y Johns (2016) como la capacidad de los emprendedores para involucrarse en oportunidades de negocio y moverse libremente en un entorno incierto, siempre que se encuentren dentro de parámetros éticos.

#### **4.2.4 Percepción de la ética**

En cuanto a la percepción del valor y significado del “trabajo *ético*”, los entrevistados presentaron al menos tres expresiones que representaban el término en sus contextos. Las oportunidades de hacer negocios en sus nichos de mercado estuvieron significativamente ligadas al mantenimiento de la empresa que garantiza el valor del trabajo justo, el respeto a los clientes, proveedores y competidores, y un fuerte apego al trabajo honesto. En estos términos, 20 de los 30 encuestados dijeron que no trabajaban mal, 21 de los 30 encuestados defendieron el respeto por los demás y 17 de los 30 encuestados defendieron la importancia de la honestidad en el ejercicio de la actividad empresarial.

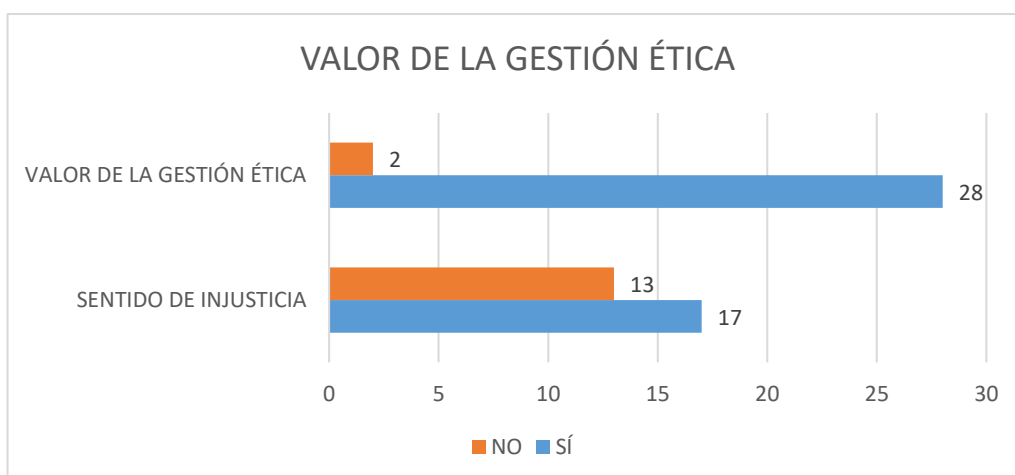
**Gráfico 7:** Percepción de la ética.



Fuente: Datos de investigación, 2022.

Cuando se les animó a hablar más sobre la ética en los negocios, 28 de los entrevistados reiteraron que no es negociable; para quienes, la forma de comportarse con justicia y dignidad define el éxito de cualquier empresa. Las oportunidades, para éstos, sólo se pueden aprovechar, a largo plazo, si se respetan las leyes y las buenas costumbres. Ninguno de los entrevistados se atrevió a justificar, usando dificultades, el derecho a hacer negocios ilegales. Por otro lado, 2 de los investigados dijeron que no le dan un valor “exagerado” al tema ético. “*en el mercado todo vale para garantizar tu lugar bajo el sol...*” Dijo el entrevistado número 29, seguido del entrevistado número 5.

**Gráfico 8:** Valor otorgado a la gestión ética.



Fuente: Datos de investigación, 2022.

Lo cierto es que la gestión ética es reconocida por el marco epistemológico aquí admitido como requisito para el éxito de las microempresas. El objetivo de la gestión empresarial ética es lograr la rentabilidad de manera intachable, sin desfavorecer la gestión financiera, que tiene como función obtener la liquidez suficiente para hacer frente a las obligaciones a corto plazo y desarrollar oportunidades de negocio residuales. Por lo tanto, las áreas esenciales de la gestión de organizaciones exitosas son de naturaleza ética y financiera y se logran mediante el control de las principales variables que afectan a la organización. Al mismo tiempo, la gestión ética es responsable de llevar a cabo las actividades de una organización de manera eficiente y eficaz, asegurando así los resultados esperados.

La gestión ética incluye el control de los recursos esenciales. El propósito de los controles es lograr resultados consistentes con los objetivos de la organización. Existen controles éticos para garantizar que las transacciones se registren meticulosamente con civismo, asegurando que los empleados no puedan interrumpir el sistema de gestión por razones morales. Por otra parte, los controles de este tipo de gestión también pueden ayudar en la toma de decisiones a través de proyecciones más precisas y seguras en medio de una sociedad competitiva. Una buena toma de decisiones requiere, por ejemplo, de registros contables confiables que brinden información básica y reflejen todas las transacciones comerciales, financieras y tributarias realizadas durante un período de tiempo. La ejecución de estos controles contribuirá a la generación de utilidades positivas, aumentando así la probabilidad de supervivencia de la organización.

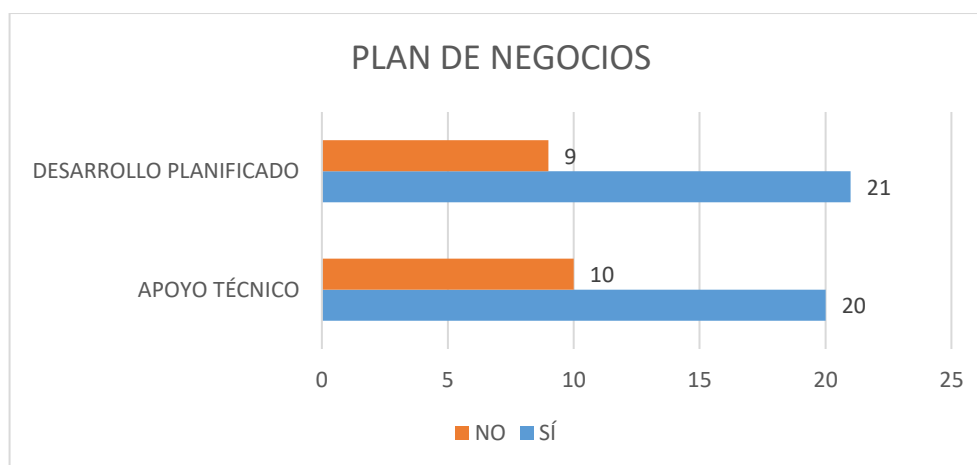
#### **4.2.5 Plan de negocios**

Cuando se les preguntó, una vez más, sobre la oportunidad de abrir un negocio, 21 personas del universo estudiado dijeron que lo habían planeado antes de emprenderlas, contra 9 de los que defendieron que necesitaban hacer la inversión y, por lo tanto, la llevaron a cabo.

sin planear, “por si acaso”. El entrevistado número 11 dijo que “... *si no hubiera empezado a trabajar por mi cuenta, todavía estaría necesitado*”.

Frente a las primeras preguntas, el cuestionario reiteró la provocación sobre el tema “planificación”. En este momento, 27 de los entrevistados confesaron haber planificado formalmente tomar cursos ofrecidos por el SEBRAE o agencias de desarrollo de la alcaldía de la capital. Es importante resaltar que para estos específicamente no hubo denuncias sobre sorpresas con impuestos u otros pasivos.

**Gráfico 9:** Plan de negocio.



Fuente: Datos de investigación, 2022.

En este sentido, es importante recalcar que la planeación que constituye el plan de negocios debe realizarse ya que es el proceso mediante el cual se calcula el monto de financiamiento necesario para continuar con las operaciones de una empresa y se toma la decisión de cuándo y cómo se financiará la necesidad de fondos. Sin un procedimiento confiable para estimar las necesidades de financiamiento, una empresa puede terminar sin tener fondos suficientes para pagar sus compromisos, como intereses sobre préstamos, cuentas por pagar, gastos de alquiler y gastos de servicios públicos.

Una empresa está en incumplimiento si no puede presentar un plan de negocios y, por lo tanto, también garantizar la capacidad de pagar sus obligaciones contractuales, como los gastos por intereses de los préstamos. Por lo tanto, la falta de una buena planificación puede

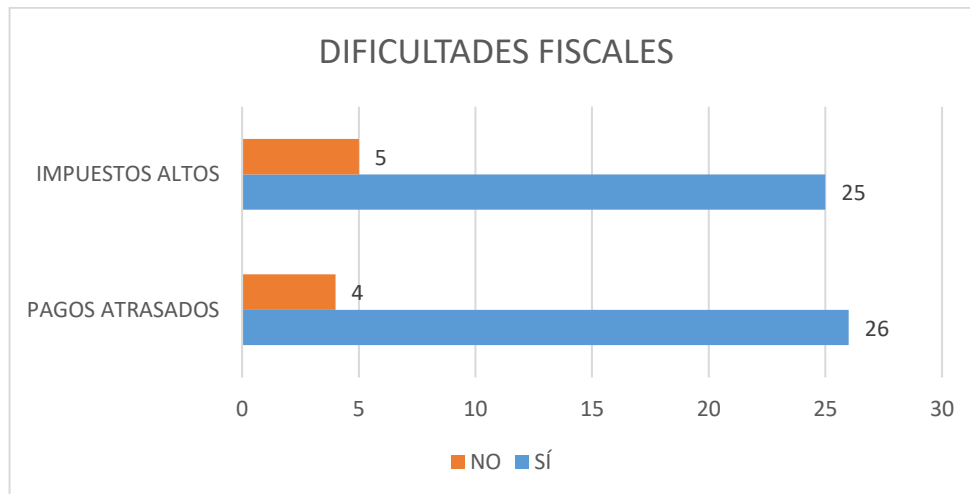
conducir a la falta de liquidez y, por lo tanto, a la quiebra, incluso cuando los activos totales, incluidos los activos ilíquidos como inventarios, plantas y equipos, son mayores que los pasivos.

#### 4.2.6 Dificultades fiscales

En cuanto a las dificultades fiscales, todos los entrevistados se quejaron de la elevada carga fiscal a la que están sujetos, aunque lo más llamativo es que solo 25 de los 30 participantes clasificaron los impuestos elevados como una dificultad fiscal importante, puntuando solo 4 que son capaces de pagar sus impuestos en el día.

26 de los 30 dijeron que no retrasaron el pago de impuestos, no encontrándose difícil de pagar, aunque alegaron que era injusto.

**Gráfico 11:** Dificultades Fiscales



Fuente: Datos de investigación, 2022.

Sobre este tema, un estudio dirigido a investigar la práctica empresarial y las dificultades fiscales puede encontrar en Shumpeter (2014) un respetable punto de partida. Para el precursor, el emprendedor es aquel individuo que, consciente de las dificultades que se le

presentan, se propone iniciar un proceso de cambio de carácter económico a través de acciones innovadoras por parte de este implementado.

Parece coherente afirmar en base a esta premisa que, un marco conceptual para el emprendimiento, se ocupa de la ruptura de viejos paradigmas con el establecimiento de nuevos patrones, previamente reprimidos, por el mercado de consumo, para que el emprendedor vea nuevas oportunidades donde nadie más lo ve.

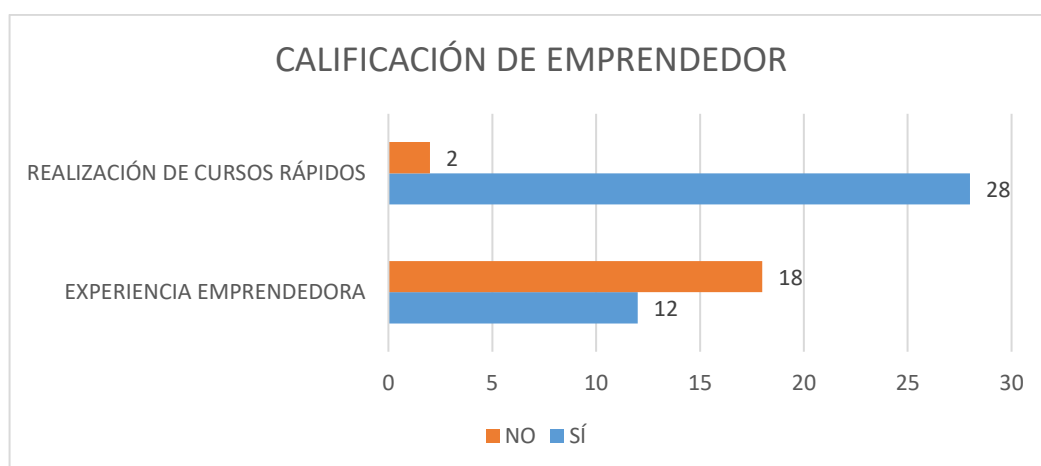
Por otro lado, es importante señalar que las consecuencias de la falta de conocimiento de los empresarios sobre la comprensión de la construcción de la planificación financiera resultante de la falta de capacidad para gestionar las dificultades fiscales, en muchas situaciones no buscan externalizar los servicios a las oficinas de contabilidad o buscar ayuda en servicios como el SEBRAE, que ofrece servicios gratuitos a los microempresarios, puede resultar en un aumento en la tasa de mortalidad empresarial.

El modelo de gestión fiscal de una microempresa sigue el mismo patrón que el de las grandes empresas, lo que diferencia en muchas situaciones es que son manejadas únicamente por los socios, de manera más individualista, permitiendo flexibilidad y autonomía al empresario; siendo la falta de conocimiento de los socios, pudiendo buscar un servicio tercerizado, en el área de contabilidad y gestión empresarial, para recolectar datos financieros y perfil del negocio y su público objetivo. Para la construcción de la gestión fiscal, es fundamental la creación de la planificación financiera, visando el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, estrategias de mercado, conocimiento de competidores y clientes, y proyecciones de entradas y salidas de recursos, en la gestión de entradas y salidas de recursos, construyendo las actividades operativas de la empresa.

#### 4.2.7 Cualificación de empresario

Con respecto a la percepción de calificación, de los 30 emprendedores estudiados, solo 12 tenían experiencia en la apertura de un negocio. Para estos, la experiencia previa les dio la capacidad de anticipar problemas y hacer las cosas de manera diferente a como lo habían hecho antes en otros negocios. La realización de cursos preparatorios rápidos fue identificada como una actividad realizada por 28 de los 30 emprendedores, aunque 18 del universo estudiado declararon no tener experiencia emprendedora.

**Gráfico 12:** Calificación del emprendedor



Fuente: Datos de investigación, 2022.

Aún sobre la calificación empresarial, se puede inferir de los resultados que el perfil de los entrevistados, aunque carente de conductas nutridas por la calificación formal, reveló al menos seis características importantes en el fortalecimiento de la resiliencia empresarial que fueron mencionadas en los testimonios suscitados en la aplicación del cuestionario, a saber: “*desarrollo de nuevas oportunidades de negocio*” (11), “*desarrollo de un entorno innovador*”(17), “*competencia para obtener fondos para capitalizar sus emprendimientos*”(25), “*definición de objetivos de negocio*” (27), “*saber actuar en desafíos inesperados*” y “*seleccionar el personal adecuado a sus necesidades específicas*(30)”.



