



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Valoración de la resiliencia empresarial y estrategias de gestión de  
riesgos ante la crisis económica o desastres naturales en las empresas de  
la ciudad de Ambato**

**Trabajo de titulación para optar al Título de Licenciado en  
Administración de Empresas**

**Autor:**

Padilla Gallegos, Jeampier Alejandro

**Tutor:**

Ing. Gilma Gabriela Uquillas Granizo Mgs.

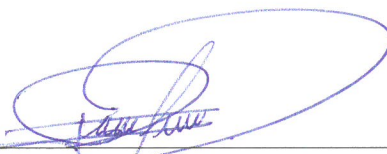
**Riobamba, Ecuador. 2024**

## DECLARATORIA DE AUTORÍA

Yo, Jeampier Alejandro Padilla Gallegos, con cédula de ciudadanía 180496280-9, autor del trabajo de investigación titulado: VALORACIÓN DE LA RESILIENCIA EMPRESARIAL Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE RIESGOS ANTE LA CRISIS ECONÓMICA O DESASTRES NATURALES EN LAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE AMBATO, certifico que la producción, ideas, opiniones, criterios, contenidos y conclusiones expuestas son de mi exclusiva responsabilidad.

Asimismo, cedo a la Universidad Nacional de Chimborazo, en forma no exclusiva, los derechos para su uso, comunicación pública, distribución, divulgación y/o reproducción total o parcial, por medio físico o digital; en esta cesión se entiende que el cesionario no podrá obtener beneficios económicos. La posible reclamación de terceros respecto de los derechos de autor de la obra referida será de mi entera responsabilidad; librando a la Universidad Nacional de Chimborazo de posibles obligaciones.

En Riobamba, 13 de noviembre de 2024



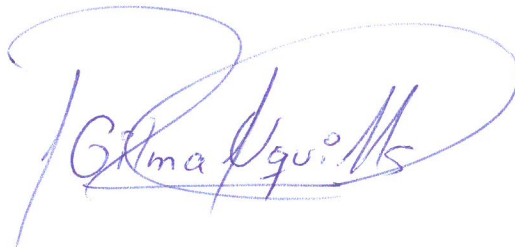
---

Jeampier Alejandro Padilla Gallegos  
C.I: 180496280-9

## DICTAMEN FAVORABLE DEL PROFESOR TUTOR

Quien suscribe, **Ing. Gilma Gabriela Uquillas Granizo Mgs.** catedrático adscrito a la **Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas**, por medio del presente documento certifico haber asesorado y revisado el desarrollo del trabajo de investigación titulado: **VALORACIÓN DE LA RESILIENCIA EMPRESARIAL Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE RIESGOS ANTE LA CRISIS ECONÓMICA O DESASTRES NATURALES EN LAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE AMBATO**, bajo la autoría de **Jeampier Alejandro Padilla Gallegos**; por lo que se autoriza ejecutar los trámites legales para su sustentación.

Es todo en cuanto informar en honor a la verdad; en Riobamba, a los 13 días del mes de noviembre de 2024.

A handwritten signature in blue ink, reading 'Gilma Uquillas', enclosed within a large, stylized blue oval flourish.

---

Ing. Gilma Gabriela Uquillas Granizo Mgs.  
C.I: 060327893-8

## CERTIFICADO DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Quienes suscribimos, catedráticos designados Miembros del Tribunal de Grado para la evaluación del trabajo de investigación “**Valoración de la resiliencia empresarial y estrategias de gestión de riesgos ante la crisis económica o desastres naturales en las empresas de la ciudad de Ambato**”, presentado por **Jeampier Alejandro Padilla Gallegos**, con cédula de identidad número **180496280-9**, bajo la tutoría de la **Ing. Gilma Gabriela Uquillas Granizo. Msg**; certificamos que recomendamos la APROBACIÓN de este con fines de titulación. Previamente se ha evaluado el trabajo de investigación y escuchada la sustentación por parte de su autor; no teniendo más nada que observar.

De conformidad a la normativa aplicable firmamos, en Riobamba, 13 de noviembre del 2024

Dr. Alexander Fernando Vinueza Jara PhD.  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE GRADO**



---

Firma

Dr. René Abdón Basantes Avalos PhD.  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE GRADO**



---

Firma

Ing. Rosalina Ivonne Balanzátegui García Mgs.  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE GRADO**



---

Firma



# CERTIFICACIÓN

Que, **PADILLA GALLEGOS JEAMPIER ALEJANDRO** con CC: **180496280-9**, estudiante de la Carrera **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, Facultad de **CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**; ha trabajado bajo mi tutoría el trabajo de investigación titulado **VALORACIÓN DE LA RESILIENCIA EMPRESARIAL Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE RIESGOS ANTE LA CRISIS ECONÓMICA O DESASTRES NATURALES EN LAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE AMBATO**, cumple con el **10 %**, de acuerdo al reporte del sistema Anti plagio **TURNITIN**, porcentaje aceptado de acuerdo a la reglamentación institucional, por consiguiente autorizo continuar con el proceso.

Riobamba, 28 de octubre de 2024

Ing. Gilma Gabriela Uquillas Granizo Mgs.  
**TUTOR(A)**

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar el presente proyecto de investigación, primero y, sobre todo, a Dios, quien ha sido mi mayor fuente de inspiración y fortaleza, guiándome con su luz en cada paso para alcanzar uno de los sueños más grande de mi vida.

A mis padres, Betti Gallegos y Nelson Padilla, les dedico este logro con profundo amor y gratitud. Su apoyo incondicional, sus palabras de aliento y los innumerables sacrificios que han hecho por mí han sido la fuerza detrás de cada paso que he dado. No tengo suficientes palabras para expresar lo mucho que les debo; sin ustedes este camino hubiera sido imposible.

A mi hermano Brad Padilla, por su compromiso y motivación constante por que su hermano mayor siempre sea luz de su camino. Por las incontables risas y palabras que hemos compartido para cumplir nuestros sueños. A mi abuelita materna Leonor Barrionuevo, pese a su estado de salud siempre mostro orgullo y amor por su nieto, brindado los consejos más puros y sabios, los que me han permitido formar el hombre que soy hoy en día.

A mi pareja Sharly Cherez, quien con su apoyo me brindo las fuerzas necesarias para no darme por vencido. A todas las personas que se han cruzado en mi vida y han dejado su huella en mi vida, ya sea con su inspiración, ocurrencias, sabiduría, les dedico el presente trabajo con la mas sincera gratitud y respeto.

**Jeampier Alejandro Padilla Gallegos**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradezco a Dios, fuente inagotable de luz y sabiduría, a quien le debo cada paso dado en este camino, por haberme brindado fortaleza y guía necesarias para lograr mis objetivos. En segundo lugar, a mi madre Betti Gallegos, mi padre Nelson Padilla, mi hermano Brad Padilla, mi abuelita Leonor Barrionuevo y todo familiar quienes con su amor incondicional y su apoyo constante han sido mi mayor impulso, por enseñarme que con esfuerzo, perseverancia y fe, todo es posible. Gracias por creer en mí cuando más lo necesitaba y por estar en mi lado en cada momento importante. A mi pareja Sharly Cherez, por su paciencia, comprensión y apoyo, incluso en los momentos difíciles, por brindarme aliento cuando el cansancio parecía vencerme y por recordarme la importancia de siempre seguir adelante, su compañía ha sido un soporte en este proceso, llenándome de motivación y confianza. A mi tutora Ing. Gilma Uquillas por su valiosa guía, asesoramiento y compromiso demostrado día a día, mi más sincero agradecimiento, ya que, sin su presencia, este logro no hubiera sido posible. Agradezco infinitamente su colaboración y compañía en el presente trabajo de investigación, fruto del esfuerzo y la dedicación, a ustedes, que han sido fuente de inspiración y motivo de superación. Cada página lleva consigo el reflejo del amor, fe y sacrificio que hemos compartido.

**Jeampier Alejandro Padilla Gallegos**

## ÍNDICE GENERAL

DECLARATORIA DE AUTORÍA

DICTAMEN FAVORABLE DEL PROFESOR TUTOR

CERTIFICADO DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO ANTI-PLAGIO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE FIGURAS

RESUMEN

ABSTRACT

CAPÍTULO I.....	14
1. INTRODUCCIÓN.....	14
1.1. Planteamiento del problema .....	14
1.2. Justificación .....	15
1.3. Objetivos.....	16
CAPÍTULO II .....	17
2. MARCO TEÓRICO .....	17
2.1. Antecedentes investigativos .....	17
2.2. Fundamentos teóricos.....	19
2.2.1. Resiliencia.....	19
2.2.2. Resiliencia empresarial.....	20
2.2.3. Estrategias de gestión .....	20
2.2.4. Métodos de valoración de la resiliencia empresarial.....	21
2.2.5. Riesgo.....	21
2.2.6. Gestión de riesgos .....	21
2.2.7. Crisis económicas.....	22
2.2.8. Desastres naturales .....	22
2.2.9. Estrategias de gestión de riesgos .....	22
2.2.10. Relación entre la resiliencia empresarial y la gestión de riesgos .....	23
2.2.11. La importancia de la resiliencia empresarial y la gestión de riesgos en Ambato....	23
CAPÍTULO III .....	24
3. METODOLOGÍA.....	24



3.1. Tipo de investigación.....	24
3.1.1. Investigación descriptiva .....	24
3.1.2. Investigación de campo .....	24
3.1.3. Investigación documental.....	24
3.1.4. Método hipotético deductivo .....	24
3.1.5. Observar el fenómeno a estudiar .....	25
3.2. Diseño de investigación.....	25
3.3. Técnicas de recolección de datos.....	25
3.4. Población de estudio y tamaño de muestra.....	25
3.5. Hipótesis.....	27
CAPÍTULO IV .....	31
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	31
4.1. Encuesta realizada a las empresas del Cantón Ambato.....	31
4.2. Comprobación de hipótesis .....	45
CAPÍTULO V.....	48
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	48
5.1. Conclusiones.....	48
5.2. Recomendaciones .....	48
CAPÍTULO VI .....	50
6. PROPUESTA.....	50
6.1 Datos Informativos .....	50
6.2 Importancia de la propuesta.....	50
6.3 Objetivo.....	51
6.4 Desarrollo de la propuesta .....	51
BIBLIOGRAFÍA .....	54
ANEXOS .....	56
Anexo 1: Matriz de consistencia .....	56
Anexo 2: Operacionalización de variables .....	57
Anexo 3: Encuesta.....	59

