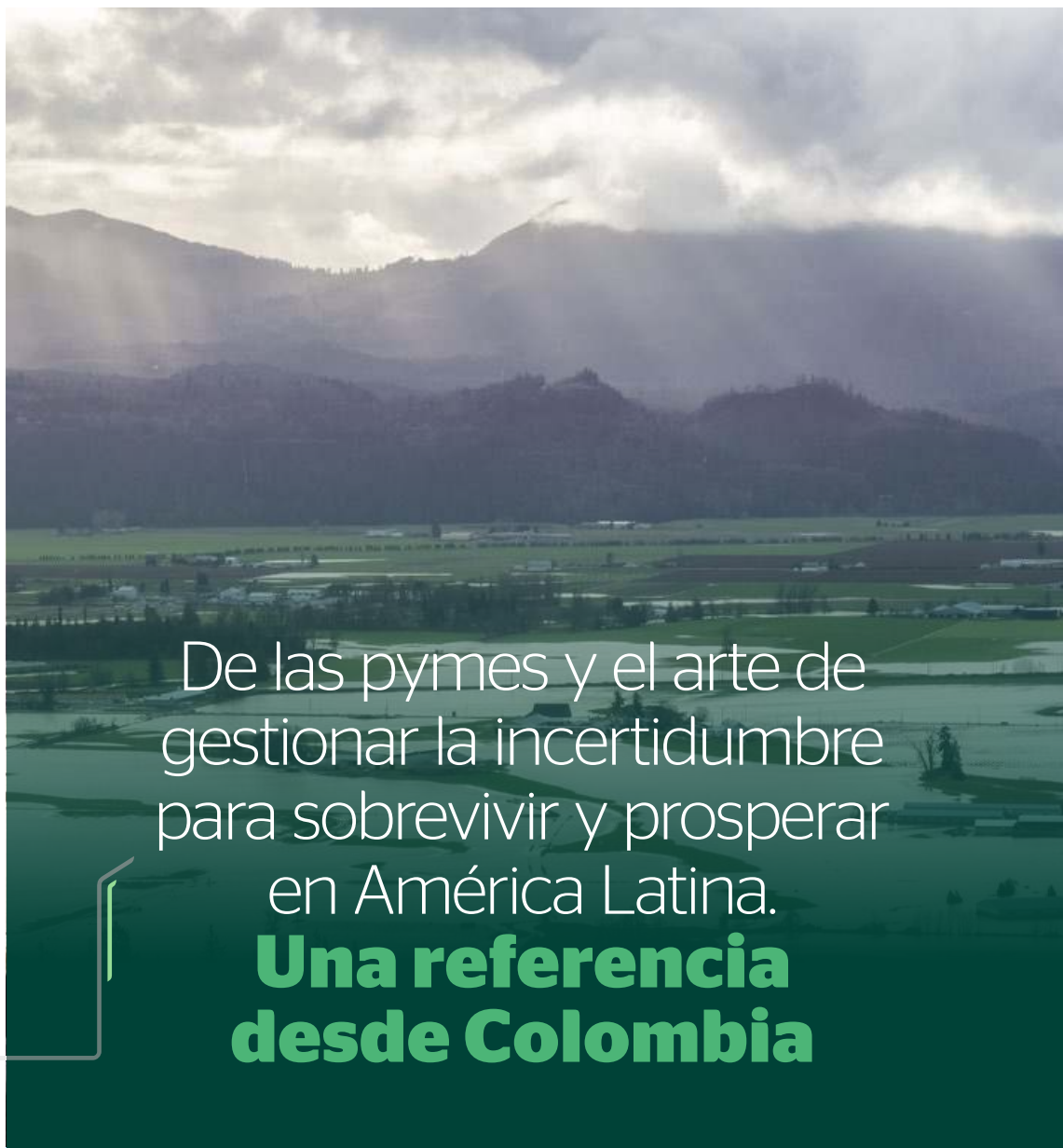




Ana María
Corrales Estrada
**Ph. D. en Administración
de las Organizaciones**

*Máster en Continuidad
del Negocio / Profesional
certificada en Resiliencia
Organizacional / Investigadora
de la Universidad de la Sabana
y de INCAE Business School
/ Gerente de Desarrollo de
Negocios e Innovación de
Smart IT Solutions*



De las pymes y el arte de
gestionar la incertidumbre
para sobrevivir y prosperar
en América Latina.