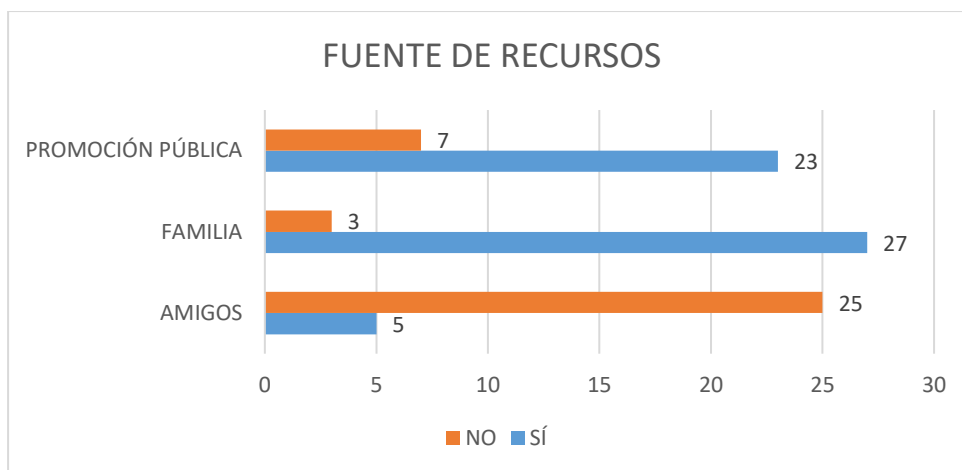
Al tratar el tema de la calificación emprendedora Oliveira (2017) define que, “las estrategias de calificación emprendedora tienen como finalidad establecer cuáles serán los caminos, cursos, programas de acción que se deben seguir para alcanzar los objetivos y desafíos establecidos” (OLIVEIRA, 2017). , pág. 190). Vinculándose no solo a un objetivo específico, sino a la planificación que la empresa debe establecer para su futuro frente a la realidad actual, evaluando escenarios y posibilidades adversas.

Agrega el autor que muchos micro y pequeños empresarios manejan sus emprendimientos con falta de información y conocimientos adecuados, lo que lleva a que su preocupación se centre solo en realizar las actividades propias del sector productivo, apuntando solo al beneficio final, lo cual es preocupante, sabiendo que se sabe que la gran mayoría de estas organizaciones cierran por falta de una planificación eficaz combinada con la falta de nuevas estrategias de gestión, que cuando se aplican correctamente funcionan como herramientas de control, importantes en la disputa por el mantenimiento del espacio y el crecimiento del mercado ( OLIVEIRA, 2017, p. 190).

#### **4.2.8 Fuente de recursos**

Al ser cuestionados sobre la obtención de fondos para capitalizar sus emprendimientos, 23 de los 30 empresarios respondieron que habían obtenido recursos subsidiarios de fomento público, frente a 7 de ellos que dijeron que no intentaron o no tuvieron éxito en la tentativa. De los 30 entrevistados, 27 dijeron que usaron la ayuda de familiares contra 3 que dijeron que no podían confiar en sus familiares o “no *probaron este camino*”. De los que intentaron rentabilizar sus negocios con la esperanza de obtener ayuda de amigos, solo 5 de 30 tuvieron la experiencia de recibir ayuda de este grupo, frente a 25 emprendedores que nunca intentaron o no tuvieron éxito con este tipo de fuente de financiación.

**Gráfico 13:** Origen de los fondos.



Fuente: Datos de investigación, 2022.

Al relacionar la capacidad de disponer de recursos y mantener escalable el negocio, Eq Seed (2017) considera que una microempresa puede considerarse saludable si logra un crecimiento significativo en la captación de clientes y usuarios, es decir, un ingreso incremental, mientras que sus costos y gastos crecen lentamente.

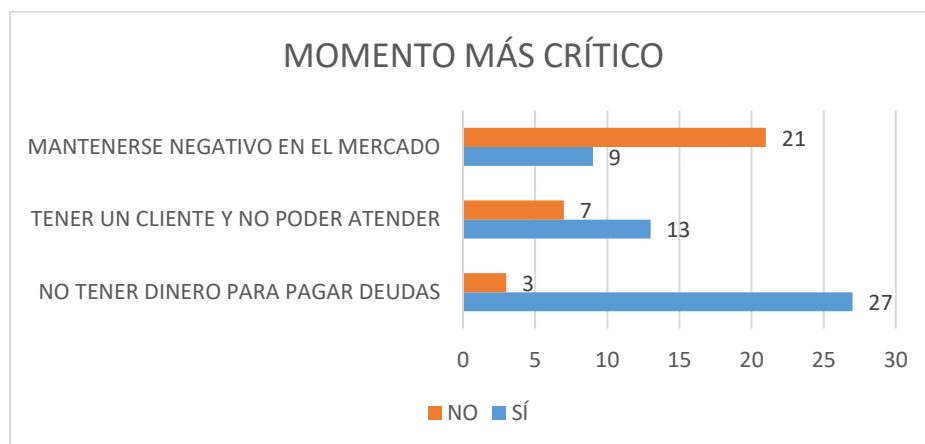
Esto se ve más claramente cuando el autor afirma que una microempresa escalable concentra su tiempo y dinero en la búsqueda de un producto o servicio que satisfaga las necesidades de los clientes potenciales de una manera específica, es decir, un llamado "ajuste al mercado"., o "una versión del producto que resuelve un problema del cliente, satisface una necesidad del mercado y se puede producir a escala con un buen margen de beneficio".

#### 4.2.9 Momento más crítico

Cuando se les preguntó sobre el momento más crítico de los primeros cinco años en la empresa, los testimonios se limitaron a las dificultades financieras, con 27 de los 30 entrevistados enfáticos en afirmar que el momento más difícil (y recurrente) en el quinquenio no fue tener dinero para pagar deudas fijas. Solo 3 de los 30 encuestados dijeron que nunca habían experimentado esta crisis. Por otro lado, aún en el momento más crítico vivido, 13 de los 30 entrevistados manifestaron que experimentaron el inconveniente de tener un cliente para vender su producto o servicio y no contar con insumos por falta de capital de trabajo, siendo 7

el número de los que manifestaron que nunca dejaban de asistir por falta de recursos. Tener crédito negativo en el mercado fue el momento más crítico para 9 de los 30 entrevistados frente al testimonio de 21 empresarios que dijeron nunca haber sufrido tal castigo comercial.

**Gráfico 14:** Momento más crítico del negocio



Fuente: Datos de investigación, 2022.

Las diferentes respuestas dadas por los entrevistados sobre temas comunes denotaron la capacidad intrínseca de cada emprendedor para enfrentar momentos críticos. Sobre esto Rutter (2018) afirma que existen diferentes respuestas de los individuos ante todas las situaciones de adversidad y complementa al afirmar que la resiliencia es una inferencia basada en la evidencia de que algunos individuos tienen un resultado más satisfactorio que otros aunque hayan sufrido en iguales niveles de adversidad.

**Tabla 13:** Momento más crítico del negocio

Dimensión	Indicador
¿Cuál fue el	Tener mala reputación en el mercado (05); no tener crédito con proveedores (08); no poder pagar las cuentas y perder la confianza en el comercio (09) no

<p>momento más crítico del negocio? ¿Cómo se superó?</p>	<p>ser aceptado para comprar a crédito (12); ser humillado en público por estar endeudado (14); no poder utilizar el nombre de la empresa en el mercado debido a las restricciones (27). Estar en la lista negra de morosos (16); estar en mora y que la gente sepa (29); haber parado la producción por estar endeudado y no poder producir; deber hasta el punto de perder la confianza de los proveedores (30)</p>
<p>se superó?</p>	<p>Tener demanda y no tener oferta para presentar al cliente (01); ver clientes buscando el servicio y el agente no pudiendo atender (02) no satisfaciendo la necesidad del cliente por falta de condiciones (04); recibir al cliente en la tienda y no tener lo que busca (06); no cumplir con las expectativas del cliente (17); perder la confianza del cliente por no tener lo que busca (25); tener un estante vacío cuando llegan los clientes (28).</p>
	<p>Tener saldo negativo y cuentas vencidas (07); no poder pagar las cuentas por falta de recursos (10); tener un saldo de caja negativo y acreedores llamando para cobrar (15); tener menos de la mitad del recurso para cubrir todo lo que debemos (19); no cubrir los gastos de nuestra empresa (26)</p>

El resultado de la provocación, persistente sobre el momento más crítico, según los resultados enumerados anteriormente, tuvo una connotación que se limitó a conceptos significativos relacionados con "miedo a ser negativo", "tener un cliente y no poder atenderlo" y "no tener dinero para pagar deudas". Los encuestados numerados 03, 11, 13, 18, 20, 21, 22, 23 y 24 siguieron el razonamiento de "no tener dinero para pagar deudas" aunque con múltiples formas de hablar.

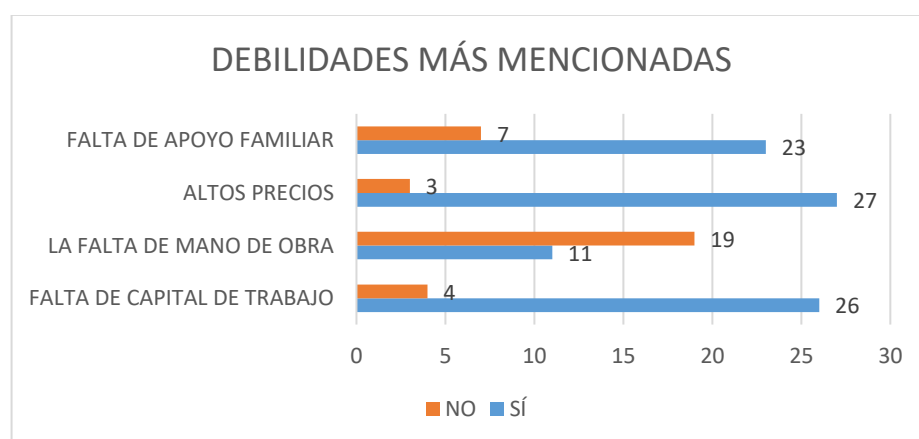
#### 4.2.10 Debilidades más citadas

En esta perspectiva, la percepción de los individuos y el manejo de su propia subjetividad, su forma particular y personal de ver las cosas, así como el impacto de las adversidades en sus vidas, representan un desafío para quienes se desempeñan en las organizaciones, especialmente los emprendedores, como necesitan adaptarse continuamente a las adversidades del entorno, lo que puede suponer riesgos para su salud mental y aumentar el sufrimiento.

Es en este contexto que la resiliencia se utiliza para caracterizar a los individuos que son capaces de superar con facilidad y rapidez los contratiempos relacionados con sus aspiraciones de vida y carrera, es una cualidad importante para los emprendedores, es el resultado de la interacción entre los emprendedores y su entorno.

Es un proceso dinámico y evolutivo a través del cual los emprendedores adquieren conocimientos, habilidades y competencias que les ayudan a afrontar el futuro incierto con actitud positiva, con creatividad y optimismo, y apoyándose en sus propios recursos. Los emprendedores son resilientes cuando se enfrentan a circunstancias adversas y son capaces de desarrollar y movilizar recursos que muchas veces no sospechaban que tenían. La resiliencia representa una verdadera estrategia de crecimiento para el emprendedor, quien debe encontrar oportunidades de desarrollo en las debilidades. En cuanto a la percepción de sus principales debilidades, esta investigación encontró los siguientes resultados:

**Gráfico 15:** Debilidades más citadas



Fuente: Datos de investigación, 2022.

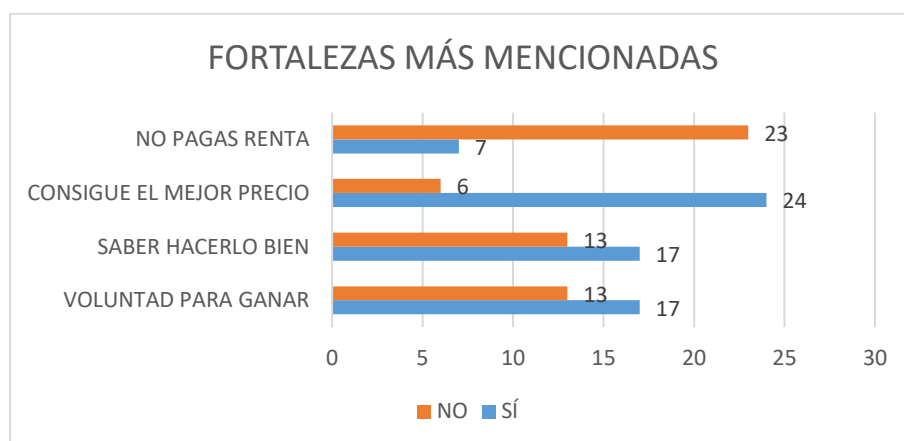
23 de los 30 participantes de la encuesta dijeron sentirse debilitados por la ausencia de apoyo familiar en la empresa. Solo 7 de los 30 entrevistados no señalaron la falta de apoyo familiar como factor de agresión y estrés. Para 27 de los 30 entrevistados, los altos costes de gestión de la empresa se catalogan como una gran debilidad. Solo 3 de los 30 emprendedores no señalaron los altos costos como factor limitante para el éxito. La falta de mano de obra se menciona en 11 de las 30 respuestas, frente a 19 participantes que dijeron no sufrir falta de empleados. Para 26 de los 30 empresarios, la mayor debilidad es la falta de capital de trabajo, frente a 4 de estos que no citaron el factor como debilidad de sus negocios.

Sobre este escenario diseñado por los entrevistados Dahles y Suilowaiti (2015) describieron la oportunidad de la resiliencia. Los autores definen este marco como la capacidad de una empresa para sobrevivir, adaptarse e innovar en entornos turbulentos. Esta definición implica tres perspectivas diferentes de resiliencia empresarial. En primer lugar, la resiliencia se considera la capacidad de una empresa para restaurar su funcionamiento y la capacidad de percibir la normalidad antes de la crisis; Sin embargo, también se reconoce que es probable que la nueva "normalidad" se establezca después de los impactos ambientales. Por tanto, la segunda visión de la resiliencia se concibe como la capacidad de una empresa para introducir cambios graduales y nuevos conceptos de negocio que surgen de forma natural a través de la mejora de los productos, procedimientos y operaciones existentes. La tercera perspectiva de resiliencia se basa en los efectos transformadores de una crisis o desastre. Las empresas se ven obligadas a participar en cambios urgentes, no planificados y drásticamente diferentes a los modelos comerciales existentes, lo que da como resultado mercados, productos, servicios, operaciones y redes de asociación o liderazgo completamente nuevos.