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> .....	26
<b>Tabla 2.</b> .....	27
<b>Tabla 3.</b> .....	28
<b>Tabla 4.</b> .....	29
<b>Tabla 5.</b> .....	29
<b>Tabla 6.</b> .....	31
<b>Tabla 7.</b> .....	32
<b>Tabla 8.</b> .....	33
<b>Tabla 9.</b> .....	34
<b>Tabla 10.</b> .....	35
<b>Tabla 11.</b> .....	36
<b>Tabla 12.</b> .....	37
<b>Tabla 13.</b> .....	38
<b>Tabla 14.</b> .....	39
<b>Tabla 15.</b> .....	40
<b>Tabla 16.</b> .....	41
<b>Tabla 17.</b> .....	42
<b>Tabla 18.</b> .....	43
<b>Tabla 19.</b> .....	44
<b>Tabla 20.</b> .....	45

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Importancia de la residencia empresarial .....	31
<b>Figura 2:</b> Entorno empresarial.....	32
<b>Figura 3:</b> Estrategias de gestión de riesgos .....	33
<b>Figura 4:</b> Apoyo del GAD para fortalecer la resiliencia .....	34
<b>Figura 5:</b> Implementación de tecnologías .....	35
<b>Figura 6:</b> Inversión de recursos para fortalecer la resiliencia.....	36
<b>Figura 7:</b> Importancia de las alianzas estratégicas .....	37
<b>Figura 8:</b> Estrategias de riesgos.....	38
<b>Figura 9:</b> Capacidad empresarial.....	39
<b>Figura 10:</b> Formación y capacitación del personal.....	40
<b>Figura 11:</b> Comunicación y coordinación efectiva .....	41
<b>Figura 12:</b> Nivel de compromiso.....	42
<b>Figura 13:</b> Importancia de las estrategias de gestión de riesgos .....	43
<b>Figura 14:</b> Estrategias de riesgos vs ventajas competitivas.....	44

## RESUMEN

En la ciudad de Ambato existen aproximadamente 429 empresas legalmente activas distribuidas en sectores como la agricultura, el comercio, la industria, entre otros. Mismas que se enfrentan en un entorno económico, natural y social lleno de incertidumbres y riesgos. Esta situación genera la necesidad de que las empresas desarrollen estrategias de gestión de riesgos y planes de contingencia que les permitan responder de manera adecuada a posibles crisis, ya sean economías o causadas por desastres naturales. En este contexto la resiliencia empresarial juega un papel clave, ya que determina la capacidad de la organización para adaptarse y recuperarse frente a situaciones adversas. No obstante, la resiliencia no es similar para todas las empresas; su nivel de preparación y capacidad de respuesta dependerá de las características específicas de cada empresa y del sector en el que opera. Sin embargo, muchas empresas en la ciudad de Ambato carecen del conocimiento y las herramientas necesarias para gestionar adecuadamente los riesgos, lo cual las deja vulnerables frente a crisis inesperadas.

A pesar de que la mayoría de las empresas reconoce la importancia de la resiliencia como un medio para enfrentar situaciones adversas, los resultados de las investigaciones recientes muestran una falta significativa de conocimientos sobre las estrategias de gestión de riesgos. Esta brecha de conocimiento se traduce en una menor capacidad para responder ante eventos críticos y dificulta la implementación de planes de recuperación eficaces. En consecuencia, muchas empresas de la ciudad de Ambato se exponen a sufrir pérdidas económicas considerables al no estar preparadas para enfrentar crisis económicas o desastres naturales. Esto pone en manifiesto la necesidad urgente de implementar programas de capacitación y desarrollo de habilidades en gestión de riesgos, tanto para los directivos como para los empleados. Además, se recomienda que las empresas busquen asesoría especializada para desarrollar planes de contingencia adecuados y personalizados, que se ajusten a las necesidades específicas de cada organización.

Es importante destacar que la resiliencia empresarial y la gestión de riesgos son fundamentales para garantizar la supervivencia y el éxito en un ambiente cada vez más cambiante y complejo. A través de la adopción de las estrategias proactivas y el fortalecimiento de sus capacidades internas, las empresas podrán no solo enfrentar los desafíos presentes, sino también convertir las crisis en oportunidades para crecer y desarrollarse. La sostenibilidad a largo plazo dependerá de su capacidad para adaptarse a los desafíos del futuro.

**Palabras Clave:** Resiliencia, Gestión de riesgos, Crisis económica, Desastres naturales, Plan de contingencia, Sostenibilidad.

## **ABSTRACT**

In Ambato, approximately 429 legally active companies are distributed across sectors such as agriculture, commerce, industry, and others. These companies face uncertainties and risks in an economic, natural, and social environment. This situation requires businesses to develop risk management strategies and contingency plans that allow them to respond appropriately to potential crises, whether economic or caused by natural disasters. In this context, business resilience is critical, as it determines the organization's ability to adapt and recover from adverse situations. However, resilience is different for all companies; their preparedness and response capacity will depend on the specific characteristics of each company and the sector in which they operate. Nevertheless, many companies in Ambato need more knowledge and tools to manage risks, adequately leaving them vulnerable to unexpected crises.

It is important to emphasize that business resilience and risk management are essential to ensure survival and success in an increasingly changing and complex environment. By adopting proactive strategies and strengthening their internal capabilities, companies will not only be able to face present challenges but also turn crises into opportunities for growth and development. Long-term sustainability will depend on their ability to adapt to future challenges.

**Keywords:** Resilience, Risk management, Economic crisis, Natural disasters, Contingency plan, Sustainability.



Reviewed by:

Mgs. Sofia Freire Carrillo

**ENGLISH PROFESSOR**

C.C. 0604257881

# CAPÍTULO I

## 1. INTRODUCCIÓN.

### 1.1. Planteamiento del problema

En la ciudad de Ambato, según la SUPERCIAS (2022) existen alrededor de 429 empresas económica y legalmente activas, mismas que se encuentran distribuidas en los sectores de servicio de comida, agricultura y apicultura, transporte, hotelería y turismo, mecánica y automotriz, financieros, salud, comercio, construcción, educación, industriales, textiles, entre otros. Al encontrarse con gran disponibilidad de mercado, el riesgo económico, natural o social que puede existir de igual forma llega a ser grande, por lo que cada empresa prevé estas incidencias por medio de la elaboración de estrategias ante posibles crisis. Aun así, las organizaciones deben tomar en cuenta que la resiliencia empresarial va a ser diferente de acuerdo con la necesidad de cada una frente a un evento de crisis económica o desastre natural.

Las empresas que presentan resiliencia se enfrentan a entornos completamente inestables, y en el proceso de toma de decisiones y planificación de objetivos dichos contextos de riesgo presentan complejidad y hacen que la toma de decisiones de igual forma sea riesgosa. Por esta razón, las empresas deben contar con mecanismos apropiados para la recuperación financiera, empresarial y social frente a eventos externos del mercado. Cuando las empresas son vulnerables y no cuentan con un plan de contingencia, se exponen a sufrir pérdidas económicas al no contar con la capacidad de reponerse debido a una situación que puede afectar a la empresa por la falta de la valoración de la resiliencia empresarial.

El desarrollo económico y la supervivencia de las empresas están condicionados por diversos factores, entre ellos; la capacidad de la empresa para resistir y recuperarse ante situaciones adversas. En el caso de las empresas de la ciudad de Ambato, Ecuador, la resiliencia empresarial es especialmente importante debido a la zona propensa a desastres naturales y a la influencia de factores externos en la economía local. Igualmente, las estrategias de gestión de riesgo permiten tener un enfoque proactivo para identificar, evaluar y abordar los riesgos que enfrentan las empresas de la ciudad de Ambato.

La falta de estrategias de gestión de riesgos en las empresas de la ciudad de Ambato representa una amenaza significativa para su estabilidad y competitividad a largo plazo. En un entorno empresarial cada vez más incierto y globalizado, la identificación, evaluación y control de riesgos financieros, operativos y de seguridad se vuelven esenciales para asegurar la continuidad del negocio y responder eficazmente a situaciones de crisis. La ausencia de estas estrategias puede generar una serie de consecuencias que impacten negativamente en el desempeño y supervivencia de las empresas.

## **1.2. Justificación**

Tras haber identificado el principal problema el cual es la falta de estrategias de gestión de riesgo en las empresas de la ciudad de Ambato puede dar lugar a una serie de problemas que podrían afectar de manera negativa su desempeño y supervivencia en el tiempo con lo cual no podrán estimar los riesgos financieros, operativos y de seguridad que se requieren frente a situaciones de crisis. Por un lado, sin una gestión adecuada de riesgos financieros, las empresas podrían enfrentar problemas de liquidez, endeudamiento excesivo o pérdidas no anticipadas. Esto limita su capacidad de inversión, de financiamiento y de respuesta ante fluctuaciones en el mercado, comprometiendo la sostenibilidad de sus operaciones. En términos operativos, la falta de gestión de riesgos puede derivar en interrupciones de la producción, fallas en la cadena de suministro o problemas de calidad, lo cual afecta directamente la reputación y la confianza de los clientes.

Además, la falta de estrategias de seguridad también representa una vulnerabilidad significativa, especialmente en tiempos de crisis. Los incidentes de seguridad pueden tener consecuencias devastadoras, como la pérdida de activos, afectación al personal y daño a la infraestructura. En escenarios críticos, una respuesta ineficaz puede amplificar los efectos negativos, impidiendo la rápida recuperación y adaptación de la empresa frente a las adversidades.

Por tanto, la falta de estrategias de gestión de riesgos en las empresas de la ciudad de Ambato constituye una vulnerabilidad importante que puede afectar su rendimiento y sostenibilidad en el largo plazo. En el contexto actual, donde la volatilidad de los mercados, los cambios regulatorios, las amenazas tecnológicas y los eventos imprevisibles son cada vez más comunes, la gestión de riesgos se convierte en una herramienta fundamental para garantizar la estabilidad y competitividad empresarial. Sin una adecuada gestión de riesgos, las empresas se exponen a una serie de problemas que impactan su capacidad para prever y responder a crisis de índole financiera, operativa y de seguridad.

