

# Resiliencia Empresarial de la MIPYME en 18 Ciudades de Honduras en 2022: Retos y Desafíos

---

DOI: <https://doi.org/10.5377/eya.v17i1.20742>

---

Recibido: 05/04/2024

Aceptado: 12/11/2024

**Hadabel Rodas Gómez<sup>1</sup>**

## Resumen

---

La pandemia del Covid-19, ha ejercido una presión sin precedentes sobre la resiliencia empresarial, ya que nuevamente ha puesto a las empresas, destacando la importancia de adaptarse ágilmente a los cambios operativos y tecnológicos como la digitalización acelerada, y el trabajo remoto. Este artículo examina cómo las empresas, especialmente la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) han enfrentado los desafíos posteriores a la pandemia en Honduras, un país de constantes desafíos económicos y sociales. A pesar de la caída del Producto Interno Bruto (PIB) en los primeros años de la pandemia el sector MIPYME ha sido fundamental en la recuperación de la economía, contribuyendo en un porcentaje considerable al PIB del país. No obstante, la formalización y estructuración de las empresas en este sector sigue siendo un desafío pese a la respuesta del Estado y al acompañamiento de organismos internacionales que ha sido crucial, con iniciativas que incluyen apoyo financiero y medidas para fortalecer el sistema bancario y fomentar la inclusión financiera. El estudio identifica la importancia de la preparación y el fortalecimiento de capacidades en la gestión de las MIPYME, fundamentales para que Honduras avance hacia una recuperación económica; además el análisis subraya la necesidad de políticas y estrategias que fortalezcan la resiliencia empresarial y promuevan un crecimiento sostenible en Honduras y otras economías emergentes.

*Palabras clave:* Resiliencia Empresarial, modelos de resiliencia, MIPYME

**JEL:** D22

---

<sup>1</sup> Investigador Independiente, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5418-6205> Correo electrónico: hadabelr@gmail.com Honduras.

# Business Resilience of MSMEs in Honduras: Challenges and Opportunities

---

DOI: <https://doi.org/10.5377/eya.v17i1.20742>

---

Received: 05/04/2024

Accepted: 12/11/2024

**Hadabel Rodas Gómez<sup>1</sup>**

## Abstract

---

The Covid-19 pandemic has put unprecedented pressure on business resilience, as it has once again put companies, highlighting the importance of agilely adapting to operational and technological changes such as accelerated digitalization, and remote work. This article examines how companies, especially micro, small and medium enterprises (MSMEs) have faced post-pandemic challenges in Honduras, a country of constant economic and social challenges. Despite the fall in the Gross Domestic Product (GDP) in the first years of the pandemic, the MSME sector has been fundamental in the recovery of the economy, contributing a considerable percentage to the country's GDP. However, the formalization and structuring of companies in this sector continues to be a challenge despite the response of the State and the support of international organizations, which has been crucial, with initiatives that include financial support and measures to strengthen the banking system and promote financial inclusion. The study identifies the importance of preparation and strengthening of capacities in the management of MSMEs, essential for Honduras to move towards economic recovery; Furthermore, the analysis highlights the need for policies and strategies that strengthen business resilience and promote sustainable growth in Honduras and other emerging economies.

*Key Words: Business Resilience, models of resilience, MIPYME.*

**JEL: D22**

---

<sup>1</sup> Independent Researcher, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5418-6205> e-mail: [hadabelr@gmail.com](mailto:hadabelr@gmail.com) Honduras.

## I. Introducción

---

En los últimos años, el sector empresarial constituido por la Micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME), ha tenido que enfrentar situaciones adversas que han afectado su sostenibilidad tales como: recesiones económicas, guerras, desastres naturales (terremotos, huracanes, inundaciones e incendios forestales), la geopolítica, inestabilidad económica y pandemias, entre otras (Mungaray Lagarda et al. 2015); (World Bank Group 2019); lo que obliga a los gobiernos a buscar medidas de mitigación de daños en primera instancia y luego a la aplicación de políticas o acciones que permitan su recuperación, considerando el sector empresarial como uno de los componentes vitales para el desarrollo y crecimiento de las economías.

Otro elemento importante y desafiante hoy en día lo han constituido los cambios tecnológicos, ya que las empresas que pueden adaptarse rápidamente pueden superar estos desafíos; para las que no, se constituyen en una desventaja muy significativa, dado las características de un entorno tan cambiante y volátil (Christensen 2020).

Según el Observatorio regional de competitividad como parte de las conclusiones del estudio “Escenarios y evolución de las MIPYMES en la región SICA, 2021”, indica lo siguiente: “Se evidencia la necesidad de redoblar esfuerzos para promover el emprendimiento, la innovación, la mejora del acceso a capital para escalar negocios, la mejora de la gestión empresarial y la productividad fundamentada en una mejor tecnificación de la fuerza laboral” evidenciado que, con llegada de la pandemia del Covid-19 la innovación se aceleró por la necesidad de atención del cliente; por lo que, las empresas mejor preparadas en este aspecto han podido sobrevivir a la crisis.

La llegada del Covid-19 ha puesto a prueba la resiliencia de las empresas, alcanzado mayor atención, dado que en la medida que ellas son capaces de adaptarse rápidamente a los cambios operativos y tecnológicos como la digitalización acelerada, el trabajo remoto, el comercio electrónico y las plataformas de colaboración en línea, se le ha dado mayor importancia a la identificación del riesgo ya sean sanitarios, económicos o tecnológicos, todos estos elementos se constituyen en salvaguardas para lograr una recuperación óptima en situaciones de crisis como la enfrentada en los últimos años (Covid-19). De acuerdo con (Mungaray Lagarda et al., 2015) mientras las grandes empresas enfrentan dificultades para mantener los empleos ante la crisis, las micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) tienen mayor flexibilidad para ajustarse. Y es que esto, se constituye en una realidad, en vista que hay muchos negocios del sector MIPYME que dependen de sus ventas diarias por lo que rápidamente buscan alternativas, para su sobrevivencia.

Honduras sigue siendo uno de los países más pobres y desiguales de la región de acuerdo con el Informe de Panorama Mundial 2020. Cifras del Banco Central de Honduras, en su Informe del Producto Interno Bruto al IV Trimestre de 2022, indica que el crecimiento del PIB en los últimos 3 años fue de -9%, 12.5% y 4% en 2020, 2021 y 2022 (Banco Central de Honduras 2022a), lo que indica que el país ha ido recuperándose de los efectos dejados por la pandemia de Covid-19. Un sector que contribuye significativamente a este crecimiento es la MIPYME, que, según la Coordinadora

de la MIPYME de la Asociación Hondureña de Instituciones Bancarias, éste aporta alrededor del 60% del PIB por lo que lo consideran la columna vertebral ya que generan 7 de cada 10 empleos. No obstante, el escrito establece que uno de los desafíos que enfrenta este sector es la formalización de su estructura (AHIBA 2022).

Según el informe del Consejo Nacional de Inversiones, con la llegada de la pandemia, las MIPYME ha sido el sector más golpeado por el confinamiento a causa del Covid-19, y, por ende, han recibido atención especial por parte de los organismos multilaterales y el propio Estado, entre ellos, el Fondo Monetario Internacional (FMI), Banco Mundial (BM), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), así como el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), que han destinado fondos para su mantenimiento y sostenibilidad a través de créditos colocados en la banca nacional. (Consejo Nacional de Inversiones Honduras 2021). Asimismo, el Congreso Nacional (CN) aprobó en agosto del 2020 las “Medidas de Inclusión Financiera y Fortalecimiento Institucional como Banca de Desarrollo de BANHPROVI”, para dinamizar su operatividad y garantizar no solo la solvencia financiera, sino una eficaz y oportuna reactivación de la economía hondureña para generar un mayor impacto social en los hondureños a través de los servicios que presta.

Los resultados e impactos de estas intervenciones para el fortalecimiento y recuperación de sector MIPYME son los que se reflejarán en el corto, mediano y largo plazo, ya que la recuperación económica no solo depende del apoyo económico, financiero o técnico que reciben; sino no, que también dependen del nivel de resiliencia que tenga las empresas de este sector empresarial, es decir del nivel de preparación (ex antes) para volver a levantarse (ex post) de una disrupción que afecta significativamente su operatividad y asegurar su sostenibilidad, es por ello que desde la presente investigación generamos un espacio de oportunidades para observar que la MIPYME enfrenta similares desafíos; no obstante, conforme lo resultados obtenidos las empresas agrupadas en este sector muestran un gran nivel de resiliencia, pero con muchos retos que deberá enfrentar para fortalecerse y posicionarse como un bastión fundamental en la economía hondureña.

## II. Objetivo general

---

Evaluar a través de la aplicación de un modelo de gestión integral basado en la resiliencia empresarial, si la MIPYME en Honduras es resiliente.