Una referencia desde Colombia

Estamos finalizando el 2024 y las Américas y el Caribe se ubican como la segunda región más propensa a los desastres. De hecho, fue la zona con mayores pérdidas económicas a causa de estos durante el año pasado (CRED, 2023). Entre tanto, la gestión de esta problemática se encuentra acompañada por un dato que lleva a la reflexión: el 90 % de los desastres registrados actualmente a nivel global están vinculados al clima. Por si fuera poco, para 2030 se espera un aumento del 40 % de los desastres mientras que, para el 2050 se calcula que más de 17 millones de personas en América Latina podrían verse obligadas a migrar para huir de los efectos del cambio climático. De ahí que el llamado a que la gober-

nanza de los territorios incorpore medidas que fortalezcan su resiliencia y sostenibilidad resulte imperativo. No obstante, la evolución de esta gobernanza no responde a la necesidad sentida de su desarrollo (UN-DRR, 2023).

En este contexto surgen las siguientes preguntas: ¿cómo se inicia un proceso de transformación para las pymes que mitigue los impactos que se proyectan desde el 2024 para que estas se encuentren mejor preparadas para el 2030?, ¿cuáles son los factores de éxito para sobrevivir y prosperar en ese camino?, ¿a cuál de dichos factores podemos contribuir desde la gestión del riesgo?, ¿qué casos de referencia

podríamos tomar para identificar si estos procesos funcionan?

La respuesta a estas preguntas requiere del abordaje desde diferentes visiones y múltiples disciplinas. Sin embargo, este artículo se propone impulsar el proceso de transformación desde las organizaciones que se conocen como el “motor de desarrollo” de los países, aquellas que representan “el poder de lo pequeño”: las pequeñas y medianas empresas o también llamadas “pymes” (OIT, 2019).

En América Latina, las pymes constituyen un componente fundamental del tejido productivo en la región: representan alrededor del 99 % de las empresas y dan empleo a cerca del 67 % de los trabajadores. Su contribución al PIB es relativamente baja, una característica que se relaciona con sus bajos niveles de productividad. Por ende, la aplicación de políticas coherentes y coordinadas podría llevarlas a convertirse en los “agentes de cambio estructural” que están llamadas a ser, y el aumento de su contribución a la productividad del territorio es una prioridad para los Gobiernos de la Región (CEPAL, 2024). En

En América Latina se requiere acelerar la gobernanza resiliente y sostenible, a través de la incorporación de medidas que lleven a la adaptabilidad y la resiliencia de las pymes”.

consecuencia, comprender los factores clave de éxito para que ellas sobrevivan y prosperen es parte del ‘compromiso observable’ por parte de quienes se encuentran interesados en contribuir a su fortalecimiento procurando que se encuentren

mejor preparadas para enfrentar los retos a los que están expuestas.

Factores de éxito de las pymes para sobrevivir y prosperar

En América Latina, los factores clave de éxito para que las pymes sobrevivan y prosperen en un entorno competitivo y en constante cambio se enmarcan en el acceso al financiamiento, las redes y las alianzas (Dini & Stumpo, 2020); la capacitación y el desarrollo de políticas públicas (González Díaz & Becerra Pérez, 2021); la innovación y la tecnología (Hernández C et al., 2008) y la adaptabilidad y la resiliencia (Adan Gallo et al., 2022).

Para lograr esto es necesario llevar a cabo iniciativas gubernamentales que implementen medidas de apoyo como la definición de tasas de interés preferenciales, el acceso a capital y los incentivos fiscales (OCDE, 2024), así como la formalización de sus negocios (CEPAL, 2021). Al mismo tiempo existen iniciativas globales para articular esfuerzos con los gobiernos y para crear programas de formación y capacitación, buscando generar redes y alianzas, a través de un marco estratégico que involucra a los sectores públicos y privados, las empresas, los responsables territoriales y la comunidad, generando así un desarrollo de comunidades y ciudadanos resilientes (ARISE, 2020), con habilidades empresariales, estratégicas y técnicas, que les permitan mejorar sus capacidades tecnológicas y digitales, así como las herramientas que las soportan (CEPAL, 2021).

Finalmente, la iniciativa ‘Desarrollando ciudades resilientes’ de la Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres (UNDRR) plantea que en América Latina se requiere acelerar la gobernanza resiliente y sostenible, a través de la incorporación de medidas que lleven a la adaptabilidad y la resiliencia de las pymes (UNDRR, 2023).