#### 4.2.11 Fuerzas más citadas

Por otro lado, igualmente importante, es imperativo que se perciban como poseedores de habilidades que les hagan verse como protagonistas de sus proyectos. En ese sentido, fueron expuestos a preguntas que los animaron a describir las fortalezas del emprendimiento, cuyas respuestas se indican en el siguiente gráfico.

**Gráfico 16:** Fuerzas más citadas



Fuente: Datos de investigación, 2022.

Al momento de aplicar el cuestionario, se les animó a agregar palabras calificativas. Para 24 de los 30 entrevistados, “tener el mejor precio” era su mayor garantía de éxito; indicador ignorado por 6 de los grupos estudiados. 7 de los 30 entrevistados dijeron que la fortaleza del negocio era el hecho de no pagar renta, siendo 23 el número de los que no vieron este hecho como un punto positivo de su emprendimiento. Para 17 de los 30 emprendedores estudiados, el hecho de “saber hacerlo bien” era su fortaleza frente a 13 que no lo veían igual. La “voluntad de vencer”, o sea, el progreso en el emprendimiento, fue mencionada como principal fortaleza del negocio en la concepción de 17 de los entrevistados, contra 13 que no consideraron el sentimiento como motor del éxito.

El hecho es que la redundancia, la robustez y la agilidad son las capacidades esenciales que caracterizan el curso de absorción de una empresa frente a las perturbaciones, y percibir puntos positivos en medio de las debilidades puede ser un factor desencadenante del éxito.

La redundancia se define como la capacidad de mantener algunos recursos en reserva, por ejemplo, existencias de seguridad; sitios de respaldo - para ser utilizados en caso de necesidad. La robustez es la capacidad de soportar choques al prevenir y reducir los efectos de las variables que pueden hacer que una empresa sea vulnerable en su entorno operativo. La agilidad es la capacidad de proporcionar una respuesta organizativa rápida cuando se trata de turbulencias mientras se mantienen las estructuras y estrategias organizativas existentes. El ingenio, la adaptabilidad y la flexibilidad son las capacidades esenciales que caracterizan el camino de adaptación de una empresa frente a la disrupción.

En la misma dirección, el ingenio es la capacidad de acumular diversos activos y recursos diversificados: financieros, físicos, humanos, tecnológicos, organizacionales y de reputación. La adaptabilidad es la capacidad de ajustar la respuesta de la empresa y adaptar los procesos internos a las condiciones externas cambiantes. La flexibilidad es la capacidad de implementar procesos rápidos de toma de decisiones, comunicación interna rápida y aprendizaje rápido para adaptar rápidamente las rutinas y estrategias a las condiciones cambiantes. La disponibilidad de recursos diferentes y heterogéneos: el ingenio es esencial para reforzar la resiliencia y sostener la competitividad de la empresa en un camino adaptativo resiliente.

En esa misma dirección, esta investigación también reveló que los entrevistados, al percibirse como sujetos de sentimientos representativos de “fortaleza y fracaso”, en un binomio cíclico de actividades laborales, también desarrollan lo que el marco referencial de esta tesis denomina “aprendizaje organizacional”. A partir de esta percepción e instrumentalizando la aplicación del cuestionario, se concibieron respuestas sobre las



dimensiones “resolución sistemática de problemas”, “experimentación”, “experiencia pasada”, “circulación de conocimiento y capital humano” y “experiencias realizadas por otras organizaciones”.

#### 4.2.12 Resolución sistemática de problemas

Cuando se aplicó el tema de “resolución *sistemática de problemas*”, 12 de los 30 entrevistados afirmaron que eventualmente realizaban diagnósticos basados en datos que indicaban el funcionamiento de la empresa antes de tomar alguna decisión que consideraban importante. 10 empresarios dijeron que nunca tomaban una decisión sin antes observar datos como ingresos, gastos, inventarios o acontecimientos internos y externos sobre la elaboración de su producto o servicio. Para 8 de los 30 entrevistados, observar indicadores no necesariamente apoya la toma de decisiones. Para estos, la experiencia con la gestión del negocio vale más que “perder *el tiempo con la burocracia*”, como defiende el entrevistado número 22.

**Tabla 14:** Resolución sistemática de problemas

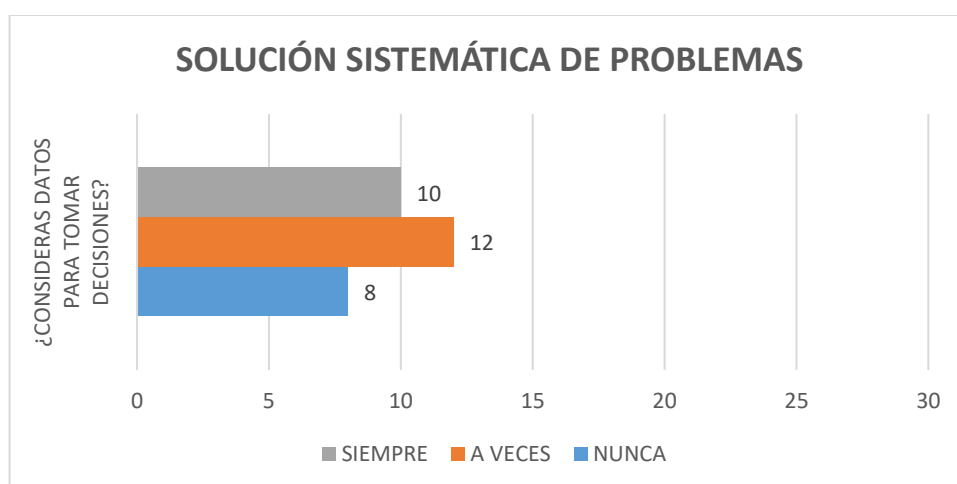
Resolución sistemática de problemas			
Sentido	cita de la experiencia		
Práctica de diagnósticos elaborados, uso de datos para la toma de decisiones.	Alguna vez	A veces	Nunca
	02 05 07 09	01 03 04	06 11 12 16 19
	14 15 18 21	08 10 12	22 23 29
	25 27	17 20 24	
		26 28 30	
<b>Suscripciones totales</b>	10	12	08

Fuente: Datos de investigación, 2022.

En el contexto de estos resultados, al referirse a la resolución sistemática de problemas como una oportunidad para el aprendizaje organizacional y el mantenimiento resiliente de la empresa, Rocha Júnior (2015) , destacó que la dinámica evolutiva de las economías surge de la interacción entre instituciones y organizaciones, definidas metafóricamente como “los jugadores” (organización) que se enmarcan en las “reglas del juego” (las instituciones), de modo que observar indicadores o datos sobre “el juego”, puede apoyar la percepción de resiliencia del negocio.

El hecho es que el clima organizacional es el conjunto de fuerzas, tendencias e instituciones externas e internas de una organización. Es capaz de influir en el desempeño de la empresa a través de diferentes elementos, que en su conjunto conforman el contexto de la organización, y tomar decisiones sin considerar sus señales es alimentar la posibilidad de fracaso. Al analizar las respuestas de la encuesta sobre este tema, se entiende que 8 de los 30 encuestados corren el riesgo de desestimar la tesis de los autores, como se puede ver en el siguiente gráfico.

**Gráfico 17:** Resolución sistemática de problemas



Fuente: Datos de investigación, 2022.

Las dificultades de gestión y las razones de los fracasos de los microempresarios pueden deberse a razones internas o externas. Los motivos vistos son: Poca capacidad de adaptación a los cambios, debido al tamaño. Cuando la empresa compra a grandes proveedores y vende a grandes clientes, acaba teniendo precios de compra impuestos por los proveedores y precios de venta impuestos por los clientes. Estrecho vínculo entre empresa y emprendedor, haciendo que el patrimonio de la empresa se fusione con el del emprendedor. Cuando a la empresa le va bien, el emprendedor la descapitaliza y, cuando le va mal, no teme perderla, sino ser arrastrado por ella. Injusticia en el tratamiento de la legislación fiscal, laboral y social, si bien la legislación sobre microempresas la ha reducido, esta injusticia aún se presenta.

Escaso recurso económico que no permite el buen funcionamiento de la empresa. Bajo volumen de crédito disponible, debido a que el tamaño se considera de alto riesgo y, de esta forma, tanto los banqueros como las grandes empresas evitan o reducen al máximo los préstamos. Empleado con poca experiencia vinculado a un empresario que no tiene mucho sentido comercial y, en ocasiones, sin la formación adecuada para dirigir la empresa. Las actividades que realizan las grandes empresas en el mercado laboral obligan a las pequeñas a trabajar sin buenos profesionales, ya que las grandes empresas absorben la mayor parte de la mano de obra calificada, además del tema salarial.

Otro hecho que vale la pena mencionar es la realidad de los microempresarios que normalmente no pueden contratar contadores para trabajar internamente debido a su estructura financiera. Lo que suele ocurrir es la tercerización de los servicios contables, que a su vez se dedican únicamente al cumplimiento de las obligaciones tributarias y no brindan una adecuada asesoría contable. Se advierte que debido a la falta de control y planificación, ocasionada fundamentalmente por la falta de una adecuada asesoría contable, los gerentes de las micro y pequeñas empresas desconocen la real situación económica y financiera de la organización, lo que puede ocasionar pérdidas e incluso la mortalidad de las mismas entidades.

Para Chiavenato (2018), las organizaciones son la palanca del desarrollo económico y social. Las innovaciones que ocurren en la sociedad moderna ocurren porque las personas agrupadas en organizaciones se involucran en proyectos comunes. Esta “agrupación” de personas se refiere a grupos sociales y niveles organizacionales que se definen a través de una estructura donde se definen los cargos y funciones de cada empleado en cada grupo.

#### **4.2.13 Experiencias con otras instituciones**

Por otro lado, la característica de ser una “palanca de desarrollo económico y social” no se limita a la empresa que explota el mercado. Y no pudo ser, ya que el mercado es una congregación de negocios que, interdependientes, garantizan la existencia de una cadena productiva que da vida económica a la sociedad.

Sobre este tema y con la fundamentación teórica que brinda el marco referencial que constituye esta investigación, se animó a los entrevistados a hablar sobre la experiencia de buscar nuevos conocimientos a partir de la experiencia con otros emprendedores. La idea era captar su percepción de la observación de otros emprendedores motivados por oportunidades de ampliar horizontes.

El resultado reveló que 09 de los 30 entrevistados confesaron practicar, con frecuencia, la observación de experiencias de otras organizaciones, vistas como un importante camino de aprendizaje y que se encuentran en plena operación en el mercado. Otros 18 de los 30 entrevistados dijeron que eventualmente observaron experiencias, “incluidas *las de la competencia*”, para probar sus modelos de negocios. Solo 3 de los 30 emprendedores encuestados declararon que nunca buscaron el conocimiento en otras experiencias; sobre este importante tema, se observó énfasis en el discurso del entrevistado número 20 quien afirmó “quien mira las casas de los demás no ve las suyas”, condenando y despreciando la oportunidad de aprender de otras estructuras organizacionales.

**Tabla 15:** Experiencias realizadas por otras organizaciones

<b>Experiencias realizadas por otras organizaciones</b>			
<b>Sentido</b>	<b>cita de la experiencia</b>		
Observación de experiencias de otras organizaciones, vistas como un importante camino de aprendizaje.	Alguna vez	A veces	Nunca
	02 06 08 10 14 17 22 26 27	01 03 04 05 07 09 11 13 15 16 18 19 21 23 24 28 29 30	12 20 25
<b>Suscripciones totales</b>	<b>09</b>	<b>18</b>	<b>03</b>

Fuente: Datos de investigación, 2022.

Un tema similar a este fue sugerido en la aplicación del cuestionario. En esta oportunidad se discutió el tema buscando la sistemática y probando nuevos conocimientos a través del método científico. Se trata de experimentar.

Sobre la “experimentación” Chiavenato (2018) recuerda que las organizaciones tienen una estructura organizacional estratégica que está compuesta por un equipo de personas que pueden apoyar nuevas ideas y observar otros modelos de gestión puede garantizar el desarrollo de nuevas habilidades para quienes observan el trabajo de otras personas.

Para el autor, la práctica de la experimentación es importante porque si bien las estructuras empresariales son diferentes en sus proyectos particulares, aún comparten niveles jerárquicos organizacionales que subsidian el éxito de la empresa y, estar atentos a las constantes reformas del modelo de gestión es fundamental para la perpetuación del negocio en

el mercado. El autor también destaca que la práctica de la experimentación permite al emprendedor fortalecer sus niveles en el ámbito estratégico, táctico y operativo.

**Gráfico 18:** Experiencias realizadas por otras organizaciones



Fuente: Datos de investigación, 2022.

#### 4.2.14 Experimentación

En cuanto a la búsqueda y comprobación sistemática de nuevos conocimientos a través del método científico, 12 de los 30 entrevistados afirmaron que experimentan con frecuencia, aprovechando la oportunidad para desarrollar nuevas habilidades en la gestión empresarial. Para aquellos que eventualmente practicaron la experimentación, hay 7 de cada 30 encuestados. Para el grupo de los que rechazan la práctica sistemática de nuevos conocimientos, quedó el grupo de 11 de los 30 que fueron sometidos a cuestionamiento. Es importante recordar que la pregunta especificaba que la especialidad era “a través del método científico”.

**Tabla 16:** Experimentación

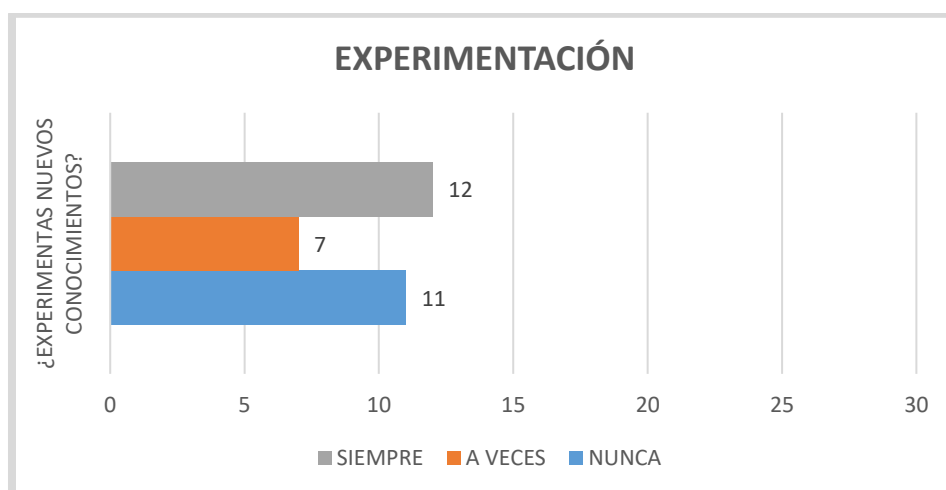
**Experimentación**

Sentido	cita de la experiencia		
	Alguna vez	A veces	Nunca
Consiste en la búsqueda sistemática y la prueba de nuevos conocimientos a través del método científico.	01 05 09 13 14 15 17 19 21 23 24 25	03 08 11 12 20 26 28	02 04 06 07 10 16 18 22 27 29 30
<b>Suscripciones totales</b>	<b>12</b>	<b>07</b>	<b>11</b>

Fuente: Datos de investigación, 2022.