## III. Marco conceptual

---

La palabra “Resiliencia”, se deriva del latín resilio, significa volver a atrás, volver de un salto, resaltar y rebotar. En un principio este término fue utilizado en el ámbito de las ciencias físicas y matemáticas, donde hace referencia a la capacidad de un material o de un sistema para volver al estado de equilibrio después de una deformación (Bauzá, 2005). Según (Florentino, 2008) la resiliencia se considera como un producto de un proceso dinámico entre factores protectores y de riesgo que

puede ser construido, desarrollado y promovido desde la familia, la escuela y la comunidad, dado que su principal objetivo es desarrollar estilos efectivos para enfrentar las situaciones difíciles.

### **III.I Resiliencia Personal**

---

Según (Melillo, 2022), el concepto de resiliencia fue puesto por el médico francés Boris Cirulnik, psiquiatra hijo de emigrantes judíos de origen ucraniano quien define la resiliencia como la capacidad de los seres humanos sometidos a los efectos de una adversidad, de superarla e incluso salir fortalecidos de la situación. Esta se trata de la capacidad de recuperarse y recuperar el equilibrio emocional y funcional después de enfrentar la adversidad.

### **III.II Resiliencia Empresarial**

---

La resiliencia empresarial por tanto es la capacidad de renovarse, reorganizarse y resistir los cambios del entorno (Piñero y Romero, 2011). Asimismo, la resiliencia es un comportamiento empresarial que busca anticipar y adaptarse continuamente a las tendencias profundas y de largo plazo que puedan interferir con la capacidad de generar utilidades y mantener la continuidad de sus operaciones (Välíkangas y Hamel, 2003). Para (Vargas, 2016), la resiliencia empresarial como una competencia Directiva Blanda, que permite al directivo encontrar el camino para su recuperación en lugar de desesperarse. Por su parte, la Organización Internacional de Normalización (ISO, 2017) plantea que la resiliencia organizacional es la capacidad de una organización para absorber y adaptarse en un entorno cambiante para que pueda cumplir sus objetivos para sobrevivir y prosperar.

El término Resiliencia está siendo usado con mayor frecuencia en la última década, debido a la diversidad de situaciones que como seres humanos hemos tenido que enfrentar y más aún desde el enfoque de este estudio, a nivel empresarial, donde de igual forma se ha enfrentado diferentes situaciones que han afectado de alguna manera, la normalidad del desenvolvimiento del negocio; por lo que, desde una perspectiva holística, como sociedad humana y empresarial nos hemos vuelto más vulnerables ante múltiples causas entre ellas, cambios climáticos, terremotos, procesos socio-políticos, tecnológicos y sistemas sociales. Según (McEntire, 2001), el estar expuestos o no a estas vulnerabilidades no depende de uno mismo, depende de factores internos y externos, ya que la vulnerabilidad dependerá del grado de riesgo, susceptibilidad, resistencia y resiliencia.

Considerando la perspectiva anterior, el riesgo es la variable permanente, ya que está ligado a la incertidumbre sobre eventos futuros, lo que resulta imposible de predecir y la único que se puede hacer es administrarlo, por ello, es necesario identificar las fuentes de donde proviene, determinar el grado de exposición que se asume y eligiendo las mejores estrategias disponibles para controlarlo y detectar los grados de vulnerabilidad que se posee, marcará la diferencias entre una y otra empresa (Brito Gómez, 2018).

La vulnerabilidad de acuerdo a (Mileti, 1999) es la influencia de valores actitudes y prácticas que efectuamos en nuestro entorno, es la capacidad que tiene una empresa para renovarse de forma constante y así sobrevivir a quienes se encargan de su gestión y control en el presente, mantenerlo

y transferirlo a las generaciones futuras (Välikangas y Hamel, 2003); las organizaciones existen en un entorno dinámico que cambia constantemente; los gerentes tienen la tarea de hacer frente a estos cambios (Accra & Amah, 2014), así como garantizar que sus organizaciones sobrevivan y obtengan beneficios, se requiere entonces que individuos, grupos, organizaciones e incluso sociedades sean resilientes (Kantur y İşeri-Say, 2012).

### **III.III La Resiliencia Empresarial como una fortaleza competitiva**

---

Existen varias teorías que sustentan este nuevo enfoque orientado a fortalecer la organización como un todo, entre las principales se mencionan:

### **III.IV Teorías sobre la Resiliencia Empresarial**

---

**Teoría de la Resiliencia Organizacional:** Esta teoría se centra específicamente en cómo las organizaciones pueden desarrollar la capacidad de resistir, adaptarse y recuperarse de perturbaciones. Las relaciones sólidas con proveedores, clientes, socios y otras partes interesadas pueden ser un factor clave en la construcción de la resiliencia organizacional (Leveson 2016). Esta misma apreciación la comparten otros autores como (Dean, 2000) y (Charry, 2016). La presente investigación se sustenta bajo esta teoría, dado que integra los esfuerzos de las empresas para volverse resilientes.

**Teoría de la gestión de crisis:** Esta teoría se centra en la preparación y respuesta de una organización ante situaciones de crisis. Según Boin, (2008), la resiliencia empresarial implica la capacidad de anticipar, prevenir, mitigar y recuperarse de eventos disruptivos, como desastres naturales, crisis económicas o problemas operativos graves. La gestión efectiva de crisis incluye la planificación, la capacitación, la coordinación y la comunicación adecuada.

**Teoría de la contingencia:** Esta teoría sugiere que la resiliencia empresarial depende de la capacidad de la organización para ajustar su estructura dependiendo de su tamaño, las estrategias y procesos para hacer frente a los desafíos considerando además que la forma de gestionar depende de las circunstancias específicas y variables del entorno. Esta teoría destaca la importancia de adaptar las prácticas y estructuras organizativas según las condiciones externas e internas cambiantes (Pfeffer et. al., 1972).

**Teoría de los recursos dinámicos:** Esta, se centra en la capacidad de una organización para reconsiderar los recursos existentes pudiendo identificar, desarrollar y desplegar recursos internos y externos de manera efectiva (Winter 2003). Los recursos dinámicos incluyen activos tangibles, como tecnología y capital financiero, así como activos intangibles, como conocimientos, relaciones y reputación. De igual manera destacan la importancia de identificar y desarrollar recursos y capacidades únicas que permitan a una empresa diferenciarse y sobresalir en su industria (Prahalad, C.K y Hamel, Gary 1990).

**Teoría de la adaptación organizacional:** Esta se centra en cómo las organizaciones aprenden y se adaptan a través de la experiencia. La resiliencia empresarial se logra mediante un proceso continuo de detección de señales de cambio, interpretación de la información, toma de decisiones y

ajuste de las prácticas y estructuras organizativas (Argote, 1999). (Nonaka,1991) propone un enfoque sobre cómo las organizaciones pueden crear conocimiento y adaptarse a través de procesos de interacción, combinación, internalización y externalización. Las organizaciones resilientes fomentan la comunicación abierta, el aprendizaje y la capacidad de cambio.

### III.V Modelos de Resiliencia Empresarial

---

Al efectuar la revisión bibliográfica ha permitido identificar modelos o esfuerzos realizados a nivel científico para desarrollar enfoque, metodologías o herramientas que mejoran la capacidad de resiliencia empresarial. Este proceso revela información relevante de cómo han abordado este tema diversos autores a partir de diferentes perspectivas. (O'Brien, 2009), identifica cuatro ejes estratégicos tales como: Reto cognitivo, Reto estratégico, Reto político y Reto ideológico (Välikangas y Hamel 2003). Por otro lado, la resiliencia implica la necesidad de tomar en consideración todas las interconexiones, complejidades e incertidumbres en las relaciones entre los diversos agentes económicos y sociales. Una organización resiliente alinea de forma efectiva su estrategia, operaciones, sistemas de gestión, estructura de gobierno y capacidades de apoyo a la toma de decisiones, de tal manera que puede descubrir y adaptarse a riesgos que cambian de modo constante” (Starr 2003).

Según Accra y Amah (2014) las organizaciones existen en un entorno dinámico que está cambiando constantemente; los gerentes tienen la tarea de hacer frente a estos cambios, así como garantizar que sus organizaciones sobrevivan y obtengan beneficios. Según Losada et al. (2012) la resiliencia organizacional se ocupa del desarrollo de planes de desarrollo de negocios adecuados (planes a corto plazo) para reanudar operaciones críticas de una organización a sus niveles operativos mínimos tan rápidos y eficientes como sea posible y planes de recuperación de desastres (planes a largo plazo) para restaurar todas las operaciones de interrupción a sus niveles normales de operación después de cualquier evento disruptivo. En ese mismo sentido, Linnenluecke (2017) refiere que, los eventos inesperados y cambios abruptos a menudo sorprenden a las organizaciones; los desastres naturales interrumpen las cadenas de suministro, los ataques terroristas sacuden al público y paralizan los mercados financieros, y los accidentes industriales tienen importantes consecuencias ecológicas y económicas que se agolpan a través de las cadenas de suministro, desde las materias primas hasta el transporte.