En el caso de las empresas de Ambato, contar con estrategias de gestión de riesgos bien desarrolladas no solo permite prevenir y mitigar los efectos de amenazas potenciales, sino que también representa una ventaja competitiva al facilitar una respuesta ágil y eficaz ante las adversidades. La gestión de riesgos es, en última instancia, un componente crítico para el éxito empresarial en el largo plazo y un pilar fundamental para asegurar la continuidad y sostenibilidad de las empresas en un contexto de constante cambio y complejidad.

El presente trabajo busca resolver la principal problemática en las empresas fortaleciendo la resiliencia empresarial a través de la implementación de estrategias de gestión de riesgos, adaptadas a las características específicas de las empresas en la ciudad de Ambato ante crisis económicas o desastres naturales. Además, la integración de estas prácticas contribuye a generar confianza en clientes, colaboradores e inversionistas, fortaleciendo su competitividad y asegurando su sostenibilidad en un entorno dinámico y complejo.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. General**

- Determinar la valoración de la resiliencia empresarial y las estrategias de gestión de riesgos de las empresas de la ciudad de Ambato y su influencia ante crisis económicas o desastres naturales.

#### **1.3.2. Específicos**

- Diagnosticar la valoración de la resiliencia empresarial y las estrategias de gestión de riesgos en las empresas de Ambato ante crisis económicas o desastres naturales.
- Jerarquizar la valoración de la resiliencia empresarial y las estrategias de gestión de riesgos en las empresas de Ambato ante crisis económicas o desastres naturales.
- Plantear estrategias de valoración de resiliencia empresarial y gestión de riesgos en las empresas de Ambato para mitigar la crisis económica o desastres naturales.



## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes investigativos

Haciendo referencia al artículo propuesto por Pérez, Martínez & Renart (2019), al centrarse en los principales riesgos que afectan a las empresas, se centra en analizar los principales escollos a los que se enfrentan las empresas para competir en los mercados, realizando una clasificación de estos. De igual manera, se dan a conocer los principales riesgos que detallan diferentes organismos económicos y profesionales que analizan a través de encuestas de opinión, las contingencias de la empresa.

Las prácticas implicadas en una buena gestión de los riesgos, en primer lugar, identifican los riesgos que pueden afectar a la empresa, en segundo lugar, se desarrollan criterios de evaluación de los riesgos y se cuantifican, al objeto de priorizar la resolución de riesgos, para finalmente concluir con el análisis de la respuesta por parte de la empresa ante los riesgos, se realiza un análisis costo-beneficio y se desarrollan planes de contingencia.

El estudio realiza una clasificación de estos riesgos, brindando una visión integral de las contingencias a las que se enfrentan las empresas. Diferentes organismos económicos y profesionales han detallado los principales riesgos a través de encuestas de opinión, lo que proporciona una base sólida para el análisis. La buena gestión de riesgos implica varias prácticas clave. En primer lugar, se realiza la identificación de los riesgos que podrían afectar a la empresa, lo cual es fundamental para poder anticiparse y tomar medidas preventivas. En segundo lugar, se desarrollan criterios de evaluación y se cuantifican los riesgos, lo que permite priorizar su resolución en función de su impacto potencial.

Esta evaluación cuantitativa brinda una base sólida para tomar decisiones informadas. Además, el análisis de la respuesta de la empresa ante los riesgos es esencial. Se realiza un análisis costo-beneficio para evaluar las implicaciones financieras y estratégicas de cada respuesta. Esto permite determinar la mejor opción para abordar los riesgos identificados. Asimismo, se desarrollan planes de contingencia, que son estrategias y medidas específicas para hacer frente a los riesgos y minimizar su impacto en la empresa.

En base al artículo de Sanchis & Poler (2020), la resiliencia empresarial en época de pandemia permitió medir la capacidad de resiliencia que tiene cada organización frente a una situación que afecta la salud de los individuos y la salud económica de las compañías. Esta medida se basa en tres capacidades de resiliencia; capacidad de preparación, capacidad adaptativa y capacidad de recuperación. En base a estos tres fundamentos teóricos y modelo, los investigadores concluyeron que las amenazas a las que se enfrentan las empresas pueden provocar crisis o poner en riesgo las actividades operacionales de las organizaciones económicas, por esta razón es fundamental combinar las capacidades de preparación y recuperación para puntualizar que las empresas también deben ser adaptativas; de este modo, las condiciones de cambio permiten que las organizaciones sean más eficientes.

La pandemia influyó de manera significativa en el entorno social y económico, en cuanto a crisis en las que se vieron envueltas varias empresas, siendo así que se tuvo una respuesta de resiliencia por parte de las organizaciones afectadas, basándose en tres capacidades básicas: preparación, adaptación y recuperación. Es esencial combinar estas capacidades para lograr eficiencia, las amenazas pueden poner en riesgo las actividades operacionales y el desarrollo económico de las empresas.

La preparación implica anticipar y planificar programas ante posibles riesgos, mientras que la adaptación requiere actuar de manera activa a nuevas condiciones y demandas. La adaptación es crucial al momento de la resignación de recursos y adaptabilidad en nuevos procesos y tecnologías. La recuperación implica superar obstáculos y recuperar operaciones. La resiliencia empresarial permite minimizar impactos negativos y aprovechar oportunidades emergentes, con la inversión en protocolos de salud, tecnología y teletrabajo.

La rápida recuperación se logra a través de planes de contingencia y el continuo aprendizaje de experiencias vividas, garantizando de tal modo las eficiencia y supervivencia de las organizaciones en tiempos de crisis, es esencial para las organizaciones optar por la planificación estratégica al encontrarse en un entorno rivalizante que cambia constantemente.

Para los autores Ortiz & Erazo (2021), llevaron a cabo una investigación con el enfoque de resiliencia empresarial en tiempos de pandemia: Retos y desafíos de las microempresas de la ciudad de Cañar. Con el objetivo de diseñar un plan de resiliencia empresarial para enfrentar los retos y desafíos que provoca la situación actual, empleando una metodología descriptiva y experimental al ser un tema poco investigado.

La investigación concluyó que las empresas analizadas cuentan con un nivel de capacidad medio de resiliencia, teniendo en cuenta que las empresas analizadas esperan percibir los mismos ingresos del año pasado. Además, se pudo evaluar que la capacidad de los administradores es eficiente y eficaz a la hora de tomar decisiones para mejorar la distribución y entrega de sus productos. Frente a las dificultades las empresas incrementan su innovación y desarrollo.

Tras el estudio realizado en la ciudad de Cañar, la resiliencia que manejan muchas de sus microempresas son de nivel intermedio frente a su capacidad de adaptabilidad a factores externos e internos. Pese a los desafíos actuales, estas microempresas aspiran mantener los ingresos recibidos de años posteriores, factor que evidencia su adaptabilidad a la situación económica adversa.

Ante las dificultades, los administradores demuestran eficiencia y eficacia frente a la toma de decisiones para mejorar la distribución y entrega de productos, de igual índole, las microempresas incrementan su innovación y desarrollo, lo que les permite encontrar nuevas formas de satisfacer las necesidades de los clientes. Estos resultados enfatizan la significancia del diseño de una planificación de resiliencia empresarial para enfrentar amenazas actuales.

Es necesario que estas microempresas aprovechen sus capacidades existentes y fortalezcan su resiliencia, tomando decisiones estratégicas para mantener la cadena de suministro operativa, la innovación y el desarrollo son dos elementos clave para mantener la competitividad de las microempresas de la ciudad de Cañar para enfrentar los desafíos actuales y futuros.

Según Franco (2022), en su investigación sobre “El impacto de la gestión integral de riesgo en el contexto actual”, desarrollo de un enfoque integral en la gestión de riesgos se elaboró con el propósito de reflexionar sobre la importancia de adoptar un enfoque integral y proactivo de la gestión de riesgos para lograr un desarrollo sostenible a largo plazo.

El autor en esta investigación aplicó una metodología de carácter cualitativo; teniendo en consideración que se enfocó en elaborar un marco conceptual desde una perspectiva de enfoque diacrónico; que es el encargado de examinar la historia y la evolución del riesgo a través del tiempo. En base a este estudio se concluye que es fundamental la capacidad de resiliencia que tienen las organizaciones frente a los eventos impredecibles y la necesidad de contar con un proceso de gestión de riesgos dinámico, integral y continuó.

Tras haber sido realizado con una metodología cualitativa y un enfoque diacrónico para elaborar un marco conceptual que estudia la evolución de riesgo a lo largo del tiempo, los resultados expuestos subrayan la necesidad de que las organizaciones sean resilientes frente a eventos impredecibles y cuenten con un proceso de gestión de riesgos dinámico y continuo.

La gestión integral de riesgos abarca el análisis, la evaluación, la implementación de medidas preventivas y correctivas, así como su seguimiento constante. Este enfoque proactivo permite a las organizaciones prever posibles eventos adversos y mitigar el daño causado de las mismas. La resiliencia empresarial es crucial en un entorno empresarial volátil y complejo, ya que permite enfrentar desafíos y lograr un desarrollo sostenible a largo plazo.

## **2.2. Fundamentos teóricos**

### **2.2.1. Resiliencia**

Al hablar de resiliencia se hace énfasis a la habilidad de respuesta frente una amenaza según Manfield y Newey (2018), destacan que cada organización precisa una respuesta frente una amenaza específica con el propósito de lograr desarrollar capacidades organizacionales sólidas frente a las dificultades o retos organizacionales que se presenten en una empresa.

Autores como Rogel y Urquizo (2019), opinan que una organización no es la misma después de adquirir resiliencia, puesto que ha logrado vigorizar e incrementar sus capacidades para predecir los factores tanto internos como externos que los afectan y que en muchas ocasiones escapan de su gobernabilidad. Siendo tomada como la capacidad de adaptarnos y recuperarnos frente a situaciones adversas, aprender de ellas y crecer como

individuos. Ser resiliente implica tener fortaleza emocional, perseverancia y una mentalidad positiva que nos permite salir adelante a pesar de los obstáculos que se presentan.

La resiliencia se caracteriza por la capacidad de adaptación, fortaleza emocional y superación personal frente a situaciones adversas, permitiendo a las personas enfrentar y sobreponerse a los desafíos (Pérez-Sánchez, Gómez-Campos, & Pizarro-Ramírez, 2020).