Con el propósito de tener una mejor comprensión de lo que se significa la adaptabilidad y la resiliencia, tomaremos como referencia las definiciones globalmente aceptadas de ambos conceptos.

La **adaptabilidad**, se define desde el Fondo de Adaptación como el ajuste de



los sistemas naturales o humanos a los estímulos climáticos actuales esperados o a sus efectos. Esto con el fin de moderar perjuicios o aprovechar oportunidades beneficiosas, relacionándola con la gestión del riesgo de desastres ya que lleva a la reducción de la vulnerabilidad o al mejoramiento de la resiliencia en respuesta a los cambios observados o esperados del clima y su variabilidad (Fondo Adaptación, 2024). Adicionalmente, desde la OCDE, se define como la utilización de la biodiversidad y los servicios de los ecosistemas, como parte de una estrategia más amplia de adaptación para ayudar a las personas a acoplarse a los efectos adversos del cambio climático, integrándose al manejo sostenible, la conservación y la restauración de ecosistemas para proveer servicios que disminuyan la vulnerabilidad de los ecosistemas y las personas (OCDE, 2024).

Por otro lado, la **resiliencia** es definida por el Marco de Sendai como la capacidad que tiene un sistema, una comunidad o una sociedad que presenta exposición a una amenaza para resistir, absorber, adaptarse, transformarse y recuperarse de sus efectos de manera oportuna y eficiente. Todo esto mediante la preservación y la restauración de sus estructuras y funciones básicas por conducto de la gestión de riesgos (UNDRR, 2016).

Por su parte, desde la Guía Internacional para la Resiliencia Organizacional de la ISO, esta se define como la capacidad de una organización para absorber un ambiente cambiante y ajustarse al mismo (ISO, 2017), reflejando la necesidad de sobrevivir y prosperar ante circunstancias adversas planteadas por la incertidumbre y gestionadas a través de la adaptabilidad.

Con base en las definiciones previas y considerando la resiliencia como una capacidad organizacional, se analizarán sus componentes clave. Estos permiten crear, desplegar y proteger los activos intangibles que sostienen un rendimiento empresarial superior a largo plazo, promoviendo tanto la supervivencia como el crecimiento. Para este análisis, se emplea el marco propuesto por David Teece, quien plantea que las organizaciones necesitan capacidades dinámicas para



enfrentar la incertidumbre. Estas capacidades, de carácter estratégico, permiten activar y optimizar las capacidades operativas u ordinarias, enfocadas en la ejecución eficiente, la implementación de buenas prácticas y el cumplimiento de estándares o disciplinas de gestión (Teece, 2014).

En este contexto, destaca la Guía Internacional ISO 22316:2017, que identifica al menos 20 disciplinas de gestión que contribuyen al fortalecimiento de la resiliencia organizacional. Entre ellas se incluyen la gestión de la calidad, los riesgos, la continuidad del negocio y la gestión de crisis, entre otras (ISO, 2017).

Por lo tanto, se concluye que las pymes en América Latina necesitan comprender su rol como promotoras de una cultura de resiliencia organizacional. Esto implica adoptar buenas prácticas y disciplinas de gestión que fortalezcan su capacidad de adaptarse y prosperar, asegurando así su sostenibilidad a largo plazo (Galaiti et al., 2023).

Capacidades para la resiliencia organizacional y la gestión de la incertidumbre

La resiliencia organizacional se estudia desde la teoría ecológica, de la dependencia de recursos y de la legitimidad (Duchek, 2020). Cuando la observamos

como un recurso deseado por la organización para sobrevivir y prosperar, se requiere analizarla desde un enfoque de gestión de procesos, utilizando fases asociadas al evento disruptivo: antes (anticipación), durante (enfrentamiento) y después (transformación) (Duchek, 2020). Esto se debe a que la dinámica de la resiliencia consta de tres etapas diferentes que requieren capacidades organizacionales específicas las cuales se observan en la figura 1.

En este sentido, dentro de la fase previa a la materialización del evento, se observa que la anticipación corresponde a la capacidad dinámica responsable de detectar cambios críticos en el entorno, con componentes operacionales relacionados con el reconocimiento del contexto, sus amenazas y los controles para mitigarlas. Por su parte, durante el impacto, la absorción, desde su componente dinámico, acepta que se presenta una afectación y, a través de una debida diligencia, despliega controles y estrategias, articulando una respuesta que mantenga la supervivencia de la organización.