Con base en los resultados discutidos aquí, si se excluyen los 11 entrevistados que no observan las notas de Chiavenato (2018), 19 emprendedores del universo estudiado pueden desarrollar o mejorar sus modelos estratégicos, tácticos y operativos en el noreste de Brasil al ver en el método de observación experiencias de otras personas, oportunidad de nuevos conocimientos.

**Gráfico 19:** Experimentación



Fuente: Datos de investigación, 2022.

#### 4.2.15 Circulación de conocimiento y capital humano

En cuanto a la cuestión de las experiencias negativas vividas por los emprendedores, el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas - SEBRAE (2018), revela que no son solo pérdidas financieras las que sufren los emprendedores que son víctimas de la mortalidad empresarial, sino que además de estas frustraciones y tristeza, con un 54% el número de emprendedores que no llegan al quinto año de actividad empresarial. Según la dependencia, hay empresarios que se resisten a abandonar el emprendimiento, por lo que 4 de cada 10 alimentan la esperanza de reactivación y buena parte de los que quebraron no dejan de considerar el alto costo de los impuestos y cargos por servicios (SEBRAE, 2018).

El estudio realizado por el Servicio y publicado en su sitio web (SEBRAE, 2018) señala que aún con tantos sentimientos negativos producto de la falta de éxito, cerca del 45% de quienes iniciaron en microempresas piensan en comenzar de nuevo, reuniendo una masa de emprendedores dotados de habilidades y destrezas forjadas en las experiencias de crisis y pérdidas.

Al ser cuestionados sobre el tema de “experiencia pasada”, 13 de los 30 investigados dijeron mantener una evaluación sistemática de situaciones de éxito y fracaso de la propia organización. 10 de los 30 sometidos al cuestionamiento afirmaron, eventualmente, practicar la autoevaluación. Los que afirmaron nunca cuidarse de revisar sus pérdidas como una oportunidad de crecimiento llegaron a la cifra de 07 emprendedores.

Se debe enfatizar el discurso de la entrevista número 8 que definió eventos estresantes como “*agua debajo del puente, no mueven molinos*”, refiriéndose a la inutilidad de evaluar el pasado de la empresa. Como la “*experiencia pasada*” fue evaluada bajo los aspectos de “*éxito*” y “*fracaso*”, se percibió por las respuestas que, para quienes afirmaron nunca evaluar las experiencias de “fracaso”, tampoco hubo comentarios sobre la evaluación de éxito. En este caso, y para ellos, pensar en el futuro sin mirar al pasado, sea del espectro que sea, “*no hace ninguna*



*diferencia*”, como señala el entrevistado número 3, perteneciente al grupo que dijo que nunca sistematizan la evaluación del éxito y situaciones de fracaso de la propia organización.

**Tabla 17:** Experiencia pasada

<b>experiencia pasada</b>			
<b>Sentido</b>	<b>cita de la experiencia</b>		
Sistemática de situaciones de éxito y fracaso de la propia organización.	Alguna vez	A veces	Nunca
	02 05 07 09	01 04 06	03 08 11 12 13
	14 15 18 21	10 16 17	20 26
	25 27 28 29	19 22 23	
	30	24	
<b>Suscripciones totales</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>07</b>

Fuente: Datos de investigación, 2022.

Los resultados se pueden entender mejor observando el gráfico a continuación, que explora, de manera más clara, el valor de la experiencia pasada para los encuestados. En este análisis, el gradiente de autoeficacia es percibido como posibilidad de desarrollar el negocio en al menos 23 de los 30 entrevistados.

Por lo tanto, con base en el marco de referencia aquí adoptado, es importante resaltar la lectura de estos resultados a la luz del concepto de “autoeficacia”. La autoeficacia es el grado en que una persona confía en sus habilidades para determinar los desafíos que puede enfrentar, cuánto esfuerzo debe hacer para superarlos y cuánto debe perseverar para enfrentarlos.

Se cree que la autoeficacia ayuda a las personas a fortalecer su intención de desarrollar emprendimientos. Esta intención se refiere a la capacidad de desarrollar un negocio o agregar valor a una organización existente, ahora o en el futuro. Además, es importante el locus de control interno, que consiste en la creencia de que el éxito o el fracaso depende de las

habilidades y esfuerzos personales (FERNANDES et al. 2017), por lo que se valora la experiencia pasada en esta discusión.

La cuestión de la circulación del conocimiento y del capital humano en la empresa también fue un tema abordado en la aplicación del cuestionario. En este caso, sin embargo, a diferencia de las cuestiones relacionadas con la formación o la competencia en el área de gestión, esta fase de recolección de datos se preocupó por el discurso sobre la circulación rápida y eficiente de nuevas ideas en toda la organización y, esto bajo el prisma de lo que el referencial marco denominado “ *capital humano* ”.

Al ser consultados sobre el tema de la circulación del conocimiento en sus empresas, 16 de las 30 investigadas se refirieron a la práctica como una constante, por lo que la importancia que le dan al fortalecimiento del capital humano en la empresa fue tomada para este grupo “ *como un valor del negocio mismo* ”. tal como lo expresó el entrevistado número 22. En defensa de parte de este mismo discurso, 10 de los 30 entrevistados dijeron que eventualmente les preocupaba la circulación de nuevas ideas en toda la organización. Contrariamente al resto del grupo investigado, 4 de los 30 entrevistados en el cuestionario confesaron que nunca se preocuparon por la propagación de nuevas ideas en la empresa, destacando el entrevistado número 14 quien afirmó que “ *muchas novedades puede traer la moda... y la moda siempre perjudica al negocio... porque la moda pasa, ¿y la empresa cuando las cosas vuelven a cambiar?* ”.

**Tabla 18:** Circulación de conocimiento y capital humano

Circulación de conocimiento y capital humano			
Sentido	cita de la experiencia		
Capital humano y aceptación de nuevas	Alguna vez	A veces	Nunca

ideas en toda la	01 02 06 07	03 04 05	11 14 20 25
organización	08 10 12 15	09 13 16	
	17 18 22 23	19 21 24	
	26 27 28 30	29	
<b>Suscripciones totales</b>	dieciséis	10	04

Fuente: Datos de investigación, 2022.

El concepto de capital humano puede entenderse como el bien máspreciado que puede tener una empresa, industria o institución. El término representa el valor agregado por los profesionales a través de sus conocimientos técnicos, sus experiencias, sus habilidades, sus comportamientos y sus habilidades personales en hacer circular el conocimiento que se transforma en producción.

El capital humano puede entenderse entonces como el conjunto de competencias, comportamientos, conocimientos y habilidades que posee un profesional para el desempeño de sus funciones en el trabajo. Invertir en este conjunto es fundamental para que las actividades realmente agreguen valor en términos de resultados empresariales y por eso se debe fomentar a través de la circulación del conocimiento.

Con base en este principio y considerando los resultados discutidos hasta ahora, se debe afirmar que el objetivo de toda empresa, ya sea pequeña, mediana o grande, es consolidarse en el mercado y el consecuente crecimiento (expansión en ventas) o supervivencia (mantenimiento) en el mercado. Para lograr lo que se proponen, las organizaciones necesitan desarrollar un plan, contemplando su entorno interno y externo, ya que con ello permite encontrar las fortalezas y debilidades del negocio, así como identificar oportunidades de crecimiento y amenazas.

Los empresarios exitosos establecen sus objetivos comerciales y toman decisiones oportunas para lograr esos objetivos en entornos cada vez más competitivos e inciertos. La

información disponible para los empresarios suele ser ambigua, incompleta o en constante cambio. En estas circunstancias, los emprendedores resilientes, que muestran un alto grado de tolerancia a la ambigüedad y se adaptan rápidamente al cambio, pueden estar mejor preparados para el éxito. Los emprendedores que poseen resiliencia están dispuestos a trabajar duro para lograr sus objetivos, a adaptarse a los cambios para aprovechar la nueva situación y son capaces de aprender de sus errores.

En entornos de mercado turbulento, sorprendente y en constante evolución, sólo las organizaciones que sean flexibles, ágiles e implacablemente dinámicas tendrán éxito. De hecho, las empresas a menudo deben poder ir más allá de la supervivencia y realmente prosperar en entornos complicados, inciertos y amenazantes. Los entornos inestables crean desafíos frecuentes, e incluso los mercados relativamente estables experimentan baches ocasionales o pasan por cambios revolucionarios periódicos.

## **CONCLUSIÓN**

En este último apartado de este trabajo, después de analizar y discutir todos los datos surgidos de la propia investigación, se pretende mencionar las limitaciones procedimentales y empíricas del problema representado a modo de preámbulo a través de los objetivos. Además, sin desmerecer los análisis subyacentes, estas últimas consideraciones tienen el poder de incentivar la necesidad y oportunidad que el tema reafirma tener para el conjunto de las ciencias empresariales y sociales.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

En este trabajo, la resiliencia sigue siendo significativa en un proceso dinámico de adaptación que permite a los empresarios del Nordeste seguir mirando hacia el futuro, a pesar

de las difíciles condiciones del mercado y a pesar de los eventos desestabilizadores que deben enfrentar continuamente. Por lo tanto, la resiliencia es la capacidad de un emprendedor para superar circunstancias particularmente difíciles. Esta capacidad de adaptación y “recuperación” ante la adversidad depende de los recursos del individuo y de su interacción con el entorno. También se concluyó que la resiliencia cambia con el tiempo y puede desarrollarse y alentarse. Por lo tanto, es razonable suponer que la resiliencia del empresario nordestino cambia como resultado de su negocio, requiriendo que ajuste sus estrategias y desarrolle habilidades para enfrentar diferentes tipos de situaciones con optimismo y valentía.

Este trabajo también recordó que las micro y pequeñas empresas son uno de los principales pilares de sustentación de la economía brasileña, ya que juegan un papel importante en la generación de empleos y en el fomento del mercado que actualmente es competitivo y exigente, especialmente en el universo estudiado. Así, este trabajo destacó que las micro y pequeñas empresas son fundamentales para promover el crecimiento y desarrollo económico de las localidades donde se insertan, generando empleos e ingresos, y consecuentemente mejorando la calidad de vida de la población. Resaltando la verdad que las oscilaciones de los mercados, las diversas crisis económicas, la competencia entre organizaciones son cada vez más crecientes y la importancia de los administradores financieros en mantenerse actualizados para una toma de decisiones rápida y eficiente.

Se puede concluir que este trabajo alcanzó los objetivos propuestos inicialmente al verificar que los microempresarios del nordeste brasileño, representados por la muestra cotejada en el universo estudiado, han presentado competencias y habilidades para permanecer en el mercado y más, en algunas circunstancias, hasta presentar crecimientos en los últimos años.

Entre 2015 y 2020, la principal característica de la resiliencia de estos emprendedores ha sido el uso de los recursos disponibles por parte de instituciones de desarrollo como el

SEBRAE, en la búsqueda de un contacto más cercano con los clientes y mantenerse al día con los avances tecnológicos.

Las empresas resilientes prosperan y mejoran en parte porque han enfrentado y superado desafíos serios. Al igual que los esfuerzos de una empresa para fomentar la flexibilidad estratégica (es decir, la capacidad de cambiar de dirección con poca antelación y a bajo costo), los esfuerzos para desarrollar la resiliencia supone que el cambio y la sorpresa pueden ser fuentes de oportunidades, así como signos de amenazas potenciales, pero capitalizar estas oportunidades a menudo requiere una transformación organizacional.

La mentalidad compartida que permite que una empresa avance con flexibilidad es a menudo una combinación compleja de experiencia, oportunismo, creatividad y determinación a pesar de la incertidumbre. Si una empresa está demasiado atrapada en respuestas convencionales o precedentes, tendrá dificultades para concebir un nuevo camino audaz. Si una empresa hace caso omiso de las limitaciones reales, forjará soluciones inviables. Las bases cognitivas para la resiliencia requieren una comprensión sólida de la realidad y un deseo incansable de cuestionar los supuestos fundamentales. Además, el estado de alerta o conciencia que lleva a una organización a considerar y refinar continuamente sus expectativas y perspectivas sobre el funcionamiento actual le permiten gestionar con mayor habilidad las complejidades ambientales.

Como conclusión, se enfatiza que la continuación de los estudios sobre resiliencia es fundamental para orientar a los microempresarios sobre cómo adquirirla y preparar al sector empresarial para enfrentar crisis inevitables.

Los resultados del presente estudio tiene varias implicaciones interesantes para los investigadores, para las instituciones que fomentan el comportamiento emprendedor entre los jóvenes y para los propios emprendedores. Como han sugerido estudios previos, la resiliencia puede desarrollarse y fomentarse, a través de programas que los capaciten en la resolución de

problemas complejos en condiciones de incertidumbre, en la búsqueda de respuestas creativas para adaptarse al cambio, en la comunicación asertiva, en técnicas de relajación o en la obtención de una mejor comprensión. Al comprender sus fortalezas, pueden desarrollar habilidades para enfrentar diferentes tipos de situaciones con optimismo y valentía, mejorando así el éxito de sus empresas. Esto puede ser particularmente importante para los estudiantes.

Los cursos destinados a despertar el espíritu emprendedor deben diseñarse de forma que permitan a los alumnos enfrentarse a nuevas situaciones en las que deben tomar decisiones sin disponer de toda la información. Se les debe enseñar a aprender de los errores, desarrollar la confianza en sí mismos y enfrentar situaciones inesperadas con creatividad y optimismo. Además, los programas de educación y capacitación deben incluir componentes que ayuden a los empresarios aspirantes y establecidos a evaluar y desarrollar su versatilidad de estilo de pensamiento.

Ante ello, se concluye, hasta el momento, que para que el emprendedor nordestino tenga éxito, no basta con el emprendimiento en sí mismo, es necesaria una adecuada gestión para mantenerlo y conducirlo en un largo ciclo de vida, obteniendo retornos significativos de sus inversiones. . Por lo tanto, también se requieren mayores inversiones en la administración, planificación, organización, dirección y control de todas las actividades relacionadas directa o indirectamente con el negocio. El emprendedor aún necesita encontrar el equilibrio necesario entre la razón y la emoción, parte fundamental de la gestión de una empresa, y debe tener como estrategia la característica de invertir en recursos ampliamente aceptados en el mercado, al hacer, referencia a la capacidad y flexibilidad del emprendedor que anticipa en sus estrategias de adecuación y permanencia en la economía, en ese sentido, percibió la necesidad de que los gerentes estén más atentos a los cambios, prestando atención al desarrollo tecnológico, priorizando lo más relevante.