La palabra resiliencia proviene del latín “Resilere”, cuyo significado es “retomar” y “saltar hacia atrás”. La resiliencia se entiende como la facultad de recuperarse, “retornar” del conflicto, del riesgo y fracaso e incluso después de ello se espera un cambio positivo (Rodríguez Sánchez, Guinot, Chiva, & López Cabrales, 2021).

La resiliencia es un atributo fundamental que destaca la capacidad humana para adaptarse, mantener la fortaleza emocional y superar obstáculos y dificultades. Esta habilidad esencial permite a las personas enfrentar y sobreponerse a situaciones adversas, ya sea en el ámbito personal, laboral o social, y transformar las dificultades en oportunidades de crecimiento y aprendizaje. La resiliencia nos brinda la fuerza interna para afrontar los desafíos de la vida con una actitud positiva y constructiva, impulsándonos a seguir adelante incluso ante las circunstancias más desafiantes.

### **2.2.2. Resiliencia empresarial**

La resiliencia empresarial se refiere a la capacidad de las empresas para adaptarse y recuperarse de situaciones adversas (Ghaffari, Shamsuddin, & Baharun, 2020). Esto implica tener una comprensión clara de las fortalezas y debilidades de la empresa, y tener la capacidad de anticipar y responder a los riesgos y desafíos que se presentan. La resiliencia empresarial se relaciona con la capacidad de la empresa para mantener la continuidad de sus operaciones y proteger su reputación y la confianza de sus clientes (Sulistiyawati, Nofri, & Wardhana, 2018).

Es la facultad de las empresas para desarrollar estrategias y soluciones por medio de la inteligencia adaptativa la cual que permite integrarse y adaptarse de manera rápida y efectiva a situaciones cambiantes, en base a sucesos o experiencia obtenida para de tal modo aprovechar las situaciones que surgen en tiempos de crisis manteniendo un enfoque ágil y flexible.

### **2.2.3. Estrategias de gestión**

Las estrategias de gestión son el conjunto de acciones y decisiones adoptadas por una organización para alcanzar sus objetivos, tomando en cuenta el análisis del entorno, la solicitar de recursos y la implementación de políticas y procedimientos (Morales, Ramírez, & Mendoza, 2020).

Las estrategias de gestión son las acciones y planes que una organización o empresa implementa para administrar de manera efectiva sus recursos, optimizar sus procesos y

alcanzar sus objetivos a largo plazo. Estas estrategias implican tomar decisiones cuidadosas y basadas en un análisis exhaustivo del entorno y las necesidades internas de la organización. Además, las estrategias de gestión involucran la asignación adecuada de recursos, la implementación de políticas y prácticas eficientes, y la supervisión constante de los resultados obtenidos.

#### **2.2.4. Métodos de valoración de la resiliencia empresarial**

Existen varios métodos para valorar la resiliencia empresarial, entre ellos el análisis de impacto y vulnerabilidad, la evaluación del plan de contingencia, el análisis de riesgos, la evaluación de la capacidad de recuperación y la evaluación de la capacidad de adaptación (Ghaffari, Shamsuddin, & Baharun, 2020). Son herramientas importantes que contribuyen a las empresas para anticipar y prepararse situaciones adversas y adaptarse en un entorno que se encuentra constantemente evolucionando.

#### **2.2.5. Riesgo**

El riesgo se define como la probabilidad de que un evento indeseable ocurra, multiplicada por la magnitud del daño que podría ocasionar (Pérez & Ramírez, 2018). Mismo que puede influir en los objetivos o metas de la organización, dentro del ámbito administrativo pueden existir riesgos como; financieros, operativos, de mercado y estratégicos. Los riesgos financieros se asocian a la posibilidad de pérdidas económicas, mientras que los riesgos operativos están relacionados con los procesos productivos y la ejecución de actividades empresariales.

Los riesgos de mercado, por su parte, están ligados a cambios en la demanda de productos o servicios, la competencia, la regulación gubernamental y otros factores externos. Finalmente, los riesgos estratégicos resultan de una mala planificación o de una toma de decisiones equivocada en cuanto a la dirección que debe tomar la empresa.

#### **2.2.6. Gestión de riesgos**

La gestión de riesgos es el proceso de identificar, evaluar y mitigar los riesgos que enfrenta una empresa (Kamara, Ansell, & Kumaraswamy, 2018). La gestión de riesgos es importante porque permite a la empresa anticipar y prevenir situaciones adversas y minimizar su impacto en el negocio. Esto implica una comprensión clara de los riesgos a los que se enfrenta la empresa, así como una estrategia efectiva para mitigar esos riesgos (Bianchi, Villegas, & Piñeiro, 2019).

Es esencial para asegurar que la empresa pueda cumplir con sus objetivos de manera efectiva, proteger su reputación y maximizar sus oportunidades a largo plazo. Es decir, anticiparse y estar preparado para posibles peligros que pueda surgir en el desarrollo de las operaciones empresariales. Para no presentar pérdidas y efectos secundarios que desprendan desastres de carácter financiero, social y humano.

### **2.2.7. Crisis económicas**

Las crisis económicas son situaciones en las que la economía se deteriora significativamente y afecta a las empresas en términos de su capacidad para mantener sus operaciones y generar ganancias. Las crisis económicas pueden ser causadas por factores internos o externos, como el cambio en las políticas gubernamentales, la volatilidad de los mercados internacionales, la disminución de la demanda de los consumidores, entre otros (Yusuf, Hosen, & Hasan, 2019).

Influyen directamente a la actividad económica de un país, generando una disminución en el valor de sus activos, aumento en las tasas de desempleo y menor poder adquisitivo para la población, incidiendo negativamente en la calidad de vida y áreas sociales, económicas y políticas, para evitar esto se requiere de políticas efectivas que permitan una gestión y administración adecuada.

### **2.2.8. Desastres naturales**

Los desastres naturales son situaciones impredecibles que pueden afectar la capacidad de las empresas para operar y generar ganancias. Los desastres naturales pueden ser terremotos, inundaciones, deslizamientos de tierra, entre otros. Las empresas necesitan tener un plan de contingencia para lidiar con los efectos de los desastres naturales y minimizar su impacto en el negocio (Li & Wang, 2019).

Los desastres naturales representan un tema de gran magnitud empresarial, puesto que su impacto puede ser devastador tanto para la economía como para la sociedad. Es por ello que resulta necesario que las empresas cuenten con planes o estrategias de contingencia para hacer frente a este tipo de situaciones impredecibles, minimizando su impacto en el desarrollo comercial.

### **2.2.9. Estrategias de gestión de riesgos**

Las estrategias de gestión de riesgos son un conjunto de acciones que las empresas pueden tomar para mitigar los riesgos que enfrentan. Esto incluye identificar y evaluar los riesgos, desarrollar un plan de contingencia, establecer sistemas de alerta temprana, entre otros. Las estrategias de gestión de riesgos son importantes para la resiliencia empresarial, ya que permiten a las empresas anticipar y prevenir situaciones adversas y minimizar su impacto en el negocio (Bianchi, Villegas, & Piñeiro, 2019).

En este sentido, incluyen una serie de acciones como la identificación y evaluación de los riesgos, el desarrollo de un plan de contingencia, la implementación de sistemas de alerta temprana, entre otros. Acciones que permiten a la empresa detectar cualquier riesgo potencial antes que se vuelva real. Así se garantiza su éxito y supervivencia en un entorno empresarial cada vez más competitivo y desafiante.

### **2.2.10. Relación entre la resiliencia empresarial y la gestión de riesgos**

La resiliencia empresarial y la gestión de riesgos están estrechamente relacionadas. La resiliencia empresarial requiere una estrategia efectiva de gestión de riesgos, que permita a la empresa identificar y mitigar los riesgos que enfrenta (Kamara, Ansell, & Kumaraswamy, 2018). La gestión de riesgos, a su vez, es importante para la resiliencia empresarial porque permite a la empresa anticipar y prevenir situaciones adversas y minimizar su impacto en el negocio (Kamara, Ansell, & Kumaraswamy, 2018).

Al combinar la resiliencia empresarial con una gestión de riesgos adecuada, la empresa se prepara mejor para enfrentar y superar los desafíos y adversidades que pueden surgir. La gestión proactiva de riesgos permite que la empresa sea más consciente de sus vulnerabilidades y tome decisiones informadas para fortalecer su capacidad de adaptación.

La relación entre ambas radica en que una estrategia efectiva de gestión de riesgos contribuye directamente a la resiliencia empresarial. Al identificar los riesgos potenciales y desarrollar planes para abordarlos, la empresa se vuelve más consciente de sus vulnerabilidades y está mejor preparada para enfrentar y adaptarse a los desafíos que pueden surgir. La gestión de riesgos reduce la exposición de la empresa a situaciones de alta incertidumbre y le permite tomar decisiones informadas y oportunas para mantener la continuidad del negocio.

Por otro lado, la resiliencia empresarial también fortalece la gestión de riesgos. Una empresa resiliente es más capaz de absorber los impactos negativos de los riesgos que pueden materializarse y recuperarse rápidamente. La resiliencia permite una respuesta más ágil y efectiva frente a situaciones inesperadas, lo que a su vez reduce la probabilidad de que los riesgos se conviertan en crisis de mayor envergadura.

En resumen, la gestión de riesgos proporciona el marco para identificar y abordar los riesgos, mientras que la resiliencia empresarial potencia la capacidad de adaptación y recuperación frente a esos riesgos. Juntas, ambos contribuyen a mejorar la capacidad de la empresa para navegar con éxito en un entorno de negocios cada vez más complejo y volátil.

### **2.2.11. La importancia de la resiliencia empresarial y la gestión de riesgos en Ambato**

La ciudad de Ambato se encuentra en una zona propensa a desastres naturales, como terremotos, erupciones volcánicas e inundaciones (Secretaría de Gestión de Riesgos., 2019). Además, la economía de Ambato está influenciada por factores externos, como la volatilidad de los mercados internacionales y las políticas gubernamentales (Instituto Nacional de Estadística y Censos., 2019). En este contexto, la resiliencia empresarial y la gestión de riesgos son especialmente importantes para las empresas de Ambato, ya que les permiten adaptarse a situaciones cambiantes y minimizar su impacto en el negocio.