Finalmente, una vez superado el evento, la adaptación como capacidad dinámica gestiona el cambio para generar una mejora y llevar a la organización a otras condiciones de operación

para lo cual el aprovechamiento de las lecciones aprendidas resulta ineludible (Mesa, 2023). Es importante resaltar que, para que tales capacidades se des-

plieguen y adopten, es indispensable el realizar una gestión apropiada de la resiliencia individual de quienes conforman la organización. Buscando tener una

mayor comprensión de estas capacidades y sus interacciones. A continuación, estas son detalladas con sus componentes dinámicos y operacionales.



El ejercicio de identificar los componentes de las capacidades y clasificarlos, facilita tanto el desarrollo como la interpretación de las necesidades estratégicas, tácticas y operacionales relacionadas con estas. Todo esto de acuerdo con lo que es pertinente y requerido por la cultura organizacional, ya que no en todas las empresas se acostumbra a identificar este tipo de diferenciación. Sin embargo, en la medida en que las organizaciones maduran y crecen, existe un llamado a fomentar un nivel de conciencia frente a esta diferenciación, la cual permite fortalecer su estrategia organizacional de acuerdo con lo que se observa a nivel global dentro de las empresas que aumentan su competitividad (McKinsey, 2019).

Abordar las relaciones entre el entorno competitivo y la resiliencia organizacional requiere del entendimiento de su función, la cual se centra en generar en las empresas capacidades para anticiparse a los eventos que puedan generar una afectación en la propuesta de valor de

una compañía, así como en gestionar las medidas necesarias para absorber los impactos generados por estos eventos, generando un aprendizaje que lleve a la adaptación, facilitando que estas puedan sobrevivir y prosperar.

Bajo esta premisa, cuando se habla de absorber impactos para garantizar la supervivencia de la organización, entramos en una conversación dentro de la cual mantener la entrega de productos y servicios es prioritario, surgiendo la necesidad de activar estrategias de gestión para la continuidad de negocio, la cual es una de las disciplinas de gestión propuestas por la norma ISO 22316:2017 relacionada como la responsable de permitir que la organización mantenga la entrega de productos y servicios a niveles mínimos aceptables, dentro de tiempos de respuesta y recuperación previamente establecidos ante la materialización de eventos disruptivos.

La relación entre la resiliencia organizacional y la gestión de la continuidad

de negocio se presenta inicialmente como operativa; sin embargo, a medida que esta disciplina avanza y se integra en la cultura organizacional, su relevancia estratégica crece (Herbane et al., 2004).

Esto ocurre ya que, desde su misma definición, la gestión de la continuidad de negocio plantea la necesidad de proporcionar un marco para aumentar la capacidad de resiliencia, entregando una respuesta eficaz que salvaguarde los intereses de sus principales partes interesadas, la reputación, la marca y las actividades de creación de valor, contribuyendo de esta forma a la sostenibilidad organizacional (ISO, 2019).

Esta relación, llama al entendimiento de la articulación entre la resiliencia organizacional, la continuidad del negocio y la sostenibilidad organizacional. Para esto, tomaremos como referencia las capacidades organizacionales dentro de la sostenibilidad propuestas por (Bezerra et al., 2020) que contribuyen al desempeño de la organización en

momentos en que se requiere responder a entornos con un alto nivel de incertidumbre y dentro de las cuales se encuentran la flexibilidad y la adaptabilidad, componentes clave de la resiliencia organizacional.

Buscando comprender la forma en la que estas capacidades interactúan, tomaremos como referencia (tal y como lo hicimos con la resiliencia organizacional) la gestión de incidentes, para lo cual relacionaremos actividades específicas para el antes, durante y después de la materialización de eventos que generen a la organización la necesidad de sobrevivir y prosperar.

En el caso específico de la gestión de la continuidad del negocio en el “antes” se requiere de la preparación y prevención, con un enfoque en implementar medidas de mitigación desde una perspectiva operativa; en el “durante” se genera una respuesta y recuperación articulada que mitigue



los impactos en la operación; y en el “después” es necesario mantener y mejorar las estrategias y procesos que las sustentan, integrando las lecciones aprendidas.