De acuerdo con Välikangas y Hamel (2003) para lograr la resiliencia empresarial existen cuatro desafíos a indicar: el desafío cognitivo de eliminar la negación, la nostalgia y la arrogancia; el desafío estratégico de aprender a crear abundantes experimentos tácticos pequeños; el desafío político de reubicar los recursos financieros y humanos donde éstos produzcan mayores retornos; y el desafío ideológico de entender que la renovación estratégica es tan importante como la optimización. En este último aspecto una empresa debe revisar su estrategia de negocio constantemente, para hacer frente a los riesgos, Välikangas y Hamel (2003) indica que se deben reinventar de forma dinámica sus modelos y estrategias de negocio a medida que las circunstancias cambian. Esto se vuelve una realidad dado el entorno tan cambiante que vivimos hoy día.

Según Almanza et. al (2016) la empresa es resiliente cuando cuenta con la flexibilidad tanto de su gente (empleados) para afrontar y adaptarse al cambio. Asimismo Kantur y İşeri-Say (2012) afirman que las fuentes de resiliencia organizacional se clasifican como postura perceptiva, integridad contextual, capacidad y actuación estratégicas. Quendler (2017) dice que las organizaciones que son capaces de sobrevivir con el tiempo frente a los retos actuales y futuros son conocidas como organizaciones resilientes.

En Quiñonez y Prado (2017) se encuentra un modelo de resiliencia diseñado por la Asociación Development Bank, el cual plantea cinco dimensiones, coherencia, conciencia, flexibilidad, adaptabilidad y agilidad, que envuelven las finanzas, continuidad del negocio, gestión y comunicación de crisis, TIC, Seguridad y respuesta a emergencias, datos del negocio y procesos, gente y facilidades.

De acuerdo con Acosta et al. (2015) se deben hacer estas interrogantes ¿qué significa la resiliencia para las organizaciones?, ¿cuáles son las características de las organizaciones resilientes?, ¿cómo se puede emplear la resiliencia en las organizaciones? para evaluar si se tiene claridad conceptual. Según Medina (2012) existen tres (3) dimensiones en la que se debe evaluar la empresa a) capacidad para prevenir la ocurrencia de consecuencias negativas. b) capacidad de prevenir el empeoramiento de las consecuencias negativas al paso del tiempo. c) capacidad para recuperarse de las consecuencias negativas de un evento. Acosta et al. (2015) aplica el Modelo Healty and Resilient Organizations (HERO) enfocado en describir organizaciones saludables y resilientes, el que considera 3 elementos claves: a) recursos y prácticas organizacionales saludables (que permiten gestionar sus procesos) b) empleados saludables (que muestra un alto grado de satisfacción laboral) y, c) resultados saludables (como los resultados de desempeño).

De igual manera, Starr (2003) propone un esquema para diagnosticar la resiliencia de una empresa, con las siguientes preguntas: ¿Son claras las operaciones de la empresa y los principales impulsores de ganancias a través de ella? ¿Se entienden las interdependencias y se identifican los riesgos de esas interdependencias? ¿Qué programas existen para garantizar la viabilidad de los generadores de ingresos? ¿Están estos programas completamente alineados con la estrategia y los objetivos corporativos y comprendemos las compensaciones dentro de estos programas? ¿Sabemos lo que gastamos en resiliencia? ¿Qué tan buena es nuestra conciencia de la situación, es decir, tenemos suficiente resiliencia empresarial, interna y externa, y está dirigida a las partes adecuadas? ¿Comprendemos la resiliencia de manera adecuada y en el momento oportuno para reaccionar ante ella? ¿Quién es responsable de la resiliencia y cómo tomamos decisiones y medimos el progreso? Ante el enfoque anterior y de acuerdo con la madurez de la empresa se puede tener una idea clara si se analiza desde una perspectiva endógena el tema de resiliencia en una empresa y cómo su aplicación puede cambiar de una manera significativa para enfrentar situaciones.

Sheffi (2005) propone un modelo para manejar procesos disruptivos, especialmente los principios de diseño probados y en la cultura adecuada, equilibrando la seguridad, la redundancia y los beneficios a corto plazo. Además, cómo las inversiones en resistencia y flexibilidad no solo reducen el riesgo, sino que crean una ventaja competitiva en un mercado cada vez más volátil. El modelo se divide en ocho etapas tales como: preparación, evento disruptivo, el retraso del impacto, el impacto total, preparando la recuperación, la recuperación y el impacto a largo plazo.



Según lo expuesto por Dean (2000) todas las empresas deben fortalecer las relaciones laborales por, sobre todo, ya que estos se constituyen en el elemento indispensable para lograr una buena resiliencia, para ellos se indican 5 elementos claves que pueden ayudar a fortalecer esta habilidad que podrá adoptarse en el tiempo tal como: a) capacidad de improvisación, ser flexible capacidad de actuar fuera de lo planeado. b) resistencia ante la presión, capacidad del profesional de convertir en positivo todos elementos que trae consigo la presión. c) actitud resolutive, el profesional debe demostrar que puede mantener la calma pese al entorno que le rodea. d) previsión, capacidad de ver venir ciertos cambios, lo que puede permitirle responder a ellos y e) garantía del buen ambiente laboral, el profesional debe compensar todo el estrés, fomentando el buen ambiente laboral. Por otro lado, y en consecuencia con lo anterior (Dean, 2000), identifica 3 atributos independientes tales como: 1. Liderazgo y Cultura, 2. Estructura y Relaciones y 3. Apertura al Cambio.

Según Quendler (2017) una empresa resiliente mostrará rasgos claves en la forma en que opera tales como: adaptabilidad con liderazgo ágil y un gobierno robusto, considera que la adaptabilidad estratégica, un liderazgo ágil y gobernanza sólida son los beneficios resultantes. Además, indica 3 elementos y dominios esenciales de la Resiliencia tales como: a) excelencia de producto, b) fiabilidad del proceso y c) comportamiento de las personas. Adicionalmente menciona 3 elementos funcionales de resiliencia empresarial que ayudan a desbloquear el potencial dentro de sus organizaciones como resiliencia operativa, resiliencia de la cadena de suministro, resiliencia de la información.

También Robbins, y Coulter (2005) proponen factores que a su juicio facilitan el mejoramiento de las empresas considerando elementos como estructura, tecnología, personas y gerencia del cambio.

Los modelos o procesos descritos anteriormente buscan brindar a las empresas herramientas para centrar esfuerzos en prevenir, enfrentar y recuperarse de diferentes circunstancias a que se expone sea cual sea su rubro de operación. En síntesis, es la lucha constante del hombre por sobrevivir y ser resiliente no sólo a nivel personal sino a nivel empresarial.

## IV. Metodología

---

Se definió un diseño no experimental y transversal, utilizando una encuesta como instrumento para recopilación de información. Este instrumento se basa en el Modelo HERO propuesto por Dean (2000), el cual consta de siete dimensiones con sus respectivas variables y permite evaluar la capacidad de las empresas para ser resilientes.

Con base a los resultados el indicador constituido por 5 variables, cada una de ellas aportarán 5 puntos como máximo y 1 punto como mínimo, por lo que en conjunto el máximo obtenido a partir de las 5 variables será de 25 puntos y como mínimo 5 puntos para la evaluación estaremos considerando las variables con requerimientos de atención urgente de acuerdo con los resultados globales como sigue:

Tabla 1		
Criterios de Variables que Requiere Atención para Lograr Resiliencia Empresarial		
Alerta	Variable	Intervalo
	Requiere Atención Urgente No requiere Atención Urgente	$\leq 543$
	No requiere Atención Urgente	$> 543$

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

## Análisis de Fiabilidad y Validez del Instrumento

La investigación se realizó a partir de una muestra no probabilística, debido a que no fue posible obtener la lista de empresas clasificadas en micro mediana y pequeña empresa (MIPYME) en las ciudades visitadas por parte de las Alcaldías o por las Cámaras de Comercio locales, esta última únicamente tienen registrados a sus afiliados; por lo que se utilizó el muestreo no probabilístico, es decir en la ciudad visitada se seleccionó la empresa de manera individual, una a la vez, conforme recorrido y características.