## CAPÍTULO III

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo de investigación

##### 3.1.1. Investigación descriptiva

Fue descriptiva porque su importancia radicó en obtener una descripción detallada de la resiliencia empresarial de las empresas de la ciudad de Ambato, identificar las estrategias de gestión de riesgos utilizadas, recopilar datos relevantes para analizar la relación entre ambos aspectos, comparar resultados con investigaciones previas, generar conocimiento y conciencia sobre resiliencia empresarial y estrategias más efectivas. Al combinarse con ciertas perspectivas de clasificación, sirvió para ordenar, agrupar y sistematizar los objetos del trabajo indagatorio (Universidad Veracruzana, 2020).

##### 3.1.2. Investigación de campo

Fue una investigación de campo, por tanto, se recopiló datos directamente de las empresas, observando prácticas y medidas implementadas, se obtuvo percepciones de los empresarios y gerentes, con la identificación de obstáculos y factores específicos, estableciendo colaboración y diálogo, y generando resultados contextualizados aplicables a la realidad empresarial de la ciudad de Ambato. Se la realizó junto con la investigación de carácter documental, cabe tomar en cuenta consultar las fuentes investigativas para evitar plagio o duplicidad de trabajos (Universidad Veracruzana, 2020).

##### 3.1.3. Investigación documental

Fue una investigación documental debido al acceso a diversas fuentes documentales que brindaron información histórica y actualizada, el análisis de teorías y modelos existentes, la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas, la comprensión de estrategias y regulaciones, el respaldo de datos secundarios, y la generación de conocimiento para promover un enfoque más informado en las empresas de Ambato (Universidad Veracruzana, 2020).

##### 3.1.4. Método hipotético deductivo

En la presente investigación se utilizó el método hipotético deductivo debido a que se trató de un enfoque utilizado en el ámbito científico para desarrollar y probar teorías. Se basó en la formulación de hipótesis, la deducción lógica y la contrastación empírica (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Básicamente, consistió en plantear una hipótesis general, que fue una suposición o idea sobre cómo funciona algo en el mundo. Luego, a partir de esta hipótesis, se realizó deducciones lógicas y se generó predicciones específicas que se pudieron comprobar mediante la observación y la recolección de datos.



### **3.1.5. Observar el fenómeno a estudiar**

Se recolectó información y datos necesarios acerca del fenómeno de estudio e investigación, en este caso; la valoración de la resiliencia empresarial misma que permite a las empresas prepararse frente a eventos externos como lo son: desastres naturales, crisis económicas y financieras, problemáticas sociales y políticas, así mismo las, estrategias de gestión de riesgos ante crisis económicas o desastres naturales dentro de las empresas de la ciudad de Ambato.

### **3.2. Diseño de investigación**

La investigación fue no experimental porque no se manipulan deliberadamente las variables de estudio, se observaron los fenómenos o acontecimientos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (INTEP, 2020).

### **3.3. Técnicas de recolección de datos**

#### **3.3.1. Técnicas**

Comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener información necesaria para la investigación y de tal modo cumplir con el objetivo de investigación (Mendoza & Avila, 2020).

Encuesta: Se aplicó la encuesta a gerentes, administradores y propietarios de empresas en la ciudad de Ambato, con el objetivo de obtener información clara sobre la resiliencia empresarial y las estrategias de gestión de riesgos ante crisis económicas y desastres naturales.

#### **3.3.2. Instrumentos**

El instrumento utilizado en la investigación debe ser confiable, objetivo y que tenga validez, en caso de no cumplir con estos requisitos los resultados obtenidos serán inservibles (Mendoza & Avila, 2020).

Encuesta

### **3.4. Población de estudio y tamaño de muestra**

#### **3.4.1. Población**

La población es un conjunto finito e infinito, es decir la totalidad de los elementos, mismos que serán delimitados por el investigador, dependiendo de la formulación de estudio. Existe dos tipos de población; la finita, en la cual se conoce la cantidad de sujetos que influyen en la variable de estudio y la población infinita, denominada cuando no se conoce el dato exacto de la cantidad de sujetos a ser estudiados (Arias González & Covinos Gallardo, 2021).

De tal forma la población de empresas implicada está conformada de la siguiente forma:

**Tabla 1.***Tamaño total de Compañías Activas en la ciudad de Ambato al 2022.*

<b>TOTAL DE COMPAÑÍAS ACTIVAS</b>	
<b>429</b>	
COMPAÑÍAS POR SEGMENTO	TOTAL
Pequeña	204
Mediana	159
Grande	66

**Nota:** Elaboración propia con base a los datos recopilados de SUPERCIAS (2022)

La población de estudio está conformada por un total de 429 compañías; que están segmentadas en 204 empresas de tamaño pequeño, 159 medianas y 66 compañías de tamaño grande.

### 3.4.2. Muestra

La muestra es un subconjunto considerado como una parte representativa de la población, sin embargo, es importante delimitar correctamente según los objetivos planteado en el trabajo de investigación, para alcanzar el estudio y la situación problemática planteada (Arias González & Covinos Gallardo, 2021).

$N$  = Total de la población (429)

$Z_{\alpha}^2$  = Nivel de confianza 95% = 1,96

$p$  = Proporción esperada 95% = 0,95

$q$  =  $1 - p = 1 - 0,95 = 0,05$

$e$  = margen de error (en este caso 5% = 0,05)

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{429 \times 1,96^2 \times 0,95 \times 0,05}{0,05^2 \times (429 - 1) + 1,96^2 \times 0,95 \times 0,05}$$

$$n = \frac{78,28}{1,252476}$$

$$n = 62,50$$

$$n = 63$$

### 3.5. Hipótesis

#### Formulación de la hipótesis

**H<sub>0</sub>:** La resiliencia empresarial no tiene influencia significativa en las estrategias de gestión de riesgos para las empresas de la ciudad de Ambato ante crisis económicas o desastres naturales.

**H<sub>1</sub>:** La resiliencia empresarial tiene influencia significativa en las estrategias de gestión de riesgos para las empresas de la ciudad de Ambato ante crisis económicas o desastres naturales.

### 3.6. Métodos de análisis

Deducir consecuencias elementales de la hipótesis

Se elaboró preguntas de la encuesta dirigidas a los gerentes, administradores y propietarios de las empresas, con lo que se obtendrá información relevante sobre los aspectos de resiliencia empresarial y gestión de riesgos. Cuyo propósito fue la comprobación de la hipótesis.

#### Análisis de normalidad de datos

Fueron tomadas como explicaciones tentativas de un fenómeno de estudio formuladas a manera de proposiciones. Conducidas a ser posibles soluciones del problema que se indagó, una hipótesis se usó como una propuesta provisional que debía ser verificada por el método científico de investigación (Espinoza Freire, 2018). Para el análisis de verificación de datos de esta investigación se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov, partiendo del hecho que la población es mayor a 50 datos.

**Tabla 2.**

*Estadísticos descriptivos*

¿Cuán importantes son las estrategias de gestión de riesgos en las decisiones comerciales cotidianas de una empresa?		Estadístico	Error estándar		
¿Considera que la resiliencia empresarial es fundamental para enfrentar crisis?	3	Media	3,63	,183	
		95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	3,19	
			Límite superior	4,06	
		Media recortada al 5%		3,64	
		Mediana		4,00	
		Varianza		,268	
		Desv. estándar		,518	
		Mínimo		3	
		Máximo		4	
		Rango		1	
		Rango intercuartil		1	
		Asimetría		-,644	,752

4	Curtosis	-2,240	1,481	
	Media	3,43	,095	
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	3,24	
		Límite superior	3,63	
	Media recortada al 5%	3,50		
	Mediana	4,00		
	Varianza	,481		
	Desv. estándar	,694		
	Mínimo	1		
	Máximo	4		
	Rango	3		
	Rango intercuartil	1		
	Asimetría	-1,192	,327	
	Curtosis	1,611	,644	

Con la aplicación de las pruebas de normalidad de Kolmogórov-Smirnov se obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla 3.**  
*Pruebas de Normalidad de Kolmogórov-Smirnov*

<b>Pruebas de normalidad</b>				
¿Cuán importantes son las estrategias de gestión de riesgos en las decisiones comerciales cotidianas de una empresa?		Kolmogórov-Smirnov		
		Estadístico	gl	Sig.
¿Considera que la resiliencia empresarial es fundamental para enfrentar crisis?	3	,391	8	<,001
	4	,321	53	<,001

**Nota:** Elaboración propia con base a los datos recopilados durante el estudio

El resultado que se obtuvo tras la prueba de normalidad realizada señala que las distribuciones difieren significativamente de una distribución normal en sus respectivos niveles de agrupación. Este resultado sugiere que los datos presentan distribución no paramétrica, optando por utilizar la prueba estadística del chi cuadrado para la comprobación y validación de hipótesis. Además, resalta la fuerte percepción de relevancia que las empresas atribuyen tanto a la gestión de riesgos como a la resiliencia empresarial en contextos de crisis, evidenciando su importancia como áreas prioritarias en la toma de decisiones.

**Tabla 4.**  
*Estadísticas de fiabilidad*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
,821	13

**Nota:** Elaboración propia con base a los datos recopilados durante el estudio

Al realizar la comprobación y veracidad de los datos de la población, se obtuvo un Alfa de Cronbach equivalente a 0,82g, lo que demostró un alto nivel de consistencia interna de la información. El instrumento utilizado, en este caso el cuestionario aplicado a las 63 empresas de la ciudad de Ambato demostró la fiabilidad de la información.

### 3.7. Procesamiento de datos

La información que se recopiló se obtuvo a través del proceso de recolección de datos y esta información fue ordenada y clasificada de acuerdo con la relevancia de los datos. Los datos de la encuesta aplicada fueron analizados para emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones del proyecto y fueron la base para plantear las estrategias de resiliencia empresarial y la gestión de riesgos frente a las crisis económicas o desastres naturales.

La validación de la encuesta aplicada se realizó con el empleo del estadístico de pruebas de Cronbach.