Para el caso de la sostenibilidad organizacional, encontramos que en el “antes” se requiere de capacidades dinámicas que lleven a la toma de decisiones en función del monitoreo de las tendencias en el entorno, con el propósito de identificar oportunidades y, de esta forma, una vez se materialice el evento, usar las capacidades re-

lacionadas con el aprovechamiento del impacto. Así, una vez superado el evento, se realizan ajustes estratégicos que adapten el modelo de negocio a la nueva realidad competitiva mediante la reconfiguración. La articulación entre estas capacidades y las relacionadas con la resiliencia se fundamentan en resultados de estudios e investigaciones previas (Buzzao & Rizzi, 2023; Corrales-Estrada et al., 2021, 2022; Duchek et al., 2020; Herbane, 2020; Karman & Savanevičienė, 2020) y se detallan en la figura 2.



Carrera 56 No. 9 - 91 Local 17
Edificio Bog Américas Bogotá



+57 3158016412 | +57 601-6661920



informacionips.qpcol@quironprevencion.com

Quirónprevención

Juntos para cuidar
la salud y el bienestar
en las empresas

Figura 2. Relaciones de la resiliencia organizacional con el entorno competitivo



El caso de Colombia en el desarrollo de capacidades organizacionales para la gestión de la incertidumbre y la adaptabilidad

Colombia se caracteriza por ser un país en el cual las mipymes son el 99,5 % del universo empresarial formal y aportan cerca del 40 % del PIB. Adicionalmente, estas generan el 79 % del empleo total de la economía y el 53 % del empleo formal, de acuerdo con datos de la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Acopi, 2023). Por su parte, según un estudio de Confecámaras titulado ‘Supervivencia empresarial en Colombia’, de las 296.896 unidades productivas creadas en 2017, 98.696 continuaban operando en 2022, lo cual equivale a una tasa de supervivencia de las microempresas de 33,4 %. Al revisar la clasificación por tamaño se evidencia que la tasa en pequeñas empresas es del 60,9 %, la de medianas del 73,7 % y la de las grandes del 85,7 %.

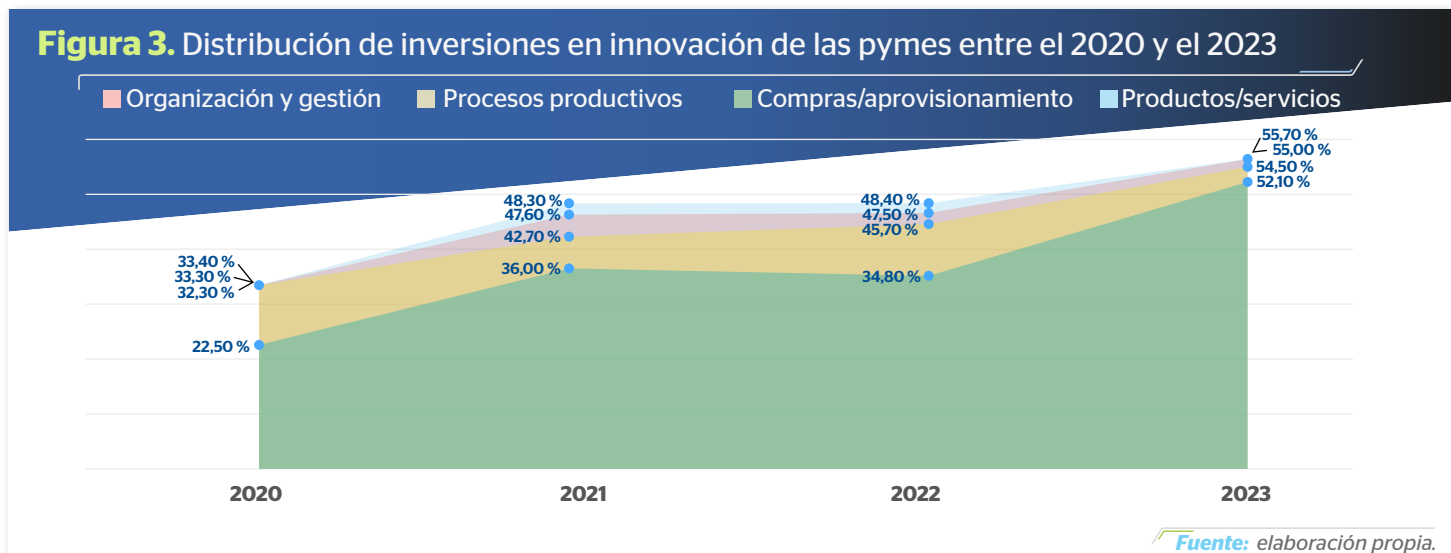
En todos los casos los factores de éxito están relacionados con el tamaño de la empresa, el acceso a mercados internacionales, su capital humano y económico, su organización jurídica, el entorno para hacer negocios, el di-