La fiabilidad, es el nivel en que se construye la interpretación con el fin de evitar más inestabilidad de la que proviene del fenómeno estudiado (Wallendorf y Beck, 1989). Significa que siempre que se aplique el instrumento a una misma persona dé resultados similares (Grande, Abascal; 1999). Para evaluar la fiabilidad se aplicó el método del Alfa de Cronbach, entre todos los ítems de la muestra y es aceptable cuando su valor es superior a 0.70. En función de los resultados obtenidos, el Alfa de Cronbach es igual a .915, lo que indica que el instrumento utilizado tiene alta confiabilidad, tal como se muestra el cuadro siguiente:

Tabla 2		
Prueba de Fiabilidad del Instrumento		
Alfa de cronbach	Alfa de cronbach basados en elementos no estandarizados	No. de elementos
<b>.915</b>	<b>.885</b>	<b>30</b>

Fuente: Elaboración propia con herramienta SPSS, a partir de los datos recolectados

## V. Discusión y análisis de los resultados

---

### ¿Es resiliente la MIPYME en Honduras

---

#### Caracterización de una empresa resiliente.

Las empresas resilientes no se forman de inmediato, se forman a lo largo del tiempo...” (Miranda 2020), es el resultado de una buena estructuración. Una empresa resiliente alinea de forma efectiva su planificación estratégica, operaciones, sistemas de gestión del talento humano y la gestión de información, y así como sus capacidades de apoyo a la toma de decisiones (liderazgo), de tal manera que puede descubrir y adaptarse a riesgos que cambian de modo constante” (Starr, 2003).

Para dar respuesta a esta interrogante, se aplicó una encuesta a una muestra no probabilística en las 18 ciudades del país (Trujillo, Puerto Cortés, La Ceiba, Tela, El Progreso, La Esperanza, Intibucá, Marcala, La Paz, San Pedro Sula, Siguatepeque, Comayagua, Gracias a Dios, Santa Rosa de Copán, Catacamas y Juticalpa, Danlí y El Paraíso) durante 2022, logrando encuestar a 181 empresarios del sector MIPYME, la encuesta fue respondida por 101 personas por el género femenino y 80 de ellas por el género masculino. Es importante destacar que los entrevistados fueron propietarios o encargados o gerentes del negocio.

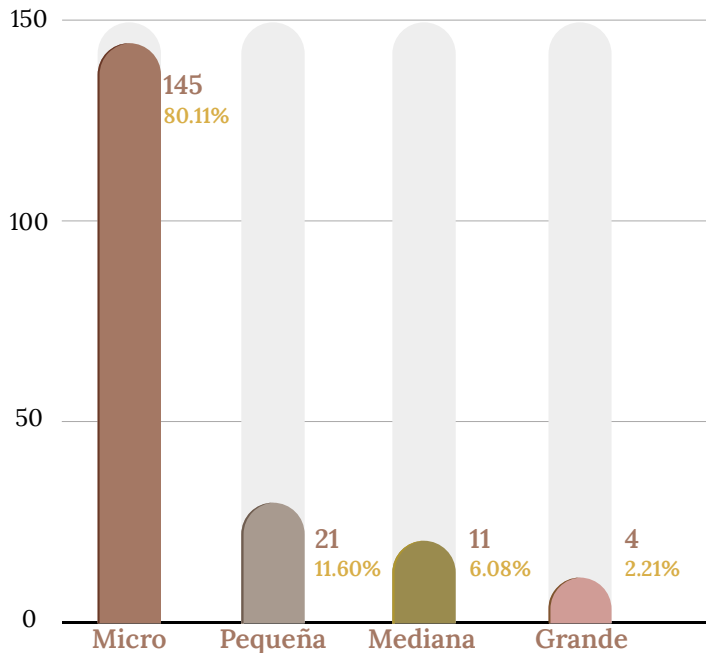
## V.I Categorización de las Empresas Encuestadas

---

La clasificación de la empresa encuestada fue en base al número de empleados en la misma incluyendo al propietario. Como se observa en la Figura 3, de las 181 empresas encuestadas 145 corresponden a la micro, 21 a la pequeña, 11 la mediana y 4 a la grande, esta última se consideró para poder realizar el comparativo del nivel de preparación de una grande a una mediana y de una pequeña a una micro. Los resultados permiten contrastarlos con el estudio del Banco Mundial realizado en el 2015 donde la configuración de la MIPYME en Honduras era de 97.9% micro, 2.0% pequeña y 0.2% mediana empresa, lo que indica que es en este primer nivel donde se concentran o inician los emprendimientos; sin embargo, no avanzan al siguiente nivel de pequeña empresa, dado las debilidades y vulnerabilidades a que se observan.

Figura 1

## Categorización de las Empresas Encuestadas



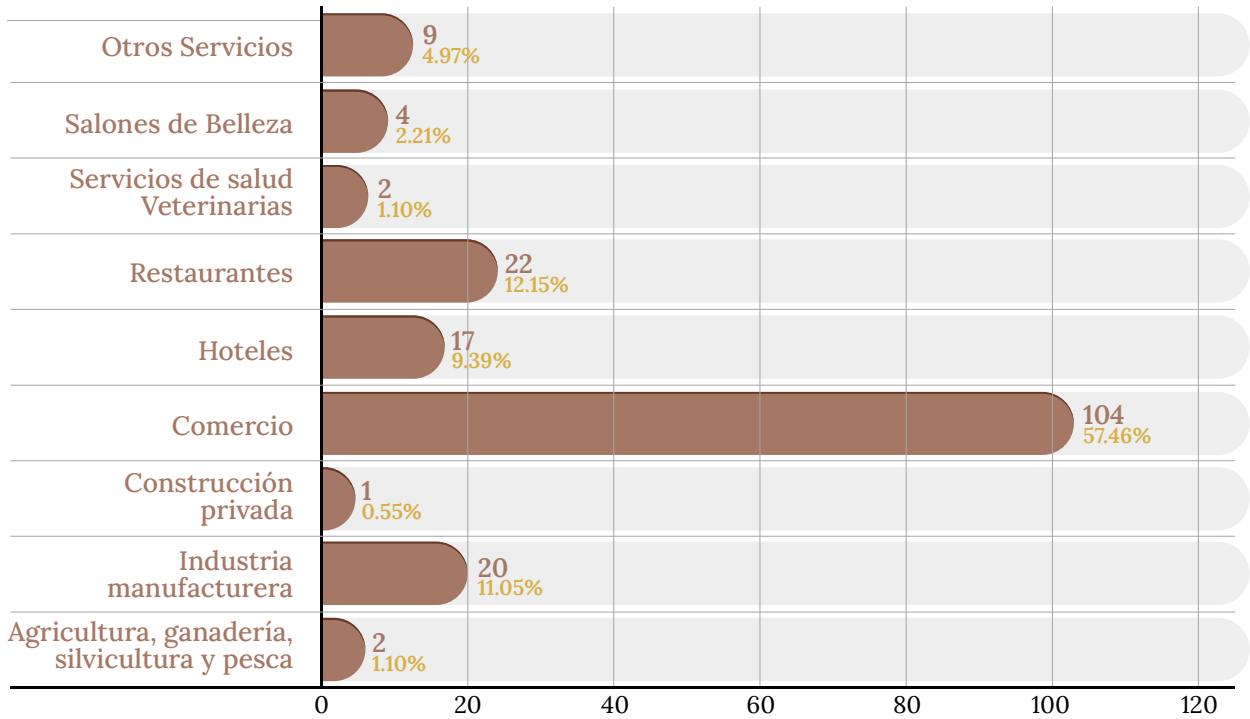
Fuente: Elaboración propia

## V.II Clasificación por Actividad Económica

Como se puede observar en la figura 3 que el sector comercio es el que más número de participaciones tienen en esta investigación, seguido de restaurantes, industria manufacturera (talleres de costura) y hoteles, explicado en parte porque la aplicación de la encuesta fue a nivel urbano de los lugares encuestados. No obstante, llama mucho la atención que, de las 181 encuestas aplicadas, 104 se dediquen al comercio de bienes y servicios, por lo que se considera una información valiosa para futuras investigaciones y conocer cómo está construida la capa empresarial a nivel del sector MIPYME en el país.

Figura 2

Clasificación por Actividad Económica



Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado Base de datos SPSS

Tabla 3

Dimensiones del modelo

Gestión estratégica	Gestión de riesgos	Gestión operativa	Gestión del talento humano	Redes y alianzas	Relaciones con clientes y proveedores	Información y tecnología
Contar con planes estratégicos operativos, asignación de recursos y fortalecer liderazgo.	Realizar análisis de riesgo de la empresa	Mejorar los procesos, fortalecer la cadena de suministros e instalar herramientas de información para mayor eficiencia de los procesos.	Fortalecer las relaciones laborales, crear beneficios para el recurso humano.	Establecer relaciones estratégicas beneficiosas con las partes relacionadas que generan valor.	Fortalecer las relaciones con los clientes y proveedores.	Identificar brecha tecnológica para aplicación de mejoras.