Para la validación del cuestionario aplicado a los gerentes y administradores se presenta en el siguiente recuadro el Alfa de Cronbach:

Formula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left( \frac{\sum_{i=1}^K \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_x^2} \right)$$

**Tabla 5.**  
*Resumen de procesamiento de casos*

		<b>N</b>	<b>%</b>
Casos	Válido	63	100,0
	Excluido	0	,0
	<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>100,0</b>
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

En base a los resultados del análisis de fiabilidad de los datos recopilados, se puede mencionar que el Alfa de Cronbach es igual a 0,82, lo que significa que la consistencia interna del cuestionario aplicado fue aceptable.

Con el objeto de determinar la validez del cuestionario aplicado a los gerentes y administradores de empresas de la ciudad de Ambato, para cumplir con los objetivos específicos del proyecto, con el propósito de cumplir con el primer objetivo específico de la investigación: diagnosticar la valoración de la resiliencia empresarial y las estrategias de gestión de riesgos en las empresas de Ambato ante crisis económicas o desastres naturales, se realizó la aplicación de una encuesta dirigida a los gerentes y administradores; de los datos obtenidos, se realizó un análisis de carácter descriptivo.

## CAPÍTULO IV

### 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. Encuesta realizada a las empresas del Cantón Ambato

Los resultados de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los gerentes y administradores de las empresas de la ciudad de Ambato presentan los siguientes datos:

#### 1. En su opinión, ¿considera que la resiliencia empresarial es fundamental para enfrentar crisis económicas o desastres naturales?

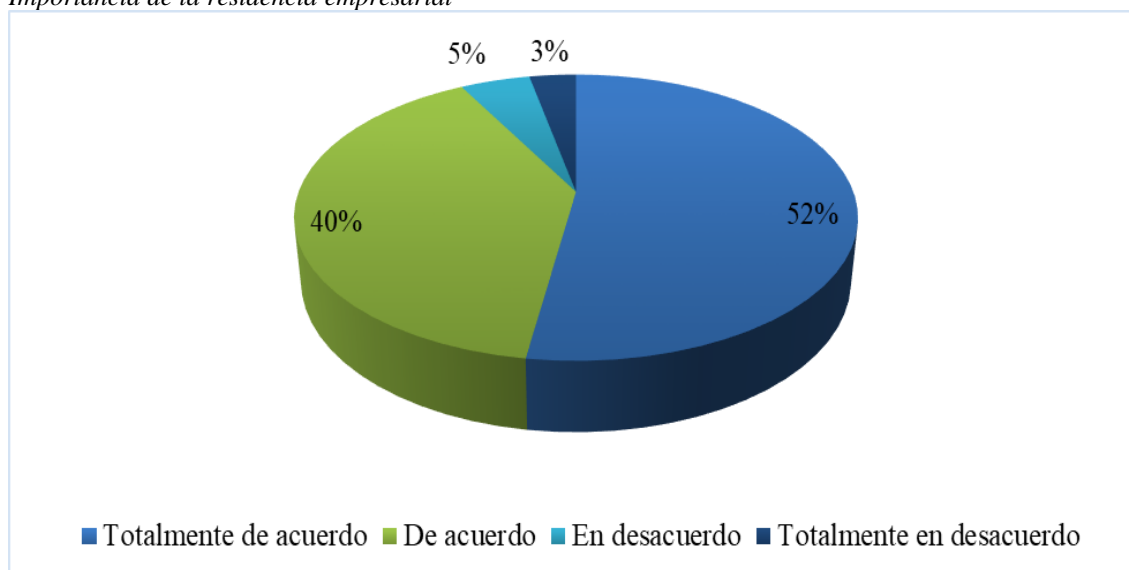
**Tabla 6.**

*Importancia de la residencia empresarial*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>
Totalmente de acuerdo	33
De acuerdo	25
En desacuerdo	3
Totalmente en desacuerdo	2
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>

**Gráfico 1.**

*Importancia de la residencia empresarial*



**Nota:** Elaboración propia con base a los datos recopilados mediante encuesta.

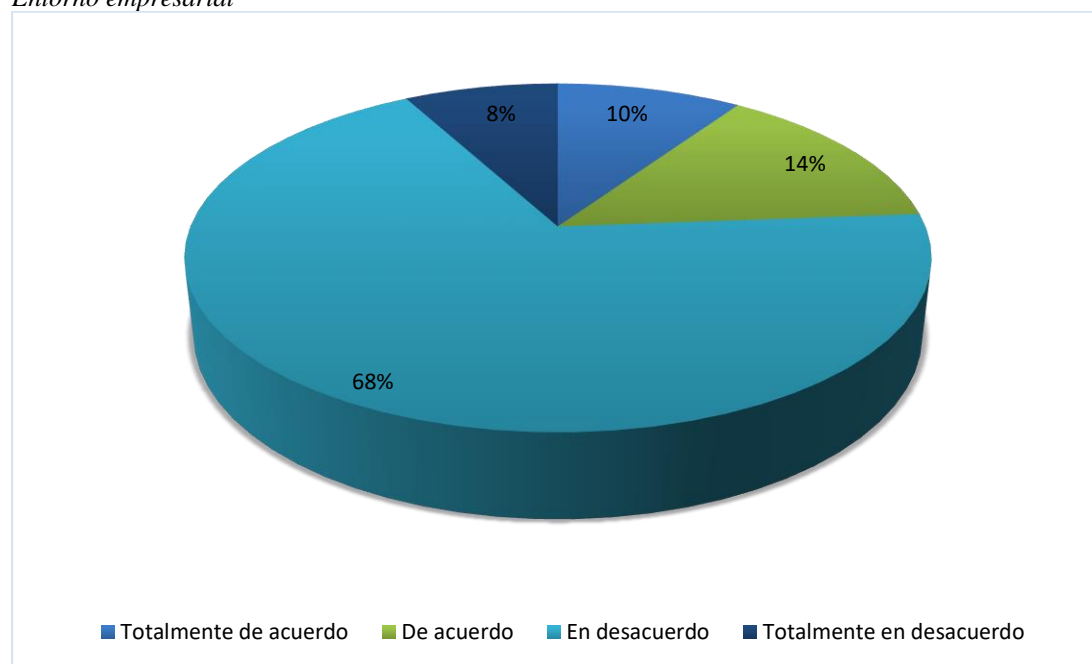
En el gráfico 1 se muestra la importancia que tiene la resiliencia empresarial para enfrentar crisis económicas o desastres naturales. Es decir que, las empresas de la ciudad de Ambato consideran estar totalmente de acuerdo en un 52%, de acuerdo en un 40%, en un 5% están en desacuerdo y 3% totalmente en desacuerdo. Es fundamental considerar la residencia empresarial para enfrentar las crisis económicas es importante.

**2. ¿Cree que las empresas de su entorno están adecuadamente preparadas para afrontar situaciones de crisis económicas o desastres naturales?**

**Tabla 7.**  
*Entorno empresarial*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>
Totalmente de acuerdo	6
De acuerdo	9
En desacuerdo	43
Totalmente en desacuerdo	5
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>

**Gráfico 2.**  
*Entorno empresarial*



**Nota:** Elaboración propia con base a los datos recopilados mediante encuesta.

Como se puede observar en la tabla 7, las empresas consideran que el entorno para afrontar riesgos de crisis económicas o desastres naturales en la actualidad no es el adecuado por lo que mencionan 43 empresas estar en desacuerdo respecto al entorno empresarial. Seguido de 9 empresas que consideran estar listos para afrontar crisis económicas y desastres naturales por lo que su criterio corresponde a la alternativa de acuerdo. Sin embargo, existen 4 empresas que consideran no estar preparadas y 5 manifiestan estar totalmente de acuerdo; por lo que se considera que son pocas las organizaciones que puedes enfrentar riesgos económicos o naturales.

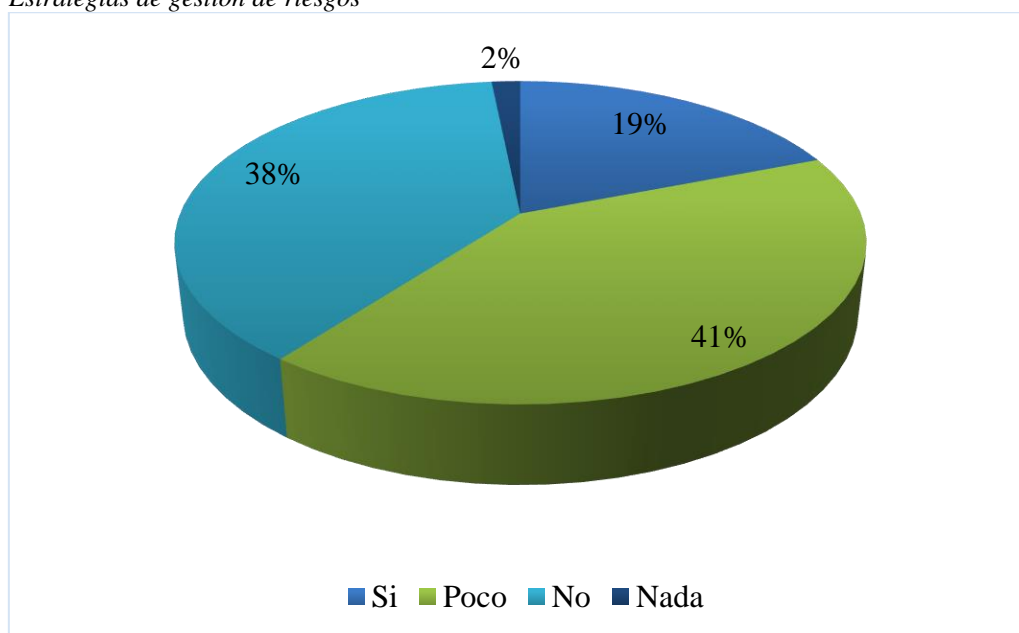


### 3. ¿Usted conoce las estrategias de gestión de riesgos utilizadas por las empresas en tiempos de crisis económicas o desastres naturales?