Los factores que diferencian una mipyme con desempeño empresarial superior de las demás se relacionan con su capacidad productiva, el abastecimiento de materias primas, su encadenamiento productivo, el financiamiento y la innovación, entre otros".

namismo del sector, el acceso a crédito y el pertenecer a clústeres o comunidades similares. Adicionalmente,

dentro de las recomendaciones para el desarrollo y fortalecimiento empresarial se encuentran medidas como el acceso a financiación, el desarrollo de habilidades blandas, la vinculación de capital humano calificado, la utilización de tecnología y la asistencia técnica (Confecámaras, 2023). Por otro lado, de acuerdo con los estudios económicos de Acopi, los factores que diferencian una mipyme con desempeño empresarial superior de las demás se relacionan con su capacidad productiva, el abastecimiento de materias primas, su encadenamiento productivo, la dinámica de la inversión, el financiamiento, la innovación y el comercio exterior.

Al observar los resultados reportados por Acopi, entre el 2020 y el 2023 se evidencia que las inversiones en innovación —como proceso de vital importancia para optimizar procesos y ofrecer productos o servicios que permanezcan en un mercado que constantemente está cambiando—, se distribuyen en temas relacionados con organización y gestión, procesos productivos, compras/aprovisionamiento, así como mejoramiento de productos y servicios. La forma en que estas inversiones han sido realizadas por las pymes se observa a continuación:



Buscando entender este fenómeno y su relación con el desempeño financiero del universo de empresas, se toma como referencia el 'Estudio de Capacidades en Sostenibilidad y Resiliencia Organizacional' de la Superintendencia de Sociedades de Colombia, desarrollado entre el primero y el 30 de noviembre de 2021, a través de una encuesta que abordó el detalle de las capacidades relacionadas en la figura 2 y tomó como referencia el Retorno sobre los Activos (ROA) reportado por las empresas en sus estados financieros entre el 2017 y el 2021, dado que esta es la medida financiera utilizada para la validación de la existencia de capacidades organizacionales que llevan a las empresas a aumentar su competitividad. El estudio contempló un universo de 934 empresas, de las cuales se obtuvieron 202 registros (Corrales-Estrada et al., 2022).

Allí se concluye que existe una relación entre el desempeño financiero deseado y las capacidades existentes para la resiliencia y la sostenibilidad organizacional, así como aquellas relacionadas con la continuidad del negocio. Específicamente, en el caso de las pymes, se observa que las capacidades para responder al evento, tanto desde la anticipación, la respuesta y la recuperación, así como en el aprovechamiento de las oportunidades derivadas del evento, son relevantes y se relacionan como la prioridad estratégica.

Entre tanto, el entendimiento del contexto, a través de la anticipación, la preparación, la prevención y el monitoreo, ocupan el segundo lugar en la agenda de las organizaciones, independientemente de su tamaño, como resultado del aprendizaje obtenido por el evento materializado. Lo anterior, genera la necesidad dentro de la cultura organizacional de activar sistemas de alerta temprana, llevando al entendimiento del rumbo que se debe tomar. Finalmente, las capa-

tidades asociadas a la adaptación, el mantenimiento, la mejora y la reconfiguración se observan como las capacidades menos desarrolladas cuando se tiene como prioridad alcanzar el desempeño organizacional deseado.

Este resultado, comparado con el desempeño de las grandes empresas, revela hallazgos significativos. Estos se centran en la gestión, específicamente en la necesidad de desarrollar y aplicar capacidades antes, durante y



después de los eventos. En las grandes empresas, se priorizan la adaptación, la respuesta, la recuperación y el aprovechamiento, así como la absorción, la preparación y la reconfiguración. Por otro lado, la anticipación, el mantenimiento, la mejora y el monitoreo ocupan una prioridad estratégica menor.

En conclusión, el desarrollo de capacidades organizacionales como la resiliencia, la sostenibilidad y la continuidad del negocio es clave para gestionar la incertidumbre y fomentar la adaptabilidad. En el caso de las empresas colombianas, especialmente las pymes, resulta fundamental priorizar los componentes de estas capacidades. Esto permitirá a sus responsables diseñar planes de acción específicos, enfocados en alcanzar resultados concretos que fortalezcan su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

En este contexto, se propone que los esfuerzos relacionados con la gestión de la continuidad del negocio adopten un enfoque holístico y estratégico. Esto implica que los modelos de gestión integren consideraciones vinculadas a otras capacidades organizacionales, como la resiliencia y la sostenibilidad, ampliando su alcance más allá de la preservación del valor y la continuidad operativa. Así, se reconoce su contribución no solo a la supervivencia de la organización, sino también a su prosperidad, entendida esta última como un crecimiento económico que mejore su riqueza, definida como “el conjunto de bienes, servicios, valores y ambientes que permiten a las personas vivir dignamente y ser felices” (Secretaría General Iberoamericana, 2018).