Fuente: Basado en modelo HEROS

### V.III.I Dimensión: Gestión Estratégica

En la dimensión de gestión estratégica se analizan variables como liderazgo, planificación estratégica, innovación, toma de decisiones difíciles y análisis del entorno.

Tabla 4

#### Dimensiones estratégica

Categoría	Liderazgo			Planificación Estratégica			Programas de Innovación			Toma de decisiones			Monitoreo del sector		
	Frecuencia	%	Criterios de Evaluación	Frecuencia	%	Criterios de Evaluación	Frecuencia	%	Criterios de Evaluación	Frecuencia	%	Criterios de Evaluación	Frecuencia	%	Criterios de Evaluación
Muy Débil	5.0	2.8	5.0	132.0	72.9	132.0	53	29.3	53.0	12.0	6.6	12.0	148.0	81.8	148.0
Débil	2.0	1.1	4.0	3.0	1.7	6.0	4	2.2	8.0	2.0	1.1	4.0	2.0	1.1	4.0
Ni Débil Ni Fuerte	21.0	11.6	63.0	8.0	4.4	24.0	28	15.5	84.0	12.0	6.6	36.0	7.0	3.9	21.0
Fuerte	98.0	54.1	392.0	9.0	5.0	36.0	62	34.3	248.0	87.0	48.1	348.0	9.0	5.0	36.0
Muy Fuerte	55.0	30.4	275.0	29.0	16.0	145.0	34	18.8	170.0	68.0	37.6	340.0	15.0	8.3	75.0
Total	181.0	100.0	739.0	181.0	100.0	343.0	181	100	563.0	181.0	100.0	740.0	181.0	100.0	284.0

Fuente: Elaboración propia, a partir de la Base de Datos de SPSS.

Como se observa en la Tabla 4, las variables de Desempeño de Liderazgo, Programas de Innovación y Toma de Decisiones, concentra el mayor número de respuestas en la categoría de fuerte y muy fuerte. Conforme la evaluación de criterios, se observan que estas variables no requieren atención urgente, dado que sus resultados (739, 563 y 740) valores superiores al parámetro de requerimiento de atención ( $\leq 543$ ), denotando la importancia que dentro del sector MIPYME haya un liderazgo fuerte, que permita tomar buenas decisiones durante el tiempo de crisis, lo que denota la seguridad que se deben transferir al resto de personal en momentos de crisis y a nivel de operaciones normales, ya que quienes dirigen estas empresas normalmente son dueños de ellas. En la variable de innovación se explica principalmente a que las empresas introdujeron productos y servicios nuevos, redefinieron su mercado existente o crearon nuevos, se adaptaron a uso de tecnologías (redes sociales como WhatsApp, Facebook, Instagram, entre otras) para poder hacer frente al fenómeno disruptivo que enfrentaron ocasionado por la pandemia del Covid-19.

Por otro lado, se observa que las variables Planificación Estratégica y Monitoreo del Sector el mayor número de respuestas están en la categoría de muy débil. Con lo anterior se denota la necesidad de asegurar una mayor resiliencia que permita la sostenibilidad de las MIPYME, ya que estas variables (planificación y monitoreo del sector), al contrastarlas con el criterio de evaluación requiere atención urgente, dado que la suma de aportación 343, 284, respectivamente, es menor a 543 del total de respuestas positivas como se observa en la Tabla 2, por lo que las empresas requieren reforzar la planificación estratégica que les permita definir la visión, misión, y objetivos de la empresa a largo, mediano y corto plazo, identificando oportunidades e incorporar la innovación a sus empresas y sobre todo monitorear el sector dado que hoy día vivimos en un ambiente cambiante, amenazado por diferentes fenómenos como políticos, económicos, ambientales, tecnológicos y legales, entre otros.

## V. III.II Dimensión: Gestión de Riesgos

En la dimensión de gestión de riesgos se analizan variables como prepararse para lo inesperado, plan de continuidad de negocio, análisis de debilidades y vulnerabilidades, cultura de minimización del riesgo (cámaras, extintores, seguros).

Tabla 5

Dimensiones Gestión de Riesgos

Categoría	Cultura de Riesgo		Análisis de vulnerabilidad y debilidades			Plan de continuidad del negocio			Categoría	Uso cámaras y dispositivos de		Uso de Extintores		Seguro y protección / cobertura de Riesgo		
	Frecuencia	%	Criterios de Evaluación	Frecuencia	%	Criterios de Evaluación	Frecuencia	%		Criterios de Evaluación	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Muy Débil	86	47.5	86.0	90.0	49.7	90.0	114	63	114.0	Si	110.0	60.8	78.0	43.1	6.0	3.3
Débil	4	2.2	8.0	5.0	2.8	10.0	6	3	12.0	No	71.0	39.2	103.0	56.9	175.0	96.7
Ni Débil Ni Fuerte	9	5.0	27.0	14.0	7.7	42.0	4	2	12.0							
Fuerte	32	17.7	128.0	24.0	13.3	96.0	12	7	48.0							
Muy Fuerte	50	27.6	250.0	48.0	26.5	240.0	45	25	225.0							
Total	181	100.0	499.0	181.0	100.0	478.0	181	100	411.0	Total	181.0	100.0	181.0	100.0	181.0	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Datos de SPSS

En relación con la variable de fomentar dentro de las empresas de prepararse para lo inesperado y analiza de manera óptica las debilidades y vulnerabilidades, se observa que la mayor proporción Muy Débil, por lo que se propone reforzar dentro de las empresas la mentalidad entre los empleados y sus propietarios de que es importante prepararse para lo inesperado y analizar las debilidades y vulnerabilidades, ya que con esta medida se minimiza el estar expuestos o no a estas vulnerabilidades.

Por otro lado, la variable sobre si la empresa cuenta con un plan para continuar brindando los principales bienes o servicios durante los períodos de adversidad es muy débil, no cuentan con un plan de continuidad de negocio, en su mayoría dependen de un solo proveedor o servicio lo que las hace vulnerables ante interrupciones en la cadena de suministros, en este punto, no se generan provisiones o inventarios para mantener la operatividad del negocio, por la falta de recursos de inversión o por el costo del manejo de inventarios, a pesar que este elemento es fundamental para su recuperación, así como, la tecnología cambiante, a la cual no les es fácil adaptarse, otro elemento presente son los desastres naturales, entre otros. Bajo el contexto anterior, se observa que todas las variables (Tabla 5), de esta dimensión requieren atención urgente, dado que la suma de porcentajes de aportación (499, 478 y 411) son valores menores a 543 puntos.

En relación a las variables uso cámaras y dispositivos de seguridad y seguro y protección/cobertura de Riesgo fueron evaluadas con respuesta cerrada sí, no, en este sentido, 110 personas encuestadas (68.8%) contestó que sí que tiene instalación de cámaras en sus negocios, Cabe señalar que esta variable evidencia la necesidad hoy día de mantener estos dispositivos que les brinda algún grado de seguridad, por lo que esto, les permite de alguna manera disuadir la misma logrando evitar pérdidas y disminuir riesgos en su gestión operativa; por el contrario con respecto a la variable seguro y protección o cobertura de Riesgo 175 (66.7%) y solo 6 encuestados contestaron que sí tienen, lo que nos confirma la necesidad de culturizar sobre el uso de seguro para disminuir riesgo de pérdida total. Sobre el uso de extintores 103 (56.9%) de los encuestados contestaron que

no cuenta con esta herramienta aumentando el riesgo de algunos negocios como colchonerías, elaboración de muebles, papelerías, almacenes de telas, piñaterías y otros, se considera relevante esta variable para incorporar como parte del modelo de resiliencia, dado que, al contar con este instrumento, las empresas disminuyen su vulnerabilidad ante un evento de desastre, dando una respuesta inmediata.

### V.III.III Dimensión de Gestión Operativa

En la dimensión de gestión operativa se analizan variables como la estructura organizativa, eficiencia en los procesos, sistemas de información, recursos internos y cadena de suministros.