**Tabla 8.**  
*Estrategias de gestión de riesgos*

Alternativa	Frecuencia
Si	12
Poco	26
No	24
Nada	1
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>

**Gráfico 3.**  
*Estrategias de gestión de riesgos*



**Nota:** Elaboración propia con base a los datos recopilados mediante encuesta.

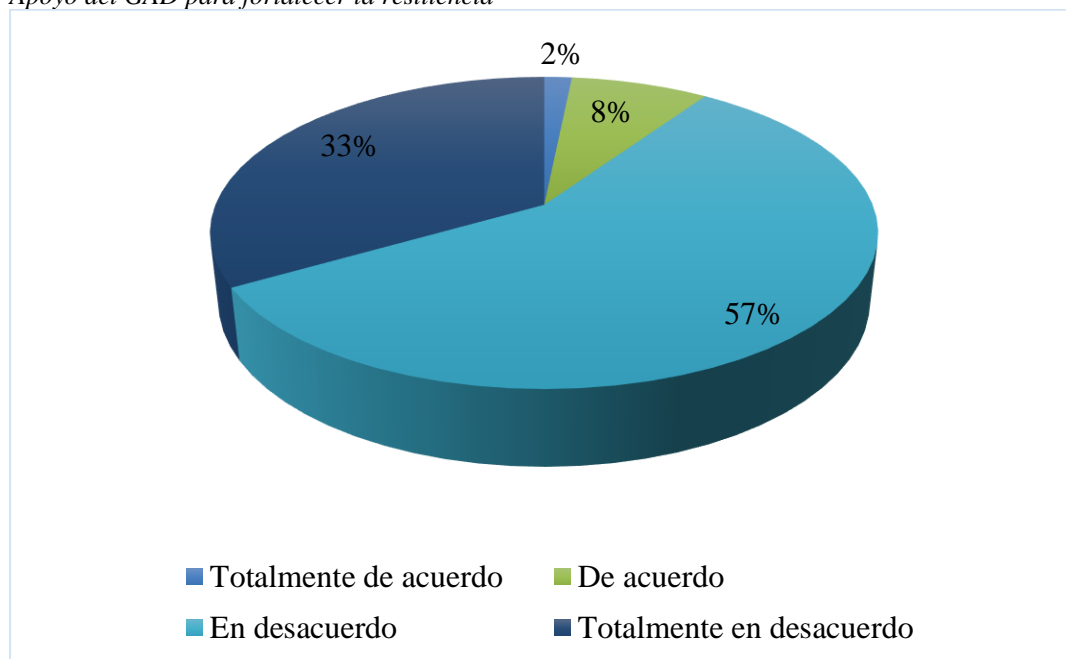
Como se puede visualizar en la gráfica 3, aproximadamente el 41% de la población de estudio considera conocer poco sobre las estrategias de gestión de riesgos que se deben utilizar en tiempos de crisis económicas y desastres naturales. Sin embargo, el criterio de otras empresas es desconocimiento de las estrategias que se deberían utilizar. Por lo que, el 38% de las organizaciones encuestadas indican no conocer estas estrategias. El margen del 19% indican que si conocen las estrategias de gestión de riesgos a utilizar en casos de estar expuestos a crisis o desastres naturales que afectan el entorno económico y social de la población.

**4. ¿Considera que el GAD de la ciudad de Ambato, apoya a las empresas para fortalecer su resiliencia ante crisis económicas o desastres naturales?**

**Tabla 9.**  
*Apoyo del GAD para fortalecer la resiliencia*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>
Totalmente de acuerdo	1
De acuerdo	5
En desacuerdo	36
Totalmente en desacuerdo	21
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>

**Gráfico 4.**  
*Apoyo del GAD para fortalecer la resiliencia*



**Nota:** Elaboración propia con base a los datos recopilados mediante encuesta.

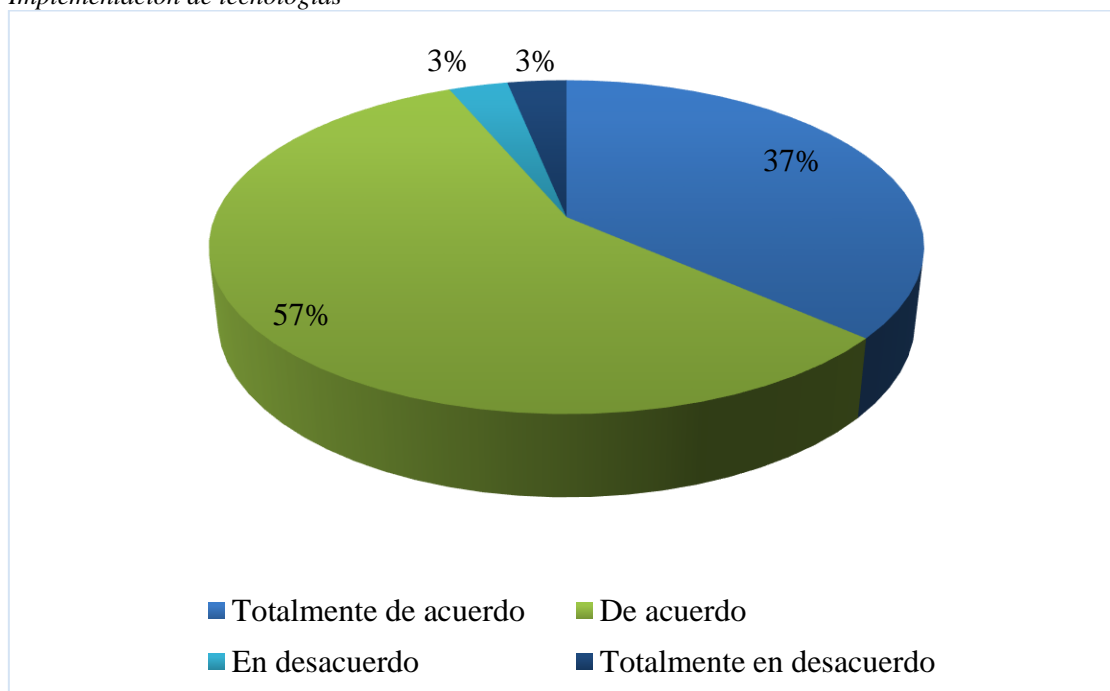
Alrededor del 57% de las empresas indican que el Gobierno Autónomo Descentralizado (GADMA), no ha creado programas que fomenten el desarrollo organizacional de las empresas para fortalecer la resiliencia empresarial. Por lo que, las organizaciones están en desacuerdo con la pregunta realizada. Pero, aproximadamente el 33% de las empresas indican estar en total desacuerdo. Aunque existe un pequeño porcentaje del 8% de las entidades encuestadas que indican que el GADMA si promueve el apoyo a las empresas para fortalecer su resiliencia frente a posibles crisis.

**5. ¿Considera que la implementación de tecnologías avanzadas podría mejorar la resiliencia empresarial en tiempos de crisis económicas o desastres naturales?**

**Tabla 10.**  
*Implementación de tecnologías*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>
Totalmente de acuerdo	23
De acuerdo	36
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	2
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>

**Gráfico 5.**  
*Implementación de tecnologías*



**Nota:** Elaboración propia con base a los datos recopilados mediante encuesta.

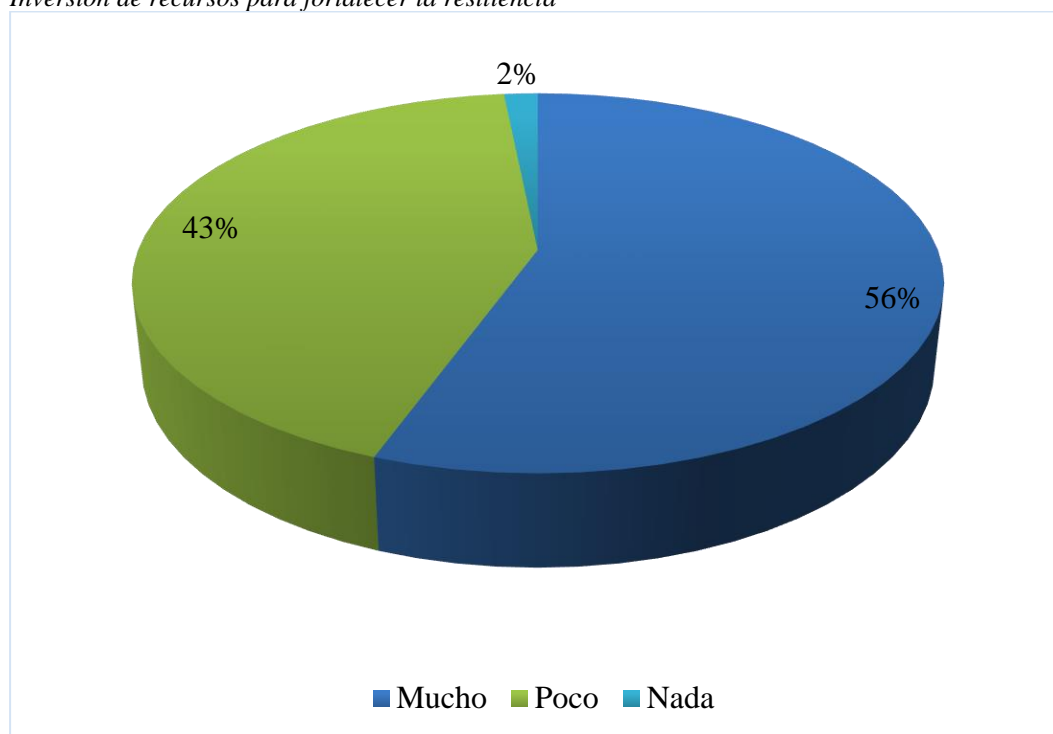
Como se muestra en la gráfica 5, el 57% de las empresas consideran que la implementación de tecnologías avanzadas podría mejorar la resiliencia empresarial en tiempos de crisis económicas o desastres naturales. Por lo que, el 37% indican que están totalmente de acuerdo con la interrogante realizada. El 3% que representa una entidad menciona que la tecnología no permite mitigar los riesgos existentes frente a las crisis económicas ya que es un factor externo a la empresa. El otro 3% está totalmente de acuerdo en la implementación de tecnologías.