Las pequeñas empresas son socialmente importantes porque logran contribuir al bienestar de las personas y están integradas en la comunidad. Los empresarios suelen buscar objetivos, aunque en el caso de muchas micro o pequeñas empresas estos objetivos son tácitos. Cuando un individuo establece metas, hay una inspiración natural para alcanzarlas. Los emprendedores pueden definirse a sí mismos como exitosos cuando perciben que su esfuerzo y los recursos que dedican a su negocio les permiten alcanzar los objetivos empresariales deseados. Estos objetivos dependen de la personalidad, motivaciones, actitudes y percepciones de los emprendedores, y pueden ser el resultado de la interacción con factores externos, como los contextos sociales, culturales y económicos.

### **Principales errores cometidos por los empresarios encuestados**

Con base en esta investigación, fue posible identificar los siguientes principales errores cometidos por las microempresas estudiadas:

1. No contar con un plan de negocios, planificación estratégica o análisis de marketing;
2. Mezclar las finanzas de la empresa con las personales;
3. Contratar a algún familiar o amigo, no a las mejores personas para la empresa. Es necesario establecer los prerequisites para cada rol, y seleccionar a las personas con el mejor perfil necesario para la empresa;
4. No establecer metas y plazos para las personas. Además de definir lo que debe cumplir cada empleado, es necesario establecer una fecha límite para completarlo, porque el tiempo es oro. Los gastos tienen una fecha fija para el pago y el retraso de una tarea puede retrasar la recepción de los ingresos y perjudicar el flujo de caja de la empresa;
5. Tomar decisiones sin información precisa, particularmente información financiera. Es necesario tener un control detallado de todos los ingresos, gastos fijos y variables e inversiones para poder simular los impactos futuros de cualquier acción.



6. Endeudarse para pagar gastos operativos sin tener un plan de recuperación. Si la empresa no puede pagar los gastos operativos con los ingresos operativos, es necesario revisar el plan de negocios. No confunda gastos operativos con inversiones;
7. No tomar decisiones cuando sea necesario, especialmente cuando impliquen despidos, cambios de procedimientos, incremento de actividades y controles, suspensión de operaciones, incremento de inversiones, entre otros. Extender la decisión solo aumenta el tamaño de los cambios y los impactos;
8. Perder el mando, la comunicación y el respeto por las personas. Cada uno tiene su debida importancia para el perfecto funcionamiento del organismo, pero unos lo son y necesitan desempeñar el papel del cerebro (decisión, planificación, mando) y otros, los órganos y miembros del cuerpo (operación, ejecución, control);
9. Volverse dependiente de empleados, proveedores o clientes. Es necesario evitar esta dependencia que trae riesgos significativos para el negocio, elaborando planes de contingencia para su falta o retiro. Es necesario tener al menos dos empleados con conocimiento de los procesos clave, dos proveedores diferentes de materias primas o productos y dos clientes con la misma proporción de ingresos;
10. Creer que lo sabes todo, que no necesitas ayuda y que nunca tendrás dificultades. Es necesario escuchar y considerar las sugerencias de empleados, clientes y proveedores, actualizarse y mejorar continuamente, y buscar ayuda profesional para agregar valor a la operación de la empresa.

### **Principales logros de los emprendedores encuestados**

Con base en esta investigación, fue posible identificar los siguientes éxitos principales alcanzados por las microempresas estudiadas:

1. Demostraron el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio y nuevos productos, constituyendo esencialmente modelos de aprendizaje informal;
2. Demostraron el desarrollo de un entorno innovador: se trata de la capacidad del individuo para empujar a las personas con las que trabaja a hacer cosas nuevas, a desarrollar nuevas ideas e incentivos, asumiendo la responsabilidad por los resultados; ya que un individuo emprendedor debe ser capaz de crear un entorno innovador donde no existía ninguno.
3. Demostraron establecer relaciones con inversionistas: acciones encaminadas a la obtención de fondos para capitalizar sus emprendimientos, estableciendo contactos con potenciales inversionistas, este comportamiento está relacionado con la capacidad empresarial para obtener los recursos necesarios para implementar el negocio, sin que el comportamiento empresarial se limite a los propietarios del capital.
4. Demostrar el establecimiento de objetivos comerciales: proporcionar los incentivos necesarios para atraer a personas clave como la gerencia, los empleados y los inversionistas; es poco probable que las personas con bajos niveles de autoeficacia se sientan motivadas para iniciar un negocio.
5. Demostraron, dentro de sus límites, saber actuar en desafíos inesperados: tener la capacidad suficiente para neutralizar la ambigüedad y la incertidumbre, provenientes de inversores, fluctuaciones del mercado u otros.
6. Demostraron establecer los recursos humanos necesarios para la puesta en marcha del negocio: la selección del personal adecuado a las necesidades específicas del negocio es importante para el logro de los objetivos y el éxito de la actividad.

## **RECOMENDACIONES**

### **Futuras Líneas de Investigación**

Se reitera que es fundamental continuar con los estudios sobre resiliencia para orientar a los microempresarios sobre cómo adquirir y preparar el sector empresarial para enfrentar las inevitables crisis, se proponen las siguientes líneas de investigación a futuro:

A- Estudio sobre el grado de conocimiento de lo que se entiende por resiliencia y gestión. La investigación debe incluir reflexiones que vayan más allá del campo empresarial y académico, llegando a los poderes públicos y la sociedad civil organizada, a fin de posibilitar un acercamiento más cercano al tema y sus consecuentes beneficios para la sociedad.

B- La resiliencia y la salud del trabajador como instrumento de inclusión social. El tema responde a las demandas actuales de la sociedad ya que las enfermedades psicosomáticas pueden ser desatendidas por falta de instrumentación. La propuesta de estudio aquí mencionada puede ser candidata a la resolución de la denuncia.

C- Pobreza, desigualdad social y políticas públicas compensatorias en el sector empresarial. Viabilidad de la creación de un observatorio de resiliencia empresarial en los países de América del Sur.

### **Propuestas**

Además y en vista de lo anterior, este trabajo considera importantes las siguientes propuestas:

- A. Promoción de eventos para enfrentar crisis en el área de emprendimiento con el objetivo de subsidiar la formación de gestores facilitadores para asegurar la promoción en el área de la microempresa a través de programas que apoyen actitudes como Socializar el problema en núcleos y asociaciones que agrupan micro -empresas;
- B. Identificar las competencias requeridas en los grupos de interés y formalizar el programa de desarrollo e involucrar a los directivos de la empresa en la generación de canales de comunicación. Fomentar la apuesta estratégica del Estado por generar resiliencia en las microempresas en al menos dos frentes: posibilitar vínculos para

construir pilares de compromiso social institucional relacionados con la resiliencia empresarial y plasmar un compromiso social, desde el sector empresarial y el Estado como actor principal, en todas sus expresiones en las que se evidencian las dificultades del emprendimiento que son puertas de oportunidad y no motivo para la mortalidad empresarial en el noreste de Brasil.

- C. Creación y fortalecimiento de modelos de diferentes tipos de anticipación de crisis en el mercado de negocios del Noreste de Brasil a través de la evaluación de instrumentos que monitorean la factibilidad de desarrollar resiliencia frente a eventos estresantes que presenta el mercado, provocando la creación de políticas de estímulo y mantenimiento acciones que desarrollen la receptividad, la flexibilidad y la perseverancia en los emprendedores.

## REFERENCIAS

- ALBUQUERQUE, RAF, & Pedro, CD. (2014). Resiliencia organizacional: un ensayo teórico.
- ALVES, DM, & Almeida, LM. (2017). Estilos de vida y autoconcepto: un estudio comparativo en adolescentes. *Revista Iberoamericana de psicología del ejercicio y el deporte*, 12(2), 237-247.
- ALVES, VJM. (2016). El papel del crowdsourcing en la resiliencia comunitaria (Tesis doctoral).
- ANDRESEN, M., & Nowak, C. (2015). *Prácticas de gestión de recursos humanos*. Suiza: Springer Países Bajos.
- ANGST, R. (2009). Psicología y resiliencia: una revisión de la literatura. *Psicología del argumento*, 27(58), 253-260.
- ANJOS, EMD, & Morán Astorga, C. (2016). La personalidad resiliente: Una conceptualización teórica.
- ANTONIO, EJ. (2015). Riesgo, vulnerabilidad y resiliencia: una visión general.
- ARAÚJO, B., Ferreira, APAL, Santos, RA, & Vaz, SL. (2015). Resiliencia bajo la esfera de la gestión: el estado del arte. XVII Seminario Internacional UNICRUZ de Docencia, Investigación y Extensión.
- ARGYRES, NS, & Zenger, TR. (2019). Capacidades, costos de transacción y límites de la empresa. *Ciencia de la Organización*, 23(6), 1643-1657.
- ARNALDI, PRC, Jacobi, CB, Jacob, G, Salim, JM, de Souza, ML, Ferracini, NR, & da Silva, THL. (2014). Dificultades y perspectivas para las micro y pequeñas empresas. *Revista Paradigma*.
- ARTHUR, WB. (2015). Tecnologías competitivas, rendimientos crecientes y bloqueo por eventos históricos. *La revista económica*, 99(394), 116-131.
- AYALA, JC, & Manzano, G. (2016). La Resiliencia del Emprendedor. Influencia en el éxito empresarial. Un análisis longitudinal. *Revista de Psicología Económica*, 42, 126-135.
- AZEMI, Y., & Ozuem, W. (2016). Fallo del servicio en línea y estrategia de recuperación: El papel mediador de las redes sociales. En *Estrategias competitivas de marketing en redes sociales* (págs. 112-135). IGI mundial.
- BAGGIO, AF, & Baggio, DK. (2015). Emprendimiento: conceptos y definiciones. *Revista de Emprendimiento, Innovación y Tecnología*, 1(1), 25-38.
- BARROS, AAD, & Pereira, CADA. (2008). Emprendimiento y crecimiento económico: un análisis empírico. *Revista de Gestión Contemporánea*, 12, 975-993.
- BERNASCONI, P., Buschbacher, R., Marcelo Schuster, E., Arrolho da Silva, S., Baby, A., Gislón, L., ... Schütz, D. (2016). Evaluación de la resiliencia del sistema socioecológico de medianas y grandes propiedades rurales en Cotriguaçu (MT, Brasil). *Sostenibilidad en debate/Sostenibilidad en debate*, 7(2).

Böing, E., Crepaldi, M. A., & Moré, C. L. O. O. (2018). Investigación con familias: aspectos teórico-metodológicos. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 18, 251-266.

Brandão, J. M., Mahfoud, M., & Gianordoli-Nascimento, I. F. (2018). La construcción del concepto de resiliencia en psicología: discutiendo los orígenes. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 21, 263-271.

Brasil Banco Central de Brasil. (2018). Informe FOCUS - Octubre/2018. Recuperado de <https://www.bcb.gov.br/pec/GCI/PORT/readout/R20181005.pdf>

Brasil Ministerio del Trabajo y Empleo. (2017). Informe Anual de Información Social 2017. Recuperado de <http://trabalho.gov.br/rais>

Brasil. Ley Complementaria N° 123, DE 14 DE DICIEMBRE DE 2006.

Bryman, A. (2015). *Métodos de investigación social*. Prensa Universitaria de Oxford.

Burton, R. M., & Obel, B. (2016). Teoría de contingencia, ajuste dinámico y contratos. En *Avance de la teoría organizacional en un mundo complejo* (pp. 19-33). Routledge.

CALLADO, ALC., Miranda, LC., & Callado, AACF. (2017). Factores asociados a la gestión de costos: un estudio de las micro y pequeñas empresas del sector de la confección. *Producción*, 13(1), 64-75.

Carpenter, S., Walker, B., Anderies, J. M., & Abel, N. (2001). De la metáfora a la medida: ¿resiliencia de qué a qué? *Ecosistemas*, 4(8), 765-781.

CARPENTER, SR., Arrow, KJ., Barrett, S., Biggs, R., Brock, WA., Crépin, AS., ... Zeeuw, AD. (2017). Resiliencia general para hacer frente a eventos extremos. *Sustentabilidad*, 4(12), 3248-3259.

CARVALHO, R. (2020). Escalabilidad: qué es, para qué sirve, por qué tenerla. Recuperado el 15 de octubre de 2020 de <http://bizstart.com.br/escalabilidade-o-que-e-para-que-serve-por-que-ter/>

CASTRO, MP., & Zermeño, MGG. (2020). Ser emprendedor post-COVID-19 – resiliencia en tiempos de crisis: una revisión sistemática de la literatura. *Revista de Emprendimiento en Economías Emergentes*.

CHANG, JF. (2018). *Sistemas de gestión de procesos de negocios: estrategia e implementación*. Publicaciones de Auerbach.

CHEWNING, LV., Lai, CH., & Doerfel, ML. (2013). Resiliencia organizacional y uso de tecnologías de información y comunicación para reconstruir estructuras de comunicación. *Management Communication Quarterly*, 27(2), 237-263.

Chia, R. (2017). Una comprensión filosófica del proceso del aprendizaje organizacional como "orientación": proceso, prácticas y sensibilidad a las posibilidades ambientales. In *La organización del aprendizaje*.

Chiavenato, I. (2005). *EMPRENDIMIENTO Dando Alas al Espíritu Emprendedor*. Editora Saraiva.

Chiesa, AM. (2015). Autonomía y resiliencia: categorías para fortalecer la intervención en la atención primaria en la perspectiva de la Promoción de la Salud (Tesis de doctorado, Universidad de São Paulo).

Coimbra Neto, LRL. (2017). Análisis de la resiliencia y el perfil empresarial de los propietarios de cervecerías artesanales en el estado de Rio Grande do Sul.

Connor, KM, & Davidson, JR. (2003). Desarrollo de una nueva escala de resiliencia: La escala de resiliencia de Connor - Davidson (CD RISC). *Depresión y ansiedad*, 18(2), 76-82.

Corseuil, CHL, Neri, MC, & Ulyssea, G. (2014). Un análisis exploratorio de los efectos de la política de formalización en microempresarios individuales (No. 1939). Texto de discusión.

Coutu, DL. (2002). Cómo funciona la resiliencia. *Revisión empresarial de Harvard*, 80(5), 46-56.

DE MOOIJ, M. Comportamiento del consumidor y cultura: consecuencias para el marketing global y la publicidad. Sage Publications. (2019).

DE SOUZA , ER, de Almeida, RT, & Tondolo, R. La relación entre el perfil emprendedor y la resiliencia en los estudiantes universitarios de Brasil . *Revista de Ciencias Empresariales y Económicas*, 8(1), 1-14. (2016).