Tabla 6

Dimensiones de Gestión Operativa

Categoría	Estructura Organizativa			Eficiencia en sus Procesos			Uso de Sistemas de Información en sus procesos			Recursos Internos (gestión y movilización de los recursos internos en crisis)			Cadena de Suministros		
	Frecuencia	%	Criterios de Evaluación	Frecuencia	%	Criterios de Evaluación	Frecuencia	%	Criterios de Evaluación	Frecuencia	%	Criterios de Evaluación	Frecuencia	%	Criterios de Evaluación
Muy Débil	147.0	81.2	147.0	151.0	83.4	151.0	125	69.1	125.0	56.0	30.9	56.0	40.0	22.1	40.0
Débil	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3	1.7	6.0	16.0	8.8	32.0	2.0	1.1	4.0
Ni Débil Ni Fuerte	1.0	0.6	3.0	0.0	0.0	0.0	0	0.0	0.0	7.0	3.9	21.0	20.0	11.0	60.0
Fuerte	4.0	2.2	16.0	5.0	2.8	20.0	3	1.7	12.0	30.0	16.6	120.0	79.0	43.6	316.0
Muy Fuerte	29.0	16.0	145.0	25.0	13.8	125.0	50	27.6	250.0	72.0	39.8	360.0	40.0	22.1	200.0
Total	181.0	100.0	311.0	181.0	100.0	296.0	181	100.0	393.0	181.0	100.0	589.0	181.0	100.0	620.0

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Datos de SPSS

Con relación a la variable de tener una estructura organizativa definida, procesos documentados, existencia de sistemas de información para agilizar procesos, requieren atención urgente dado que en la evaluación de criterios sus resultados (311, 296 y 393) son valores menores a 543 puntos.

En relación con la consulta si la empresa cuenta con recursos internos para hacer frente a eventos disruptivos han experimentado dificultades con el recurso humano, ya que en varias ciudades experimentan falta de mano de obra y aún más calificada como el caso de restaurantes y hoteles, cabe señalar que lo atribuyen a la migración a España o Estados Unidos de América, lo que les dificulta cubrir sus necesidades. En la evaluación de criterios esta variable muestra un valor de 589 puntos levemente superior a 543 puntos establecido como parámetro de necesidad urgente de atención. No obstante, sí se recomienda poner atención al fenómeno migratorio que les está afectando, si bien la variable no muestra nivel de alerta se considera un factor de riesgo para el sector MIPYME.

Asimismo, la variable consultada sobre procurar asegurar la cadena de suministros, a nivel de los criterios de evaluación esta variable observa 620 puntos mayor a 543 puntos, considerándose una variable que no requiere atención como parte del modelo de resiliencia en el sector MIPYME; no obstante, algunas que contestaron muy fuerte son las empresas cuyos proveedores son locales o nacionales; sin embargo, hay empresas que importan directamente quienes manifestaron tener mucha demora con el desaduanaje de mercadería o insumos, aunado al incremento a los bienes o servicios sobre todo en pandemia, lo que ocasionó pérdidas y hasta cierre de empresas, lo que ha pone en riesgo la sostenibilidad de las mismas.



### V.III.IV Dimensión de Talento Humano

En la dimensión de gestión del talento humano, se analizan aspectos como el compromiso del personal, reemplazo de personal crítico, cultura organizacional y prioridades ante una crisis.

Tabla 7

Dimensión de Talento Humano

Categoría	Compromiso del personal (hasta resolver problemas)			Manejo de Información Crítica (Reemplazo de personal crítico)			Cultura Organizacional (Trabajo en Equipo)			Unidad de Propósito (Prioridades ante la crisis)		
	Frecuencia	%	Criterios de Evaluación	Frecuencia	%	Criterios de Evaluación	Frecuencia	%	Criterios de Evaluación	Frecuencia	%	Criterios de Evaluación
Muy Débil	41.0	22.7	41.0	31.0	17.1	31.0	35	19.3	35.0	59.0	32.6	59.0
Débil	6.0	3.3	12.0	3.0	1.7	6.0	1	0.6	2.0	5.0	2.8	10.0
Ni Débil Ni Fuerte	20.0	11.0	60.0	18.0	9.9	54.0	5	2.8	15.0	9.0	5.0	27.0
Fuerte	56.0	30.9	224.0	85.0	47.0	340.0	42	23.2	168.0	32.0	17.7	128.0
Muy Fuerte	58.0	32.0	290.0	44.0	24.3	220.0	98	54.1	490.0	76.0	42.0	380.0
Total	181.0	100.0	627.0	181.0	100.0	651.0	181	100.0	710.0	181.0	100.0	604.0

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Datos de SPSS

Conforme los resultados en la Tabla 7, los criterios de evaluación muestran que todas las variables tienen resultados superiores (627,651,710 y 604) al parámetro de requerimiento de atención urgente mayor o igual a 543 puntos, lo que nos indica que esta dimensión se constituye en una fortaleza a nivel de la MIPYME.

### V.III.IV Dimensión de Redes y Alianzas

La dimensión de Redes y Alianzas analizamos la existencia de socios estratégicos, soporte en asociaciones afines y acceso a recursos financieros.

Tabla 8

Dimensión de Redes y Alianzas

Categoría	Socios Estratégicos (Relaciones de Confianza)			Participación en Asociaciones Empresariales			Acceso a Recursos Financieros en momentos de crisis		
	Frecuencia	%	Criterios de Evaluación	Frecuencia	%	Criterios de Evaluación	Frecuencia	%	Criterios de Evaluación
Muy Débil	38.0	21.0	38.0	154.0	85.1	154.0	87.0	48.1	87.0
Débil	1.0	0.6	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Ni Débil Ni Fuerte	25.0	13.8	75.0	0.0	0.0	0.0	2.0	1.1	6.0
Fuerte	73.0	40.3	292.0	2.0	1.1	8.0	9.0	5.0	36.0
Muy Fuerte	44.0	24.3	220.0	25.0	13.8	125.0	83.0	45.9	415.0
Total	181.0	100.0	627.0	181.0	100.0	287.0	181.0	100.0	544.0

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Datos de SPSS

Con respecto a la consulta sobre participa activamente en asociaciones afines, en su mayoría contestó que era muy débil, en cuanto a acceso a recursos financieros para solventar problemas,

87 contestaron que muy débil, manifestaron que le hicieron frente a la crisis con recursos propios y otros en menor medida, tenían acceso a fuentes de financiamiento. Al evaluar los resultados según la Tabla 8, se observa que la variable de participación en asociaciones empresariales muestra un valor de 287 puntos denotando que requiere atención urgente menor a 543, de igual forma la variable de acceso a recursos financieros requiere atención ya que su resultado al evaluar la variable es levemente (1 punto) superior al criterio evaluado  $\leq 543$ , que como se expuso antes, el micro y pequeño empresario no es informado de los apoyos financieros que brinda el gobierno a través de la banca privada, por lo que, se les dificulta salir adelante sin este apoyo de forma más directa. La variable de socios estratégicos muestra un resultado de 627 puntos por lo que no requiere atención urgente.

### V.III.VI Dimensión: Cliente y Proveedores

En la dimensión de cliente, relación con proveedores, se analiza variables de base de clientes, proveedores y el servicio al cliente.

Categoría	Diversificación de la base de clientes			Relaciones sólidas y colaborativas con proveedores			Servicio al Cliente de Calidad		
	Frecuencia	%	Criterios de Evaluación	Frecuencia	%	Criterios de Evaluación	Frecuencia	%	Criterios de Evaluación
Muy Débil	87.0	48.1	87.0	66.0	36.5	66.0	43.0	23.8	43.0
Débil	1.0	0.6	2.0	0.0	0.0	0.0	5.0	2.8	10.0
Ni Débil Ni Fuerte	12.0	6.6	36.0	17.0	9.4	51.0	25.0	13.8	75.0
Fuerte	23.0	12.7	92.0	49.0	27.1	196.0	53.0	29.3	212.0
Muy Fuerte	58.0	32.0	290.0	49.0	27.1	245.0	55.0	30.4	275.0
Total	181.0	100.0	507.0	181.0	100.0	558.0	181.0	100.0	615.0

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Datos de SPSS

En relación con la consulta si cuenta la empresa con una base de diversificación de clientes 87 empresas consultadas respondieron que es muy débil. El fortalecimiento de estas competencias debe desarrollarse a lo interno de la empresa, por lo que puede analizarse desde diversas áreas, desde la tecnología hasta la gestión de relaciones con clientes, transversalizando por el desarrollo de productos y la excelencia operativa. Una base de clientes permea la posibilidad de conocer quiénes son sus clientes y procurar un buen servicio, lo que se transformará en una fortaleza para dicha empresa en un momento de crisis.

Con relación a la consulta si las empresas han construido relaciones solidadas con proveedores. Al observar el resultado de todas las variables solamente la variable diversificación de la base de clientes necesita atención urgente dado su resultado de 507, menor a 543 como parámetro para requerir atención. Las restantes variables como relaciones sólidas con proveedores y el servicio al cliente, deben ser variables que deben las empresas monitorear de manera constante.

## V.III.VII Dimensión de Información y Tecnología

La dimensión de información y tecnología analiza variables como sistemas de seguridad, respaldo de datos o información, control de riesgo cibernético y uso de tecnologías digitales.