Por lo tanto, se propone integrar de forma planificada y articulada las capacidades relacionadas con la adaptabilidad y la gestión de la incertidumbre mencionadas anteriormente. Para ello, se dispone de diversas guías internacionales e iniciativas locales que facilitan su implementación. Ejemplo de ello es la iniciativa ‘Resiliencia en una caja’ de ARISE México (2024) y el ‘Mapa de ruta para la resiliencia’ de las Naciones Unidas (UNDRR, 2024).




De este modo, se hace un llamado a la acción para que las organizaciones aprovechen las herramientas disponibles, las exploren y determinen las capacidades iniciales que desean desarrollar. Esto les permitirá gestionar eficazmente la adaptabilidad y la incertidumbre, asegurando la generación de trabajo decente y el crecimiento económico, en alineación con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 8. Asimismo, fomentará el desarrollo de infraestructuras resilientes en concordancia con las metas del ODS 9, promoverá ciudades y comunidades sostenibles mediante el fortalecimiento de la cadena de valor empresarial

en línea con el ODS 11 y destacará la importancia de interactuar con su entorno competitivo y establecer alianzas estratégicas para lograr la adaptabilidad deseada, tal como lo propone el ODS 17.

En conclusión, y de acuerdo con lo planteado por la anterior representante especial del secretario general de Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres y jefe de la UNDRR Mami Mizutori, “no hay que buscar mucho para encontrar ejemplos de cómo los desastres están empeorando” (ONU, 2019). Por ello, desde el Consejo Colombiano de Seguridad (CCS) y ARISE Colombia, buscamos

analizar los fenómenos asociados a la supervivencia de las organizaciones y generar lecciones aprendidas que puedan ser comunicadas a través de guías de acción, que permitan a las empresas de nuestro territorio prepararse, anticipar escenarios de riesgo futuros, y transformar dichos riesgos en oportunidades que las fortalezcan en su entorno competitivo.

Por esta razón, nuestra invitación es a aplicar consciente y constantemente disciplinas de gestión que permitan una respuesta eficaz ante eventos en entornos con un alto nivel de incertidumbre, buscando que las organizaciones sobrevivan y prosperen, a través de una gestión coherente, sin comprometer los recursos ni las oportunidades de las generaciones futuras y asegurando un desarrollo resiliente y sostenible en el largo plazo. 

Los esfuerzos relacionados con la gestión de la continuidad del negocio deben integrar consideraciones vinculadas a desarrollar capacidades organizacionales como la resiliencia y la sostenibilidad".

NUTRICIÓN

Explora tu plan de alimentación ideal



Personaliza tu plan de alimentación, recibe recomendaciones adaptadas a tus preferencias y hábitos, y descubre nuevas recetas cada día.

ACTIVIDAD FÍSICA

Mantente saludable y en movimiento



¡Ejercita a tu propio ritmo y desde cualquier lugar! Personaliza tus rutinas con la ayuda de tu entrenador y registra tu progreso.

SALUD PSICOSOCIAL

Cuida tu salud mental y emocional



Evalúa tu bienestar con el Índice de Salud Psicosocial, obtén el acompañamiento de tu Coach de Salud y lleva un registro de tus emociones.

AUSENTISMO INTELIGENTE

Detecta fraude en la gestión de incapacidades



Audita con IA las incapacidades médicas para detectar fraude o abuso en las enfermedades de origen común. Analítica avanzada en tableros de gestión para tomar mejores decisiones.

HISTORIA CLÍNICA OCUPACIONAL

Conoce el estado de salud de tu organización



Conoce a fondo la salud de tus colaboradores para brindarles un cuidado personalizado. Diseña programas específicos para cada grupo.