DE SOUZA CRUZ , MT, & de Moraes, IM M Emprendimiento y resiliencia: mapeo de las habilidades técnicas y conductuales requeridas hoy . *Pensamiento y Realidad* , 28 (2). (2013).

DEES , JG Emprendimiento social esencial. Cambiando el mundo, negocio por negocio. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-93. (2002).

DEES , JG, Emerson, J., & Economy, P. Emprendimiento social: estrategias para el éxito . John Wiley & Sons, (2002).

DEESE , J., y McQuerrey, L. ¿Qué es la resiliencia empresarial? *Chron* . Disponible en: <https://smallbusiness.chron.com/business-resilience-59748.html>. Consultado el 15 de octubre de 2020.

DOERN , R. (2016). **Emprendimiento y gestión de crisis: las experiencias de las pequeñas empresas durante los disturbios de Londres de 2011** . *Revista Internacional de Pequeñas Empresas*, 34(3), 276-302.

Fernandes, J.M., Afonso, P., Fonte, V., Alves, V., & Ribeiro, A.N. (2018). Promoción del emprendimiento entre estudiantes de ingeniería informática: perspectivas a partir de un estudio de caso. *Revista Europea de Educación en Ingeniería*, 42(1), 91-108.

Ferreira, F.C. (2018). Dificultades en la creación de empresas: un estudio sobre microempresas en Fortaleza-Ce.

Fiksel, J. (2017). Resilient by design: Creación que se adapta y prospera en un mundo cambiante. Prensa de la isla.

Filion, L.J. (2018). Emprendimiento y gestión: procesos distintos pero complementarios. *Revista de Administración de Empresas*, 40(3), 8-17.

- Firjan. (2020). Índice de Desarrollo Municipal FIRJAN (IFDM). Recuperado de <https://www.firjan.com.br/ifdm/>
- Fishback, B., Gulbranson, C.A., Litan, R.E., Mitchell, L., & Porzig, M.A. (2017). Encontrar 'ídolos' empresariales: un nuevo modelo para acelerar la creación de empresas. Disponible en SSRN 1001926.
- Fleck, D.L. (2017). Arquetipos de éxito y fracaso organizacional. *BAR-Revisión de la Administración Brasileña*, 6, 78-100.
- Fleury, A.C.C. & Fleury, M.T.L. (2018). Aprendizaje e innovación organizacional: las experiencias de Japón, Corea y Brasil. Atlas.
- Fonseca, M., Silveira, S., Tavares, B., & Gomes, L. (2017). Características gerenciales de las micro y pequeñas empresas y de sus empresarios: alternativas para la gestión financiera. Simposio de Excelencia en Gestión y Tecnología (SEGET).
- Frigotto, M. L. (2020). Reencuadrando la resiliencia en la novedad y el cambio. En *Manual de Investigación sobre Resiliencia Organizacional*. Editorial Edward Elgar.
- Ganin, A. A., Massaro, E., Gutfraind, A., Steen, N., Keisler, J. M., Kott, A., ... & Linkov, I. (2020). Resiliencia operativa: conceptos, diseño y análisis. *Informes científicos*, 6(1), 1-12.
- Gibbons, Y. (2016). Diversidad en las corporaciones: Hacer que funcione una descripción general. Académico Cornella.
- Giovannini, E., Benczur, P., Campolongo, F., Cariboni, J., & Manca, A. (2020). La hora de la resiliencia transformadora: la economía emergente de la COVID-19 (No. JRC 120489). Centro Común de Investigación (sede Sevilla).
- Graham, J. E., Moore, J. L., Bell, R. C., & Miller, T. (2019). Marketing digital para promover el aumento de peso saludable entre las mujeres embarazadas en Alberta: un estudio de implementación. *Revista de investigación médica en Internet*, 21(2), de 11534.
- Grant, R. M. (2016). *Análisis de estrategia contemporánea: Edición de texto y casos* (p. 776). Wiley.
- Gray, D., & Jones, K. F. (2019). Uso del desarrollo organizacional y métodos de aprendizaje para generar resiliencia para futuros sostenibles con pymes y microempresas: el caso de la "alianza empresarial". *Revista de Desarrollo de Pequeñas Empresas y Empresas*. GRAPEGGIA, M., Lezana, AGR, Ortigara, A. Â., & Santos, PDCFD **Condicionantes de éxito y/o mortalidad de las micro y pequeñas empresas de Santa Catarina**. Producción, 21, 444-455. (2019).
- Green, J.P., Wallace, D.M., & Hargrove, A.K. (2016). Exploración de la resiliencia en el lugar de trabajo a través de la lente de la fortaleza de la personalidad. *Psicología Industrial y Organizacional*, 9(2), 447-452.
- Grisi, G.D.M. (2017). Factores determinantes para el éxito de las tiendas minoristas de productos y servicios para mascotas en el mercado de João Pessoa-PB.
- Grünspan, H.E. (2003). Conceptos de resiliencia. [Sitio web]. Recuperado de [insertar URL aquí]. Consultado en julio de 2020.



Gunderson, L., & Folke, C. (2020). Resiliencia: ahora más que nunca. *Ecología y Sociedad*, 10(2).

Hespanha, P. (2017). Microemprendimiento popular y Economía Solidaria: el sentido de un cambio. *Otra Economía*, 4(7), 111-130.

Hoji, M. (2018). *Gestión financiera: un enfoque práctico: Matemáticas financieras aplicadas: Estrategias financieras: Análisis, planificación y control financieros*. Atlas.

Hotho, J.J., Lyles, M.A., & Easterby-Smith, M. (2017). El impacto mutuo de la estrategia global y el aprendizaje organizacional: temas actuales y direcciones futuras. *Revista de estrategia global*, 5(2), 85-112.

Huang, Y.C., Tseng, Y.P., & Petrick, J.F. (2018). Planificación de la gestión de crisis para restaurar el turismo después de los desastres: un estudio de caso de Taiwán. *Revista de marketing de viajes y turismo*, 23(2-4), 203-221.

IBGE. (2015). *Cuentas Regionales 2015*. Disponible en: <https://www.ibge.gov.br/estatisticasnovoportal/economicas/contas-nacionais/9052-sistema-de-contas-nacionais-brasil.html?=&t=o-que-e>. Consultado el: octubre de 2018.

IBGE. (2018). *Tasa de Supervivencia de las Empresas*. IBGE. <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/industria/9010-tasas-de-sobrevivencia.html?=&t=o-que-e>

IBGE. (2018). *Tasa de Supervivencia de las Empresas*. Río de Janeiro: IBGE.

IBGE. (2020). *Demografía empresarial*. IBGE. <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/industria/9263-demografia-empresarial.html?=&t=o-que-e>

IBGE. (2020). *Demografía empresarial*. Río de Janeiro: IBGE.

IBGE. (2020). *Estadísticas de demografía empresarial y emprendimiento: 2018 (Coordinación de Registros y Clasificaciones) [Informe]*. IBGE. [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101726\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101726_informativo.pdf)

IBGE. (2020). *Estadísticas de demografía empresarial y emprendimiento: 2018* /IBGE, Coordinación de Registros y Clasificaciones. Río de Janeiro: IBGE. (Estudios e investigaciones. Información económica, ISSN 1679-480X ;n. 34).

Ikatrinasari, Z. F., Tyas, S. K., Cahyana, B. J., & Purwanto, P. (2020). Desarrollo de la estrategia de marketing digital en la industria de la educación. *Revista internacional de gestión y marketing*, 10(4), 63-71. <https://doi.org/10.31925/2458-4436/2020.v10i4p63-71>

Ikatrinasari, Z. F., Tyas, S. K., Cahyana, B. J., & Purwanto, P. (2020). Desarrollo de la estrategia de marketing digital en la industria de la educación. *Revista Internacional de Gestión y Marketing*, 10(4), 63.

IPMA, Asociación Internacional de Gestión de Proyectos. (2015). *Línea base de competencias individuales (4.ª ed.)*. Suiza: IPMA.

IPMA. (2015). *Línea base de competencias individuales (4.ª ed.)*. IPMA.

- Irigaray, H. A. R., Paiva, K. C. M. D., & Goldschmidt, C. C. (2018). Resiliencia organizacional: propuesta de modelo integrado y agenda de investigación. *Cadernos Ebape. BR*, 15, 390-408. <https://doi.org/10.1590/1679-395156906>
- Irigaray, H. A. R., Paiva, K. C. M. D., & Goldschmidt, C. C. (2018). Resiliencia organizacional: propuesta de modelo integrado y agenda de investigación. *Cadernos Ebape. BR*, 15, 390-408.
- Järvinen, J., & Karjaluoto, H. (2020). El uso de análisis web para la medición del rendimiento del marketing digital. *Dirección de Marketing Industrial*, 50, 117-127. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.09.005>
- Järvinen, J., & Karjaluoto, H. (2020). El uso de análisis web para la medición del rendimiento del marketing digital. *Dirección de Marketing Industrial*, 50, 117-127.
- Jiménez, R. A., Campos, P. C., & Vargas-Hernández, J. G. (2017). *Revista Iberoamericana de Gobierno Local*, Número 10, Granada, Mayo, 2016.
- Jiménez-Jiménez, D., Martínez-Costa, M., Martínez-Lorente, A. R., & Rabe, H. A. D. (2018). El desempeño de la gestión de calidad total en empresas multinacionales: una perspectiva de aprendizaje. *El Diario TQM*.
- Johnson, C. (2020). *Cambio de gobierno: de Keating a Howard*. Universidad Tecnológica de Curtin.
- Jorge, C. G. C. D. (2018). La representación social del microempresario individual en la publicidad del Sebrae.
- Junior, N. A., Ramos, A. L., Junior, S. B., & Evangelista, A. A. (2018). La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas empresas. *INGEPRO-Innovación, Gestión y Producción*, 3(7), 036-045.
- Kahl, J., & Hundt, C. (2016). Desempeño del empleo en tiempos de crisis: un análisis multinivel de la resiliencia económica en la industria biotecnológica alemana. *Revisión de Competitividad*.
- Kalat, J. W. (2017). *Introducción a la psicología*. Aprendizaje Cengage.
- Kannan, P. K. (2020). Marketing digital: marco, revisión y agenda de investigación. *Revista Internacional de Investigación en Marketing*, 34(1), 22-45.
- Kinicki, A., & Fugate, M. (2020). *Comportamiento organizacional: un enfoque práctico para la resolución de problemas (Vol. 2)*. Nueva York, NY: McGraw-Hill Education.
- Kitchin, D. (2016). *Una introducción al comportamiento organizacional para gerentes e ingenieros: un enfoque grupal y multicultural*. Routledge.
- Kotliarenco, M. A. (2017). *Estado del Arte en Resiliencia*. Organización Panamericana de la Salud, Oficina Sanitaria Panamericana, Oficina Regional de la Organización Mundial de la Salud.

Kozubíková, L., Čepel, M., & Zlámlová, M. (2018). Actitud hacia la innovación basada en rasgos de personalidad en el sector de las PYME. Estudio del caso de la República Checa. *Management & Marketing-Retos para la Sociedad del Conocimiento*.

Leche, A. F. (2018). Planificación estratégica en microempresas en Pau dos Ferros/RN.

Leite-Felipe, F. K., da Cruz, A. P. C., & Avila, L. C. D. (2018). Resiliencia organizacional como capacidad de adaptación en el período de crisis económica en Brasil: un estudio en una empresa familiar.

Lemos, A. I. D. L. (2018). Crowdfunding y resiliencia comunitaria: Un caso de estudio (Tesis de doctorado).

Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2018). Capacidad de resiliencia y agilidad estratégica: requisitos previos para prosperar en un entorno dinámico (págs. 39-69). San Antonio, TX: UTSA, Facultad de Negocios.

Li, S., Li, J. Z., He, H., Ward, P., & Davies, B. J. (2015). Web Digital: un sistema híbrido inteligente de automatización del conocimiento basado en la web para desarrollar estrategias de marketing digital. *Sistemas Expertos con Aplicaciones*, 38(8), 10606-10613.

Libório, R. M. C., & Ungar, M. (2018). Resiliencia oculta: la construcción social del concepto y sus implicaciones para las prácticas profesionales con adolescentes en riesgo. *Psicología: Reflexión y Crítica*, 23, 476-484.

Lima, D. de. (2020). 12 millones de IME en Brasil: ventajas y limitaciones de ser un microempresario individual. Trabajo de fin de curso. Universidad Federal de Rio Grande do Norte.

Lima, P. P. (2020). Interfaz de emprendimiento y resiliencia: un caso de estudio ambientado en Flytour Viajes y Turismo Ltda.

Lopes, F. C. T. (2016). Análisis de la figura del Microempresario Individual (MEI) en las Leyes Complementarias N° 123/06 y 128/08. *Revista Contábil & Jurídica*, 1(1).

Lupión, R. (2020). El sueño de la libertad económica, la pesadilla de la pandemia del covid-19 y la empresa resiliente. *Revista Jurídica Luso-Brasileira*, 4, 2493-2521.

Luthar, S. S., & Zelazo, L. B. (2016). Investigación sobre resiliencia: una revisión integradora. *Resiliencia y vulnerabilidad: Adaptación en el contexto de las adversidades infantiles*, 2, 510-549.

Machado, V. T., Macial, L. T., Medeiros, T. V., de Oliveira Feitosa, M., da Cunha, F. A. P., Lima, P. C. C., & de Souza Filho, L. C. M. (2021). Microempresario individual: un análisis de los desafíos enfrentados en la pandemia de covid-19. *Revista Brasileña de Desarrollo*, 7(5), 49776-49793.

MALACHI, JV.; CARVALHAES, R. Adaptación transcultural, fiabilidad y validez de la escala de resiliencia. *Cuadernos de Salud Pública*, v. 21, n. 2, p. 436-448, 2016.

Manduca, A., Patricio, P., & Cândido, C. R. (Eds.). (2016). *Emprendimiento: una perspectiva multidisciplinar*. 1ra ed. Río de Janeiro: LTC, Libro Electrónico.

MARSIMIAN, M. A. (2016). Errores de gestión relevantes en la financiación de proyectos industriales como consecuencia del ciclo económico monetario.

MARSIMIAN, M. A. (2018). Valor económico de la empresa y precio de las acciones (Tesis de Doctorado). Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.

MARSIMIAN, M. A. (2020). La actividad empresarial y su lugar en las ciencias económicas y las finanzas. En Congreso Nacional de Administración Financiera.

MARTINS, E. (2022). Gestión de inventario en una franquicia de cosméticos en la ciudad de João Pessoa-PB: un estudio a la luz del advenimiento de la pandemia de COVID-19 2020-2021 (Tesis de licenciatura).