Tabla 10

Dimensión de Información y Tecnología

Categoría	Sistemas de seguridad de la información			Respaldo y recuperación de datos			Gestión de riesgos cibernético			Uso Efectivo de tecnologías digitales.		
	Frecuencia	%	Criterios de Evaluación	Frecuencia	%	Criterios de Evaluación	Frecuencia	%	Criterios de Evaluación	Frecuencia	%	Criterios de Evaluación
Muy Débil	111.0	61.3	111.0	95.0	52.5	95.0	179	99	179.0	72.0	39.8	72.0
Débil	3.0	1.7	6.0	1.0	0.6	2.0	0	0	0.0	3.0	1.7	6.0
Ni Débil Ni Fuerte	24.0	13.3	72.0	12.0	6.6	36.0	0	0	0.0	5.0	2.8	15.0
Fuerte	22.0	12.2	88.0	37.0	20.4	148.0	1	1	4.0	17.0	9.4	68.0
Muy Fuerte	21.0	11.6	105.0	36.0	19.9	180.0	1	1	5.0	84.0	46.4	420.0
Total	181.0	100.0	382.0	181.0	100.0	461.0	181	100	188.0	181.0	100.0	581.0

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Datos de SPSS

En relación con la consulta si la empresa cuenta con sistemas de seguridad de la información y sistemas de respaldo y recuperación las empresas encuestadas contestaron que era muy débil, al igual que sistemas de monitoreo de riesgo cibernético, En cuanto a la consulta sobre uso de tecnologías digitales, la mayoría hacen uso entre ellas el WhatsApp, YouTube, Instagram, Facebook, entre otras. Cabe destacar que según los entrevistados el mayor uso se reflejó a partir de la pandemia, derivado del confinamiento, que obligó a los empresarios a hacer uso de estas para mantener sus ventas y poder sostenerse durante el período de crisis, y su uso continúa, constituyéndose hoy día en un medio útil para realizar sus ventas.

Según (Granovetter 2001), una red sólida de contactos y relaciones puede facilitar la colaboración, el intercambio de recursos y la obtención de apoyo en momentos de crisis. Al observar los resultados bajo los criterios de evaluación la variable sistemas de seguridad de información respaldo y recuperación de datos, así como la gestión de riesgo cibernético, tienen resultados menores (382, 461 y 181) a 543, por lo que requiere atención urgente (Tabla 10), dado que sin la gestión de estas herramientas hoy día, los ataques a través de redes o por aparatos electrónicos se ha incrementado y vuelve más vulnerables a las empresas ante cualquier ciberataque, por lo que se debe fortalecer la concientización a los empresarios del sector MIPYME que el respaldo y recuperación de la información es vital ante un escenario de riesgo.

De acuerdo con la evaluación de criterios se identifican aquellas variables que requieren o no atención, o que están muy cercanas al límite de necesidad de atención, como se mencionó antes, se observan mayores fortalezas en la mediana empresa.

La gestión de la incertidumbre ante eventos disruptivos futuros vuelve el tema de resiliencia empresarial relevante, los modelos analizados se orientan a algún proceso o área en específico, lo que dificulta obtener una comparativo integral, que es la propuesta de esta investigación, en particular el Modelo HERO (Organizaciones Saludables) considerado como referente para este

trabajo, ya que éste se enfoca en la salud de los empleados especialmente (Acosta et al., 2015). En contraste el Modelo Steffi 2007, contempla desde el manejo de un proceso disruptivo, el cual no incluye variables como la gestión estratégica como elemento importante ya que este le permite plantearse escenarios de riesgos y cómo enfrentarlos.

## VI. Conclusiones

---

conforme los resultados de la investigación podemos concluir que la MIPYME en las ciudades visitadas (Trujillo, Puerto Cortés, La Ceiba, Tela, El Progreso, La Esperanza, Intibucá, Marcala, La Paz, San Pedro Sula, Siguatepeque, Comayagua, Gracias a Dios, Santa Rosa de Copán, Catacamas y Juticalpa, Danlí y El Paraíso) observan un buen nivel de liderazgo (buena gestión, toma de decisiones), cadena de suministros, compromiso del personal, reemplazo de personal clave, conciencia de las prioridades durante el tiempo de crisis, relaciones con los proveedores, innovación de productos y servicios, entre otras, variables que contribuyen a que sean empresas resilientes; sin embargo se deben trabajar en variables importantes que visualicen y anticipen al riesgo y cómo enfrentarlos, tales como: planificación estratégica, el monitorear el sector donde se desempeñan para anticipar cambios que les afecten, analizar sus debilidades y vulnerabilidades, ya que debe verse hacia lo interno como hacia lo factores externos que les pueden afectar, mejorar su gestión operativa, contar con un plan de contingencia ante la crisis, si bien nunca se está lo suficientemente preparados pues no se sabe cuándo la próxima disrupción a la que se enfrenten, se deben contar con un plan, mejorar la gestión operativa, llevar controles y procesos y gestionar la cadena de suministros.

Adicionalmente y no menos importante, tener acceso a recursos financieros que les permita ante una pérdida poder reinvertir en sus empresas y fortalecerse, de igual manera incorporar sistemas de información, con los niveles de seguridad requeridos, lo que les permitirá una mejor toma de decisiones con información oportuna y fiable. Lo anterior coincide con lo expuesto en el informe de “Escenarios y evolución de la Mipyme en la región SICA por el Observatorio Regional de Competitividad, 2021” indica la necesidad de redoblar esfuerzos para mejorar la gestión empresarial, acceso a capital entre otros, pilares para proyectar un sector más fuerte y sostenible.

Por otro lado, se evidencia la necesidad de formación en temas de gestión administrativa, control y riesgo, carecen de redes que les permitan asociarse por actividad para lograr reducir costos de operación, aprovechar oportunidades y enfrentar los desafíos a través de la concientización de que son un sistema (Barnard 1938), que al cerrar una empresa se afectan todos en conjunto no ver un cierre de empresa como un problema solo del empresario (propietario). Se debe configurar una simbiosis (ayuda o apoyo mutuo que se establece entre dos personas o entidades, especialmente cuando trabajan o realizan algo en común) entre el Estado a través de las Secretarías designadas-Alcaldías Municipales, Empresarios-Empleados, Proveedores, Cámaras de Comercio, Sociedad, entre otras.

Se requieren de nuevas estrategias de canalización de recursos a través otros entes financieros como cooperativas, cajas rurales y fortalecer el papel de las Alcaldías Municipales, asociaciones, cámara en momentos de crisis, concordando que uno de los desafíos es el político por el reto de reubicar los recursos financieros y humanos donde éstos produzcan mayores contribuciones (Välíkangas y Hamel, 2003).

En conclusión se puede decir que la MIPYME en Honduras tiene un buen nivel de resiliencia; considerando los resultados de las dimensiones analizadas y aquellos factores, que superaron el parámetro de medición de referencia (liderazgo, cadena de suministros, compromiso del personal, reemplazo de personal clave, conciencia de las prioridades durante el tiempo de crisis, relaciones con los proveedores, innovación de productos y servicios, entre otras); no obstante, debe fortalecer variables importantes que visualicen y anticipen el riesgo y para poder gestionarlo, utilizando herramientas como la planificación estratégica, es necesario el monitoreo del sector donde se desempeñan para anticipar cambios que les afecten, analizar sus debilidades y vulnerabilidades, enfocarse en mejorar la gestión operativa especialmente, para volverse más fuerte y responder con un nivel de resiliencia mucho mayor ante cualquier otra situación que se tenga que enfrentar.

## VII. Retos y desafíos

---

La MIPYME en Honduras tiene grandes desafíos para lograr trabajar sobre la evaluación de los siete pilares propuestos: la planificación estratégica, gestión de riesgos, gestión operativa, gestión del talento humano, gestión de clientes y proveedores, redes y alianzas y gestión de información y tecnología. Tal y como lo establece Hernández Fernández (2007) la mayoría de las empresas constituidas en este sector son de carácter familiar por lo que deben adquirir las competencias necesarias para su sostenibilidad.

Cada ciudad visitada tiene sus fortalezas y debilidades; por lo que, esta investigación solo permite tener una breve aproximación, por lo que será necesario realizar una investigación con mayor profundidad de este sector por ciudad y poder determinar su nivel de resiliencia o, por el contrario, establecer los mecanismos para lograrla, lo que permitirá la formulación de políticas de Estado focalizadas y no generalizadas.

## VIII. Recomendaciones para futuros investigaciones

---

Que a partir del diagnóstico realizado en el presente estudio las entidades de gobierno responsables de apoyar el fortalecimiento del sector MIPYME deben buscar mecanismos para mejorar las dimensiones que necesitan se atiendan con urgencia, como planificación y gestión administrativa, acceso a recursos financieros, así la gestión de riesgos, de cara a nuevos desafíos que podrían enfrentar.

## IX. Contribuciones de la investigación

---

Esta investigación servirá de base para otras investigaciones, aplicando el modelo en otros sectores y ciudades no abordadas en la presente investigación.