Referencias

- ACOPI. (2023).** Encuesta de Desempeño Empresarial. <https://acopi.org.co/encuesta-de-desempeno-empresarial/>
- Adan Gallo, J. C., Munar López, L. A., Romero Duque, G. A., Gordillo Galeano, A., Adan Gallo, J. C., Munar López, L. A., Romero Duque, G. A., & Gordillo Galeano, A. (2022).** Nuevos desafíos de las pequeñas y medianas empresas en tiempos de pandemia. *Tecnura*, 26(72), 185-208. <https://doi.org/10.14483/22487638.17879>
- ARISE. (2020).** What is ARISE. ARISE. <https://www.preventionweb.net/arise/about/>
- Bezerra, M. C. da C., Gohr, C. F., & Morioka, S. N. (2020).** Organizational capabilities towards corporate sustainability benefits: A systematic literature review and an integrative framework proposal. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119114. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119114>
- CEPAL. (2021).** Análisis de las políticas de apoyo a las pymes para enfrentar la pandemia de COVID-19 en América Latina. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46743-analisis-politicas-apoyo-pymes-enfrentar-la-pandemia-covid-19-america-latina>
- CEPAL. (2024).** Acerca de microempresas y pymes. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>
- Confecámaras. (2023).** La supervivencia empresarial en Colombia. Confecámaras.
- Corrales-Estrada, A. M., Ramírez, B. C., & Rodríguez, E. F. (2022, September).** Estudio de capacidades organizacionales para la sostenibilidad y la resiliencia organizacional. Superintendencia de Sociedades de Colombia. https://www.supersociedades.gov.co/web/asuntos-economicos-societarios/informes-especiales/-/asset_publisher/ktfi/content/estudio-de-las-capacidades-organizacionales-para-la-sostenibilidad-y-la-resiliencia-organizacional
- Dini, M., & Stumpo, G. (2020).** Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las Mipymes. Cepal, 491.
- Fondo Adaptación. (2024).** Fondo Adaptación - Glosario. Fondo Adaptación. <https://www.fondoadaptacion.gov.co/index.php/atencion-a-la-ciudadania/informacion-ciudadano/glosario.html>
- Galaitis, S. E., Pinigina, E., Keisler, J. M., Pescaroli, G., Keenan, J. M., & Linkov, I. (2023).** Business Continuity Management, Operational Resilience, and Organizational Resilience: Commonalities, Distinctions, and Synthesis. *International Journal of Disaster Risk Science*, 14(5), 713-721. <https://doi.org/10.1007/s13753-023-00494-x>
- González Díaz, R. R., & Becerra Pérez, L. A. (2021).** Pymes en América Latina: clasificación, productividad laboral, retos y perspectivas. *CiiD Journal*, ISSN-e 2711-3388, Vol. 2, No. 1, 2021 (Ejemplar Dedicado a: Desarrollo Social y Pandemia COVID-19), Págs. 1-39, 2(1), 1-39. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8528337&info=resumen&idioma=ENG>
- Hernández C, M. L., Hernández C, Y. (2008).** Caracterización e importancia de las mipymes en Latinoamérica: un estudio comparativo. *Actualidad Contable FACES*, 111(17), 122-134. www.insee.fr
- ISO. (2017).** (International organization for Standardization). In ISO 22316:2017. Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes.
- ISO. (2019).** (International organization for Standardization). In ISO 22301:2019. Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements.
- McKinsey. (2019).** Four questions that lead to a better organization strategy. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/bridging-the-gap-between-a-companys-strategy-and-operating-model>
- Mesa, J. (2023).** Resiliencia y continuidad de negocios: un reto para las pymes en la gestión del riesgo y la reducción de desastres. Consejo Colombiano de Seguridad. <https://ccs.org.co/portfolio/resiliencia-y-continuidad-de-negocios-un-reto-para-las-pymes-en-la-gestion-del-riesgo-y-la-reduccion-de-desastres/>
- OCDE. (2024).** Índice de políticas para pymes: América Latina y el Caribe 2024. <https://doi.org/10.1787/807E9EAF-ES>
- OIT. (2019).** El poder de lo pequeño: hay que activar el potencial de las pymes. OIT. <https://webapps.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/SMEs#footer>
- ONU. (2019).** Evitar desastres en un mundo peligroso. ONU. <https://news.un.org/es/story/2023/05/1521087>
- Teece, D. (2014).** The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>
- UNDRR. (2023).** La región se fortalece en acción climática y resiliencia. UNDRR. <https://mcr2030.undrr.org/es/news/las-americas-y-el-caribe-avanza-y-se-fortalece-hacia-el-cumplimiento-de-la-accion-climatica-y>