MASTEN, A. S., & Garmezy, N. (2018). Factores de riesgo, vulnerabilidad y protección en la psicopatología del desarrollo. En B. B. Kazdin & A. E. Lahey (Eds.), *Avances en psicología clínica infantil* 8 (pp. 1-52). Nueva York: Plenum Press.

MASTEN, A. S., Powell, J. L., & Luthar, S. S. (2020). Un marco de resiliencia para la investigación, la política y la práctica. *Resiliencia y vulnerabilidad: Adaptación en el contexto de las adversidades infantiles*, 1(25), 153.

MCMANUS, S., Seville, E., Brunsdon, D., & Vargo, J. (2016). Gestión de la resiliencia: un marco para evaluar y mejorar la resiliencia de las organizaciones.

MELOVIĆ, B., Jocović, M., Dabić, M., Vulić, T. B., & Dudic, B. (2016). El impacto de la transformación digital y el marketing digital en la promoción de marca, el posicionamiento y el comercio electrónico en Montenegro. *Tecnología en la Sociedad*, 63, 101425.

MICHEL, M.H. (2020). *Metodología e Investigación Científica en Ciencias Sociales*. Editorial Atlas SA.

MINAYO, M.C.S., et al. (2016). *Habla Garela: Juventud, Violencia y Ciudadanía*. Río de Janeiro: Garamond.

MINELLO, I.F. (2020). Resiliencia y fracaso empresarial: un estudio exploratorio sobre el comportamiento resiliente y los estilos de afrontamiento del emprendedor en situaciones de fracaso empresarial, específicamente en casos de discontinuidad empresarial (Tesis de doctorado, Universidad de São Paulo).

Monitor Global de Emprendimiento-GEM. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor: Emprendimiento en Brasil - Informe Ejecutivo*.

MOORE, J. F. (2017). Depredadores y presas: una nueva ecología de la competencia. *Harvard Business Review*, 71(3), 75-86.

MORAIS, P.D. (2017). Vulnerabilidad socioambiental y la perspectiva de la resiliencia a los desastres en las ciudades de la Región Nordeste de Brasil: João Pessoa, Recife y Maceió.

MORAN, B., & Tame, P. (2020). Resiliencia organizacional: uniendo el liderazgo y mejorando la sostenibilidad. *Sostenibilidad: The Journal of Record*, 5(4), 233-237.

NERLEIM, Asociación Empresarial de la Región de Leiria. TGA – Consultores de gestión. (2020, 11 de diciembre). Estudio do estado da arte do empreendedorismo.

<http://empreenderleiria.pt/en/material-apoio-single/estudo-do-estado-da-arte-do-empendedorismo-1>

NEVES, S. (2017). Contabilidad avanzada y análisis de estados financieros. Saraiva Educación SA.

NOGUEIRA, M. D. G. S., Gonçalo, C. R., & Verdinelli, M. A. (2018). Propuesta y validación de un instrumento para medir la capacidad estratégica de resiliencia organizacional. *Revista Espacios*, 38(7).

NORTH, D. C. (2016). Instituciones, cambio institucional y desempeño económico.

OLIVEIRA, A. B. S. (2017). Métodos y técnicas de investigación en contabilidad. São Paulo: Saraiva.

OLIVEIRA, A. T. C., & Morais, N. A. (2017). Resiliencia comunitaria: un estudio integrador de revisión de la literatura. *Temas de Psicología*, 26(4), 1731-1745. <https://dx.doi.org/10.9788/TP2018.4-02Pt>

OLIVEIRA, E. M. (2017). Emprendimiento social en Brasil: configuración actual, perspectivas y desafíos – notas introductorias. *Revista da FAE*, 7(2).

OLIVEIRA, G. R., & Musial, N. T. K. (2017). Covid-19: Impactos de las medidas provisionales y la no utilización de Instrumentos de Gestión por parte de microempresarios individuales en la rama artesanal de Urubici-SC.

OLIVEIRA, O. V., & Forte, S. H. A. K. (2017). Microempresario individual: factores de la informalidad. *Connexió-ISSN 2236-8760*, 4, 27-42.

OLSON, E. M., Olson, K. M., Czaplewski, A. J., & Key, T. M. (2021). La estrategia empresarial y la gestión del marketing digital. *Business Horizons*, 64(2), 285-293.

PACOBAYHA, F.M.D.O.M. Carneiro (2018). El microempresario individual como expresión de la extrafiscalidad en el derecho tributario nacional. Tesis de grado, Universidad de Fortaleza-UNIFOR, Fortaleza.

PAES, N. L. (2016). Simples Nacional en Brasil: el difícil equilibrio entre los incentivos para las pequeñas empresas y los gastos fiscales. *Nueva economía*, 24, 541-554.

PALUDO, S. S., & Koller, S. H. (2017). Psicología positiva: un nuevo enfoque para viejas preguntas. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 17(36), 9-20.

PAVLOVICH, K. (2017). Lidando con el fracaso empresarial. *Diario de Gestión y Organización*, 13, 331-344.

PEREIRA, H. J., & Santos, S. A. (2016). Crear tu propio negocio: cómo desarrollar el potencial emprendedor. Brasília, DF: SEBRAE. PÁGS. 271-278.

PESCE, R. P., Assis, S. G., Avanci, J. Q., Santos, N., Pinheiro, Nemer. (2014). Resiliencia a debate. PÁGS. 67–75.

PINHEIRO, D.P.N. (2018). Resiliencia en discusión. *Psicología en Estudio*, 9, 67-75.

PINTO, J. S. (2018). Fundamentos para la construcción de resiliencia en las empresas en Porto Digital: estrategias basadas en capacidades y recursos organizacionales a la luz de las Tecnologías de la Información y la Comunicación y el aprendizaje.

PORTAL DEL EMPRENDEDOR. (2016). Microempresario individual. Recuperado de [https://portalmeidoempendedor.com/abrir-mei/?gclid=Cj0KCQjwkbuKBhDRARIsAALysV61kWrpPS\\_SzxwSxtU\\_14EOYBsFmT90c1aZr6g8Xa5DKgFIKKI9Ua4aAmQoEALw\\_wcB](https://portalmeidoempendedor.com/abrir-mei/?gclid=Cj0KCQjwkbuKBhDRARIsAALysV61kWrpPS_SzxwSxtU_14EOYBsFmT90c1aZr6g8Xa5DKgFIKKI9Ua4aAmQoEALw_wcB)

POSSOLLO, G.E. (2016). Innovación y gestión del conocimiento. Curitiba: InterSaberes.

RAASCH, C.; SILVEIRA-MARTINS, L.H.; GOMES, E. (2019). Análisis bibliométrico de la producción científica sobre el modelo de negocio. *Revista de Negócios*, 22(4), 40-55.

REMOR, E.A. (2014). Psicología de la salud: presentación, orígenes y perspectivas. *Psicosis*, 30(1), 205-217.

Reyes, D. (2021). Gestión de la innovación tecnológica (2ª ed., pp. 39-41). Barueri, SP: Manole. Disponible en la Biblioteca Virtual de la Universidad: <http://faserra.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520426784>. Consultado el 15 de agosto de 2021.

Rizaldi, A., Margareta, F., Simehate, K., Hikmah, S. N., Albar, C. N., & Rafdhi, A. A. (2021). El marketing digital como estrategia de comunicación de marketing. *Revista Internacional de Investigación y Tecnología Aplicada (INFRATECH)*, 1(1), 61-69.

Robinson, S. (2017). Tasas de fracaso empresarial: una mirada al sexo y la ubicación. *Diario de la Academia de Emprendimiento*, 13(1), 45.

ROSADO, L.B.; GOMES, C.; PERLIN, A.P.; MOTKE, F.D.M.; FRIZZO, K. (2015). El Estado del Arte en el Tema del Emprendimiento. *Revista de Ciencias Administrativas, Firmeza*, 21(2), 600-620.

Ruiz-Martin, C., López-Paredes, A., & Wainer, G. (2018). Lo que sabemos y no sabemos sobre resiliencia organizacional. *Revista internacional de gestión e ingeniería de producción*, 6(1), 11-28.

Rutter, M. (2017). Resiliencia frente a la adversidad: factores protectores y resistencia al trastorno psiquiátrico. *British Journal of Psychiatry*, 147, 598-611.

Sá, C. (2020). Estudio del Estado del Arte del Emprendimiento. Asociación Empresarial de la Región de Leiria, Leiria.

Santos, J. D. S. (2018). Aspectos competitivos en microempresas del sector droguería: las estrategias utilizadas para la supervivencia y mantenimiento en el mercado.

Santos, J. D., & Freitas, R. C. (2018). "Microemprendimiento individual": un paso positivo para la economía brasileña.

SARKAR, S. (2021). Emprendimiento e innovación. Editorial de la escuela.

Savitri, S. I., Kharisma, Hostia, A. (2021). Estrategia de implementación de marketing digital Satisfacción de alquiler de autobuses turísticos en la nueva era de normalidad. *Jurnal Mandiri: Ilmu Pengetahuan, Seni, Dan Teknologi*, 5(1).

SCHAFFER, A., & Schneider, M. (2019). *Hacia una resiliencia responsable. Manual sobre la resiliencia de los sistemas sociotécnicos*. Editorial Edward Elgar.

SCHMIDT, M. (2015). Las solicitudes de recuperación judicial crecen un 40% en 2015. Recuperado de <http://sindilojasnordestegaucho.sicomercio.org.br/pedidos-de-recuperacao-judicial-crescem-40-em-2015>

SCHMIDT, S., & Bohnenberger, M. C. (2017). Perfil emprendedor y desempeño organizacional. *Revista de Administración Contemporánea*, 13, 450-467.

Schumpeter, J. A. (2017). *Teoría del Desarrollo Económico*. São Paulo: Abril Cultural.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Perfil de las Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <file:///C:/Users/Windows/Downloads/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%2004%202018.pdf>. Acesso em: junho de 2020.

SEBRAE. (2018). Nuevos Indicadores PYME. Recuperado de <http://www.agenciasebrae.com.br/asn/Estados/NA/Indicadores/Novo%20PYME%20Indicadores%20-%2015%2008%202018.pdf>

SEBRAE. (s.f.). Las pequeñas empresas mejoran el índice de innovación de Brasil. Recuperado de <HTTP://WWW.AGENCIASEBRAE.COM.BR/SITES/ASN/UF/NA/PEQUENOS-NEGOCIOS-MELHORAM-O-INDICEDE-INOVACAO-DO-BRASIL,02716FD0A4546610VGNVCM1000004C00210ARCRD>

SEBRAE. Mais de um milhão de pequenas empresas poderiam surgir no próximo ano. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/mais-de-um-milhao-de-pequenosnegocios-podem-surgir-no-proximo-ano,115598274d026610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: outubro de 2019.

SEBRAE. Novos Indicadores PYME. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/asn/Estados/NA/Indicadores/Novo%20PYME%20Indicadores%20-%2015%2008%202018.pdf>. Acesso em: outubro de 2018.

SEBRAE. *Supervivencia de empresas en Brasil*. Marco Aurélio Bedê (Coord.). Brasília, 2016.

SEGATO, VD. As principais dificuldades para a adoção de normas contábeis: norma internacional por parte das micro e pequenas empresas. 2019.

SELIGMAN, M. Prólogo: O passado e o futuro da psicologia positiva. In: CLM Keyes, J. Haidt (Eds.), *Florecimento: Psicologia positiva e a vida bem vivida*. Washington DC: American Psychological Association, 2016, p. 11-20.

SELLBERG, MM.; Ryan, P.; Borgström, ST.; Norström, AV.; Peterson, GD. Del pensamiento de resiliencia a la planificación de resiliencia: lecciones de la práctica. *Revista de Gestão Ambiental*, v. 17, n. 6, p. 906-918, 2018.

SHANE, S., & Venkataraman, S. (2016). La promesa del emprendimiento como campo de investigación. *Revisión de la Academia de Gestión*, 25(1), 217-226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>.

SILVA, E. B., & Silva, C. S. (2020). Marketing digital y pandemia: la transformación de las ventas a partir de un caso de estudio con Microempresarios Individuales (MEI) (Tesis de Doctorado).

SILVA, P. D. S. S., dos Santos Alves, S. A., da Silva, T. T., Rizzo, M. R., & Athayde, T. R. (2017). Microempreendedor Individual y sus aspectos de transición. *Revista Electrónica Organizaciones y Sociedad*, 5(4), 65-78.

SILVA, P. D. S. S., dos Santos Alves, S. A., da Silva, T. T., Rizzo, M. R., & Athayde, T. R. (2019). Microempresario individual y sus aspectos de transición. *Revista Electrónica Organizaciones y Sociedad*, 5(4), 65-78.

SILVA, S. R. (2015). Construyendo una trayectoria resiliente durante las primeras etapas del desarrollo infantil: el papel de la sensibilidad materna y el apoyo social. Tesis de Doctorado, Universidad Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SILVEIRA, J. P., & Teixeira, M. R. D. C. (2017). Emprendedor individual e impactos posteriores a la formalización. *Revista del Centro Interdisciplinario de Investigación y Extensión*. Patos de Minas: Unipam, 1(8).

SINGH, S.; Esquina, P.; Rooke, MI.; Pereira-Silva, NL. Resiliencia Familiar y Desarrollo Humano: Análisis de la Producción Científica. *Psicología Pesquisa*, v. 6, n. 2, p. 179-186, 2016.

SMITH, M. S. J., Rodrigues, M. J., Lopes, R. L., & de Andrade Carlos, W. S. (2017). Información contable para la gestión de microempresas: limitaciones y desafíos. *Diálogos en Contabilidad: teoría y práctica*, 3(1).

Sobral, F., Peci, A., & Alketa. (2016). *Fundamentos de la Administración*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

SORDI, A. O., Manfro, G. G., & Hauck, S. (2011). El concepto de resiliencia: diferentes perspectivas. *Revista brasileña de psicoterapia*, 13(2), 115-132.

SOUZA, M. T. S., & Cerveny, C. O. M. O. (2016). Resiliencia psicológica: revisión de la literatura y análisis de la producción científica. *Revista Interamericana de Psicología*, 40, 115-122.

Souza, P. R. (2021). Empleo, salarios y pobreza (pp. 25-28). Editorial HUCITEC.

Sutcliffe, K., & Vogus, T. J. (2015). Organización para la resiliencia. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Beca organizacional positiva: fundamentos de una nueva disciplina* (pp. 91-109). San Francisco: Berrett-Koehler.

Tavares, J. A. (2018). Resiliencia en la sociedad emergente. In J. A. Tavares (Ed.), *Resiliencia y educación* (pp. 43-76). São Paulo: Cortez.

Teixeira, C. A. C., Dantas, G. G. T., & Barreto, C. A. (2018). La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas empresas. *Revista científica electrónica de la FASB*, 1(2).