## X. Implicaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación

---

1. Una de las mayores limitantes es que a nivel de Gobierno, el Servicio Nacional de Emprendimiento y de Pequeños Negocios (SENPRENDE) y Secretaría de Desarrollo Económico), Alcaldías Municipales y otros involucrados con el sector MIPYME, no cuentan con un listado actualizado de empresas estratificadas (micro, pequeñas y medianas empresas), factor que limitó efectuar una muestra más exacta de la presente investigación.
2. La poca información y apoyo por parte de las Alcaldías Municipales impidió determinar cuántas empresas cerraron durante el 2020 al 2022, estadística que permitiría conocer cómo afectó esta crisis a nivel de cada municipio y que tan resilientes fueron para enfrentar la misma.

## XI. Referencias Bibliográficas

---

Accra & Amah (2014): Mentoring and organizational resilience. A study of manufacturing companies in rivers state. ACCRA JAJA, S and \*\*AMAH, E. Department of Management, Faculty of Management Science. Rivers State University of Science and Technology.

Acosta, Hedy; Cruz-Ortiz, Valeria; Salanova, Marisa; Llorens, Susana (2015): Healthy organization: analysing its meaning based on the HERO Model / Organizaciones saludables: analizando su significado desde el Modelo HERO. En: *Revista de Psicología Social* 30 (2), pág. 323-350. DOI: 10.1080/21711976.2015.1016751.

AHIBA (2022): Mipymes en Honduras: Héroes de los negocios. Disponible en línea en <https://ahiba.hn/mipymes-en-honduras-heroes-de-los-negocios>.

Almanza R, Calderon P y Vargas José (2016): Resiliencia empresarial un elemento clave para el cambio organizacional.

Argote, Linda (ed.) (1999): *Organizational Learning: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge*.

Banco Central de Honduras (2022a): Informe del Producto Interno Bruto. Disponible en línea en <https://www.bch.hn/estadisticos/EME/InformedelProductoInternoBrutoTrimestral/ProductoInternoBrutoIVtrimestre2022>.

- Banco Central de Honduras (2022b): Producto Interno Bruto, IV trimestre 2021. Disponible en línea en <https://www.bch.hn/estadisticas-y-publicaciones-economicas/sector-real/producto-interno-bruto-trimestral>.
- Banco Central de Honduras (2023): Producto Interno Bruto III Trimestre 2023. Disponible en línea en <https://www.bch.hn/estadisticas-y-publicaciones-economicas/sector-real/producto-interno-bruto-trimestral>.
- Barnard, Chester (ed.) (1938): *The Functions of the Executive*. Disponible en línea en <https://books.google.hn/books/chester+barnard+management+theory&f=false>.
- Boin, Arjen (2008): *Crisis Management. Valumen II*. Disponible en línea en [https://www.theism.org/public-library/Boin-CrisisManagement\(Book\).pdfpage=7](https://www.theism.org/public-library/Boin-CrisisManagement(Book).pdfpage=7).
- Bauzá, G. B. (2005). *Comunicación persuasiva: para directivos, directores y dirigentes*. Anaya-Spain.
- Brito Gómez, Dania. (2018). El riesgo empresarial. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 269-277. Epub 02 de marzo de 2018. Recuperado en 12 de noviembre de 2024, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000100269&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100269&lng=es&tlng=es)
- Charry Trujillo, Wilfredo (2016): *Resiliencia Económica Empresarial: Aproximación al Concepto y sus Dimensiones*: Universidad Santo Tomas.
- Christensen, C. M. (2020): *El dilema de los innovadores*: Ediciones Granica SA.
- Consejo Nacional de Inversiones Honduras (2021): *La Mipyme, un sector clave para atraer la inversión privada a Honduras*. Disponible en línea en <https://www.cni.hn/la-mipyme-un-sector-clave-para-atraer-la-inversion-privada-a-honduras/>.
- Dean, Robb (2000): *Building Resilient Organizations*.
- Drucker, Peter F. (ed.) (2017): *The Theory of Business*.
- Florentino, María Teresa (2008): *La construcción de la Resiliencia en el mejoramiento de la calidad de vida y salud*. En: *Redalyc*.
- Granovetter, Mark (2001): *The Strength of Weak Ties*.
- Hernández Fernández, Lissette (2007): *Competencias esenciales de la PYME*.
- Hugo Kantis, Juan Federico (2021): *Resiliencia y reinención de los emprendedores latinoamericanos en el contexto del impacto provocado por la pandemia*.
- ISO (2017): *Security and resilience - Organizational resilience – Principles and attributes*. Disponible en línea en <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:22316:ed-1:v1:en>.
- Kantur, Deniz; İşeri-Say, Arzu (2012): *Organizational resilience: A conceptual integrative framework*. En: *Journal of Management & Organization* 18 (6), pág. 762-773. DOI: 10.1017/S1833367200000420.

- Leveson, Nancy G. (ed.) (2016): *Engineering a Safer World*.
- Linnenluecke, Martina K. (2017): Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. En: *International Journal of Management Reviews* 19 (1), pág. 4–30. DOI: 10.1111/ijmr.12076.
- Losada, Chaya; Scaparra, M. Paola; O’Hanley, Jesse R. (2012): Optimizing system resilience: A facility protection model with recovery time. En: *European Journal of Operational Research* 217 (3), pág. 519–530. DOI: 10.1016/j.ejor.2011.09.044.
- McEntire, David A. (2001): Triggering agents, vulnerabilities and disaster reduction: towards a holistic paradigm. En: *Disaster Prev and Management* 10 (3), pág. 189–196. DOI: 10.1108/09653560110395359.
- Medina Salgado, C. (2012): *La resiliencia y el empleo en las organizaciones*.
- Melillo, Aldo (2022): Sobre Resiliencia. El pensamiento de Boris Cyrulnik. Disponible en línea en <https://www.redsistemica.ar/2022/07/19/sobre-resiliencia-el-pensamiento-de-boris-cyrulnik/>.
- Mileti, Dennis S. (1999): *Disasters by design. A reassessment of natural hazards in the United States*. Washington, D.C.: Joseph Henry Press (Natural hazards and disasters).
- Miranda, Jorge Evelio (2020): El Ecosistema de una Empresa Resiliente: El Caso de la Pequeña y Mediana Empresa en el Occidente el Honduras. En: *Econ. y Admin.* 11 (2), pág. 39–54. DOI: 10.5377/eya.v11i2.10519.
- Mungaray Lagarda, A.; Osuna Millán, J. G.; Ramírez Urquidy, M.; Ramírez Angulo, N. y Escamilla Díaz, A. (2015): *Emprendimientos de micro y pequeñas empresas mexicanas en un escenario local de crisis económica: El caso de Baja California, 2008-2011*.
- Nonaka, Ikujiro (ed.) (1991): *Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*.
- O’Brien, Karen (ed.) (2009): *Adapting to Climate Change: Thresholds, Values, Governance*.
- Observatorio regional de competitividad (2021): *Escenarios y evolución de las MIPYMES en la región SICA*.
- Pfeffer, Jeffrey y Salancik, Gerald (ed.) (1972): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*.
- Piñero y Romero, 2011 (2011): Responsabilidad Social Empresarial y resiliencia. En: *Revista Galega de Economía* (20(2),1-34).
- Prahalad, C.K y Hamel, Gary (ed.) (1990): *The Core Competence of the Corporation*.
- Quendler, Erika (2017): *Organisational resilience: building business value in a changing world*.
- Quiñonez, R y Prado M (2017): *Resiliencia Organizacional*.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005): *Administración*. Distrito Federal: Pearson Educación. Disponible en



línea en <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=4909312>.

Rojas, M. (ed.) (s/a): *Cómo hacer que te pasen cosas buenas*: Espasa.

Sanchis, Raquel (2017): *Propuesta de una Herramienta y Metodología para el Análisis y Mejora de la Resiliencia ...*

Sheffi, Yossi (ed.) (2005): *The Resilient Enterprise Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*.

Starr, Newfrock y. Delurey (2003): *Enterprise Resilience: Managing Risk in the Networked Economy*. edit. por Strategy + Business. Disponible en línea en <https://www.strategy-business.com/article/8375>.

Välikangas y Hamel (2003): *En\_busca\_de\_la\_resiliencia\_Gary\_Hamel\_Liisa\_Valikangas*. Gary Hamel y Liisa Välikangas. En: *Harvard Business Review, América Latina*. Oxford: Harvard University.

Vargas, José (2016): *Flexibilidad empresarial la mejor defensa es un buen ataque*.

Winter, Sidney G. (2003): *Understanding dynamic capabilities*. En: *Strat. Mgmt. J.* 24 (10), pág. 991–995. DOI: 10.1002/smj.318.

World Bank Group (2019): *HONDURAS: DIAGNÓSTICO DEL TRABAJO*.