- Thiollent, M. (2018). *Metodología de la investigación acción* (12th ed.). São Paulo: Cortez.
- Tiago, M. P. M. B., & Verissimo, J. M. C. (2018). Marketing digital y redes sociales: ¿Por qué molestarse? *Horizontes comerciales*, 57(6), 703-708.
- Trevisan, G. L., & dos Santos, R. P. (2018). Contabilidad de Costos para Gestión y Control: Un Estudio de Caso en una Microempresa de Transporte Escolar. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.
- Välilikangas, L., & Hamel, G. (2022). En busca de la resiliencia. *Harvard Business Review*, 81(9), 40-52.
- Vargas, S., & Rivera, H. (2022). La resiliencia empresarial es una capacidad dinámica para superar la adversidad extrema. *Revista Espacios*.
- Vasconcelos, I. F. F. G. D., Cyrino, A. B., & Prallon, E. P. (2020). Resiliencia organizacional e innovación sostenible: un estudio sobre el modelo de gestión de personas de una empresa energética brasileña. *Cadernos Ebape. BR*, 13, 910-929.
- Veleva, S. S., & Tsvetanova, A. I. (2016). Características de las ventajas y desventajas del marketing digital. En *Serie de conferencias IOP: Ciencia e ingeniería de materiales* (Vol. 940, No. 1, p. 012065). Publicación IOP.
- Vitória, M.D.F.C., & Meireles, E. (2021). El microempresario en tiempos de pandemia: un análisis del impacto económico en un escenario de crisis. *Revista Brasileira de Ciencias Aplicadas*, 5(1), 313-327. <https://doi.org/10.47456/rbca.v5i1.32575>
- Walsh, F. (2015). *Fortalecimiento de la resiliencia familiar*. São Paulo: Roca. (Obra original publicada en 1998)
- Wang, P., & Yang, Q. (2014). Análisis de la financiación de las pequeñas y microempresas. *Gestión e Ingeniería*, (15), 45.
- Werner, E.E., & Smith, R.S. (2014). *Superar las probabilidades: niños de alto riesgo desde el nacimiento hasta la edad adulta*. Ithaca/Londres: Cornell University Press.
- Westman, W.E. (2016). Resiliencia: conceptos y medidas. *Resiliencia en ecosistemas de tipo mediterráneo* (pp. 5-19). Springer, Dordrecht.
- Williams, C., You, J.J., & Joshua, K. (2020). Resiliencia de las pequeñas empresas en un destino turístico remoto: exploración de las capacidades de relación en la isla de Santa Elena. *Revista de Turismo Sostenible*, 28(7), 937-955. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1754764>
- Williamson, O.E. (2016). Compromisos creíbles: Uso de rehenes para apoyar el intercambio. *The American Economic Review*, 73(4), 519-540.
- Yang, C.C., & Hsu, W.L. (2018). Evaluación del impacto de las prácticas de gestión de la seguridad en la capacidad de resiliencia de las empresas marítimas: una perspectiva relacional. *Investigación de Transporte Parte A: Política y Práctica*, 110, 220-233. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.01.017>

- Yunes, M. A. & Szymanski, H. (2017). Resiliencia: noción, conceptos relacionados y consideraciones críticas. In Tavares J. (Org.), *Resiliencia y Educación*, (pp. 13-42). Sao Paulo: Cortés.
- Yunes, M. A. (2016). *Psicología Positiva y Resiliencia: El Enfoque en el Individuo y la Familia*. *Psicología en Estudio*, 8(especial), 75-84.
- Yunes, M.A.M., & Szymanski, H. (2014). Resiliencia: noción, conceptos relacionados y consideraciones críticas. En J. Tavares (Org.), *Resiliencia y Educación* (pp. 13-42). São Paulo: Cortez.
- Yurrebaso, A., Cruz, C., & Pato, L. (2018). El perfil del emprendedor. *Emprendedores en la Educación Superior Politécnica: Motivos, influencias, servicios de apoyo y educación*, 77.
- Zimmerman, M. A. & Arun Kumar, R. (2015). Investigación sobre la resiliencia: implicaciones para las escuelas y las políticas. *Social Policy Report: Society for Research in Child Development*, 8(4), 1-18.
- Zouhri, B. & Moghaddam, M. (2017). *Sistema de Resiliencia Empresarial (Business Resilience System): Impulsado por Boolean, Fuzzy Logic y Cloud Computing*. Publicaciones internacionales de Springer.



RESILIENCIA EMPRESARIAL: LÍMITES Y PERSPECTIVAS PARA EL  
EMPRENDIMIENTO MICROEMPRESARIAL EN EL NORESTE DE BRASIL ENTRE 2015  
Y 2020

#### APÉNDICE A - FORMULARIO DE CALIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO

Nombre de la empresa	Campo de actividad		
Dirección	Productos y servicios		
Ciudad	Fecha de inicio de actividades		
estado	entrevistado		
Vecindario	Zona	Población	número de encuestados
Centro	Norte	3,644	
Varando	Norte	3,720	
barra de gramo	Sur	347	
Agua fría	Sur	6,269	
Jardín de Brisamar	Este	4,268	
Portal do Sol	Este	4,136	
trincheras	Oeste	6,995	



RESILIENCIA EMPRESARIAL: LÍMITES Y PERSPECTIVAS PARA EL  
EMPRESARIADO MICROEMPRESARIAL EN EL NORESTE DE BRASIL ENTRE 2015  
Y 2020

#### **ANEXO B - CUESTIONARIO CON PREGUNTAS ABIERTAS**

- 1) ¿Qué factores te influenciaron para convertirte en emprendedor?
- 2) ¿Hay otros emprendedores en tu familia a los que admires?
- 3) ¿Cuándo nació tu idea emprendedora?
- 4) ¿Cómo fue tu formación empresarial? ¿Era relevante para el negocio?
- 5) ¿Por qué muchos profesionales tienen miedo de arriesgarse en un emprendimiento?
- 6) ¿Cómo enfrenta las dificultades de la empresa?
- 7) ¿Cómo, en la teoría y en la práctica, la ética del trabajo contribuyó al éxito de su empresa?

- 8) ¿Cómo encontraste la oportunidad de emprender?
- 9) ¿Cómo evalúa esta oportunidad de crear su propio negocio?
- 10) ¿Ya tenía un plan de negocios? , ¿hizo algún tipo de planificación? Explique.
- 11) ¿Qué experiencia laboral previa tenía antes de abrir un negocio?
- 12) ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de su negocio?
- 13) ¿Siente que le faltan habilidades para manejar el negocio?
- 14) ¿Qué significa para usted tener éxito en los negocios?
- 15) ¿Qué recursos económicos/financieros necesitó para iniciar el negocio?
- 16) ¿Dónde y cuándo obtuvo estos recursos?
- 17) ¿Cuándo y cómo conseguiste tu primer cliente?
- 18) ¿Cuál fue el momento más crítico del negocio? ¿Cómo se superó?
- 19) ¿Cuál es el lado positivo y negativo de convertirse en emprendedor?

20) ¿Tu carrera como emprendedor ha afectado a tu familia de alguna manera?

21) ¿Lo harías todo de nuevo? ¿Por qué?

22) ¿Qué consejo le darías a una persona que quiere convertirse en un emprendedor exitoso?



RESILIENCIA EMPRESARIAL: LÍMITES Y PERSPECTIVAS PARA EL  
EMPRENDIMIENTO MICROEMPRESARIAL EN EL NORESTE DE BRASIL ENTRE 2015  
Y 2020

**ANEXO C - CUESTIONARIO CON PREGUNTAS CERRADAS**

<b>Resolución sistemática de problemas</b>	<p>Frecuencia de práctica de diagnósticos elaborados, uso de datos para la toma de decisiones.</p> <p>( ) Siempre ( )Algunas veces ( )Nunca</p>
<b>Experiencias realizadas por otras organizaciones</b>	<p>Observación de experiencias de otras organizaciones, vistas como un importante camino de aprendizaje.</p> <p>( ) Siempre ( )Algunas veces ( )Nunca</p>
<b>Experimentación</b>	<p>Consiste en la búsqueda sistemática y la prueba de nuevos conocimientos a través del método científico.</p>

	( ) Siempre ( )Algunas veces ( )Nunca
<b>Experiencia pasada</b>	Evaluación sistemática de situaciones de éxito y fracaso de la propia organización. ( ) Siempre ( )Algunas veces ( )Nunca





## **APÉNDICE D - ACUERDO EN CONSENTIR LIBRE Y ILUSTRADO**

Usted está siendo invitado como voluntario a participar de la investigación:  
RESILIENCIA Y FORTALEZA EMPRESARIAL: LÍMITES Y PERSPECTIVAS PARA  
EMPRENDIMIENTO DE MICROEMPRESAS EN EL NORESTE BRASILEÑO ENTRE  
LOS AÑOS 2015 Y 2020.

### **JUSTIFICACIÓN**

La resiliencia como objeto de estudio es investigada con entusiasmo por la psicología. Allí, en ese ámbito, la búsqueda es comprender sistémicamente cómo ocurre el proceso de resiliencia en el individuo, aquí, la búsqueda requiere ir más allá de esos procesos individuales, el objetivo es estudiar la resiliencia empresarial, sin desmerecer el tratamiento que da la psicología, apuntando a buena parte de la infraestructura donde dichos procesos son llevados a cabo por los individuos en su vida cotidiana. Y aquí se justifica el motivo de esta investigación.

Ante la inestabilidad que produce la multiplicidad de mercados, es muy importante estudiar cómo adoptan las empresas su comportamiento frente a los agresores y qué iniciativas desarrollan para garantizar una gestión eficaz y, al mismo tiempo, constante para hacer frente a ellos. las dificultades impuestas a sus operaciones. De esta forma, comprender cómo las empresas pueden desarrollar resiliencia, especialmente desde la perspectiva de una investigación elaborada bajo origen científico, genera aporte científico a la toma de decisiones de manera inductiva y deductiva.

Siguiendo esta lógica, las investigaciones sobre resiliencia empresarial terminan incentivando a los emprendedores a buscar comprender el entorno en el que operan, creando así un ciclo de nuevas oportunidades de crecimiento; el resultado de una investigación como esta termina justificándose al identificar no solo cómo superar las crisis y cuáles son los factores desencadenantes de estas, sino cómo se produce el proceso de superación y por qué le sucede a unos empresarios en detrimento de otros.

En otras palabras, se puede decir que estudiar el comportamiento del emprendedor puede ayudar en la concepción de cómo es la vida en sociedad. Esto se debe a que el proceso de generación de ingresos está ligado a la individualidad que se condensa en la vida colectiva. Por otra parte, los múltiples obstáculos que atraviesan los emprendedores constituyen un conjunto de fenómenos sociales que dan sentido a importantes objetos de investigación.

Es en esta tarea de estudiar al emprendedor y sus desafíos que la investigación del tema de la resiliencia abre posibilidades para insertar nuevos e importantes conceptos que caracterizan el emprendimiento en una nueva dimensión; proporcionando una comprensión tan dinámica como los hechos sociales que regulan otras lecturas sobre la comprensión de la vida en sociedad.

## **OBJETIVOS**

Describir el fenómeno de la resiliencia empresarial desde los límites y perspectivas impuestas al emprendimiento microempresarial en el noreste de Brasil entre 2015 y 2020.

Específicamente, el objetivo es: 1. Caracterizar la resiliencia empresarial en el emprendimiento en el noreste de Brasil en el período circunscrito de cinco años entre 2015 y 2020; 2. Identificar el grado de dificultades de gestión en los sujetos sociales estudiados, relacionándolos con el fenómeno de la resiliencia empresarial en el universo estudiado; 3. Contextualizar el nivel de éxito entre los emprendedores estudiados expuestos a dificultades

administrativas y 4. Presentar una relación entre los límites y las perspectivas de éxito respecto al fenómeno de la resiliencia.

## **PROCEDIMIENTOS**

Los procedimientos se realizaron utilizando el método descriptivo en la ciudad de João Pessoa, estado de Paraíba, Brasil. Para ello, el acercamiento a la realidad objeto de esta investigación tiene como finalidad básica comprender el fenómeno de la resiliencia empresarial en empresarios expuestos a estresores sociales que se cobijan en la realidad del universo objeto de estudio y, para ello, se emplea la investigación como trabajo de campo mediante la aplicación de un cuestionario semi estructurado, de acuerdo al modelo adjunto.

## **MOLESTIAS, RIESGOS Y BENEFICIOS**

Se consideran riesgos búsquedas de fugas de datos o información y el tiempo dedicado a responder a prueba. Para que tal arañazos sea suavizado solamente tendrá acceso a los datos a los investigadores responsables de la investigación y a prevenir la los participantes dedican mucho tiempo a la participación todos los procedimientos serán minuciosamente planificados para respetar el tiempo máximo determinado para comenzar y finalizar de búsqueda.

## **MÉTODO DE SEGUIMIENTO Y ASISTENCIA**

Los Participantes responderán a un cuestionario estructurado con 22 preguntas abiertas y 4 cerradas como se adjunta. Si bien existe calificación de los participantes, el formulario de identificación no es obligatorio ya que no formará parte de la publicación de los resultados, sirviendo únicamente para organizar el material utilizado por el investigador al momento de tabular los resultados.

## **LIBERTAD EN RECHAZO Y GARANTÍA DE CONFIDENCIALIDAD**

Se le informará sobre la investigación en cualquier aspecto que desee.

Usted es libre de negarse a participar, retirar su consentimiento o interrumpir la participación en cualquier momento. Su participación es voluntaria y su negativa a participar no incurrirá en ninguna sanción o pérdida de beneficios. El investigador tratará su identidad con estándares profesionales de confidencialidad. No se le identificará en ninguna publicación que pueda resultar de este estudio.

Una copia de este consentimiento informado se archivarán en el Doctorado en Ciencias Empresariales y Sociales UCES, Buenos Aires

### **LA PARTICIPACIÓN ONEROSA**

La participación en el estudio no tendrá ningún costo para usted y no habrá compensación financiera adicional disponible en caso de que haya tiempo o transporte.



## **APÉNDICE E - PLAZO EN CONSENTIR LIBRE E ILUSTRADO**

### **DECLARACIÓN DEL PARTICIPANTE**

Yo fui informado/a sobre los objetivos de la investigación anterior de manera clara y detallada y aclaré mis dudas. Sé que puedo solicitar nueva información en cualquier momento y motivar a mi decisión si así lo desea.

Declaro que acepto participar en este estudio. Recibí una copia de este Formulario de consentimiento libre e informado y se me dio la oportunidad de leer y para aclarar mis dudas, de acuerdo a recomendaciones de la Comisión Nacional en principio moral en Búsqueda (CONEP).

Nombre Firma del Partícipe: Fecha: \_BR\_BR X

Nombre Firma del Investigador: Fecha: \_BR\_BR