**6. ¿Qué tan dispuesto/a estarías a invertir recursos adicionales para fortalecer la resiliencia de tu empresa frente a posibles crisis económicas o desastres naturales?**

**Tabla 11.**  
*Inversión de recursos para fortalecer la resiliencia*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>
Mucho	35
Poco	27
Nada	1
No hay interés	0
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>

**Gráfico 6.**  
*Inversión de recursos para fortalecer la resiliencia*



**Nota:** Elaboración propia con base a los datos recopilados mediante encuesta.

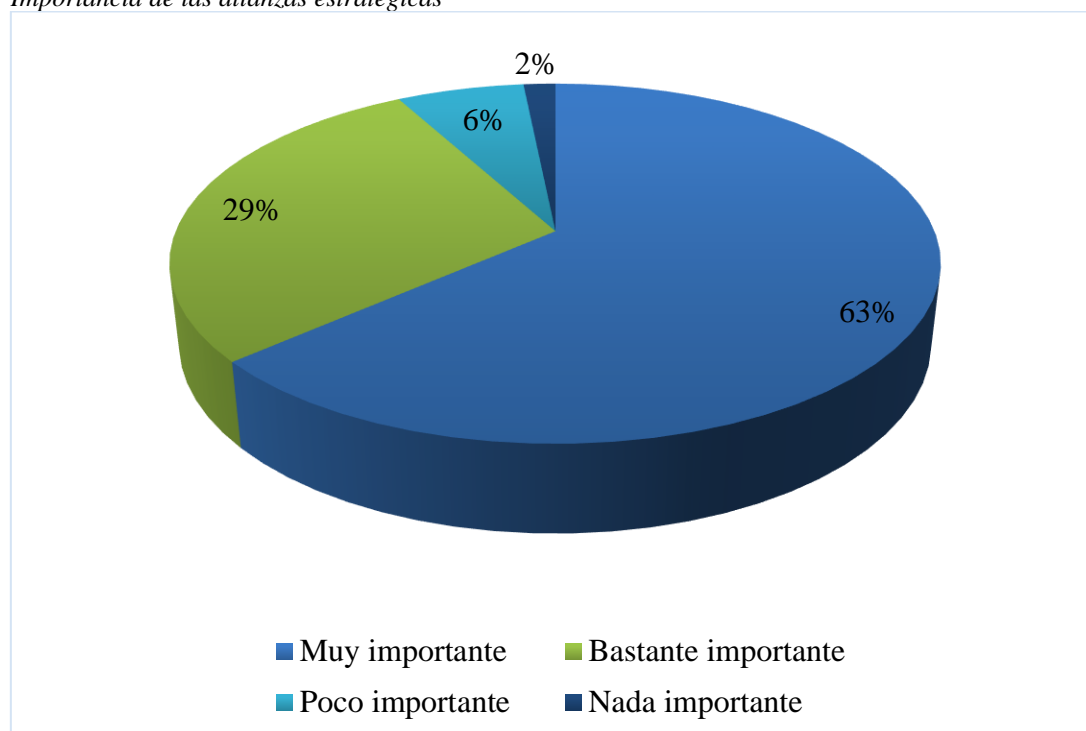
Las empresas indican que están muy interesadas en realizar inversiones para fortalecer su resiliencia empresarial de tal forma que esté preparada para afrontar posibles riesgos naturales o económicos. Alrededor del 56% de las empresas tienen mucho interés y el 43% tienen poco interés de invertir para fortalecer la resiliencia. Aproximadamente el 2% mencionan no tener nada de interés en fortalecer su resiliencia.

**7. En su opinión, ¿Qué tan importante son las alianzas estratégicas entre empresas para enfrentar de manera conjunta las crisis económicas o desastres naturales?**

**Tabla 12.**  
*Importancia de las alianzas estratégicas*

Alternativa	Frecuencia
Muy importante	40
Bastante importante	18
Poco importante	4
Nada importante	1
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>

**Gráfico 7.**  
*Importancia de las alianzas estratégicas*



**Nota:** Elaboración propia con base a los datos recopilados mediante encuesta.

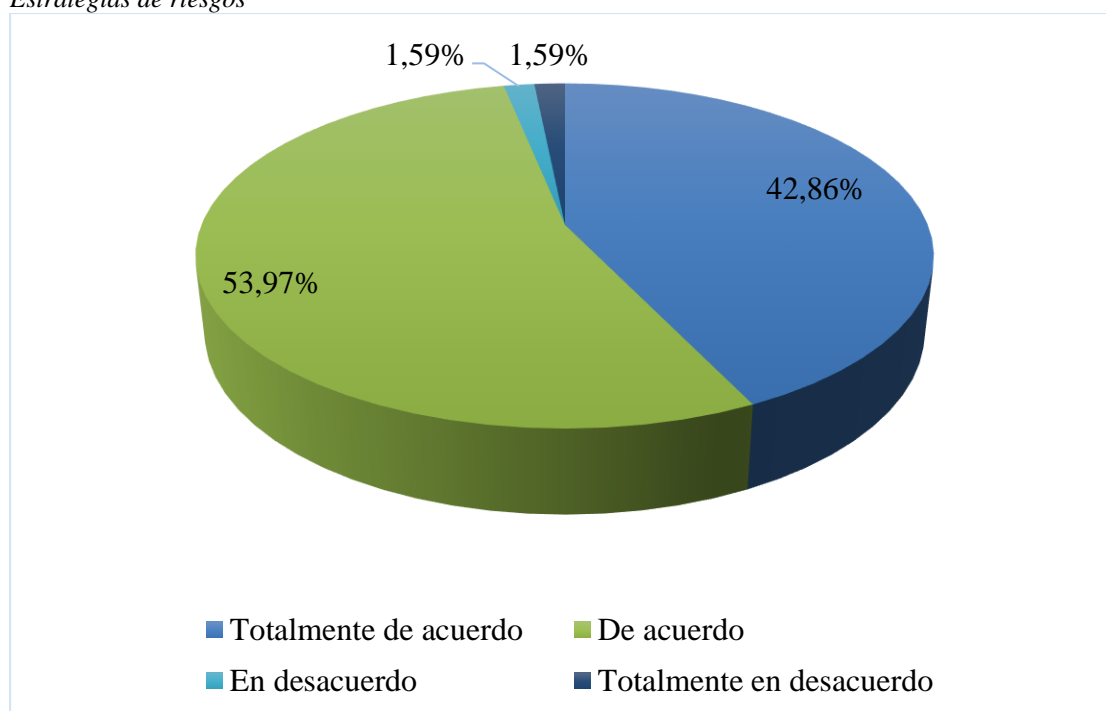
En la gráfica 7 se muestra que alrededor del 63% de las empresas consideran muy importante formar alianzas estratégicas para confrontar los posibles riesgos externos. El 29% indican estar de acuerdo con este criterio y un 6% consideran de poca importancia crear una alianza empresarial. Mientras que para el 2% restantes indican que no es nada importante.

**8. ¿Considera que las estrategias de riesgos podrían ser efectivas para mejorar la resiliencia empresarial ante situaciones de crisis económicas o desastres naturales?**

**Tabla 13.**  
*Estrategias de riesgos*

Alternativa	Frecuencia
Totalmente de acuerdo	27
De acuerdo	34
En desacuerdo	1
Totalmente en desacuerdo	1
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>

**Gráfico 8.**  
*Estrategias de riesgos*



**Nota:** Elaboración propia con base a los datos recopilados mediante encuesta.

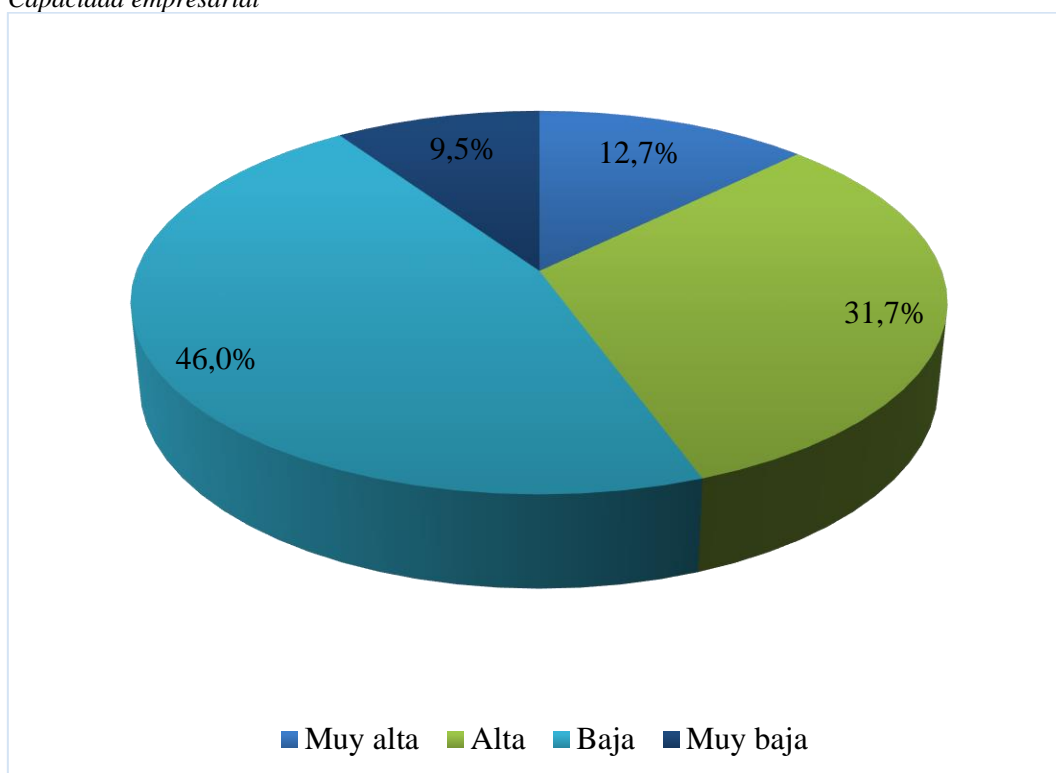
El 53,97% de las entidades indican estar de acuerdo en que las estrategias de riesgo son una forma efectiva de mejorar la resiliencia. Aproximadamente el 42,86% indican estar de acuerdo y el 1,56% en desacuerdo y totalmente desacuerdo. Entonces, se podría mencionar que la resiliencia empresarial permite a las organizaciones prepararse para afrontar los eventos externos como lo son: las crisis económicas o los desastres naturales.

**9. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de las empresas para mantener la continuidad del negocio durante una crisis económica o desastre natural?**

**Tabla 14.**  
*Capacidad empresarial*

Alternativa	Frecuencia
Muy alta	8
Alta	20
Baja	29
Muy baja	6
TOTAL	63

**Gráfico 9.**  
*Capacidad empresarial*



**Nota:** Elaboración propia con base a los datos recopilados mediante encuesta.

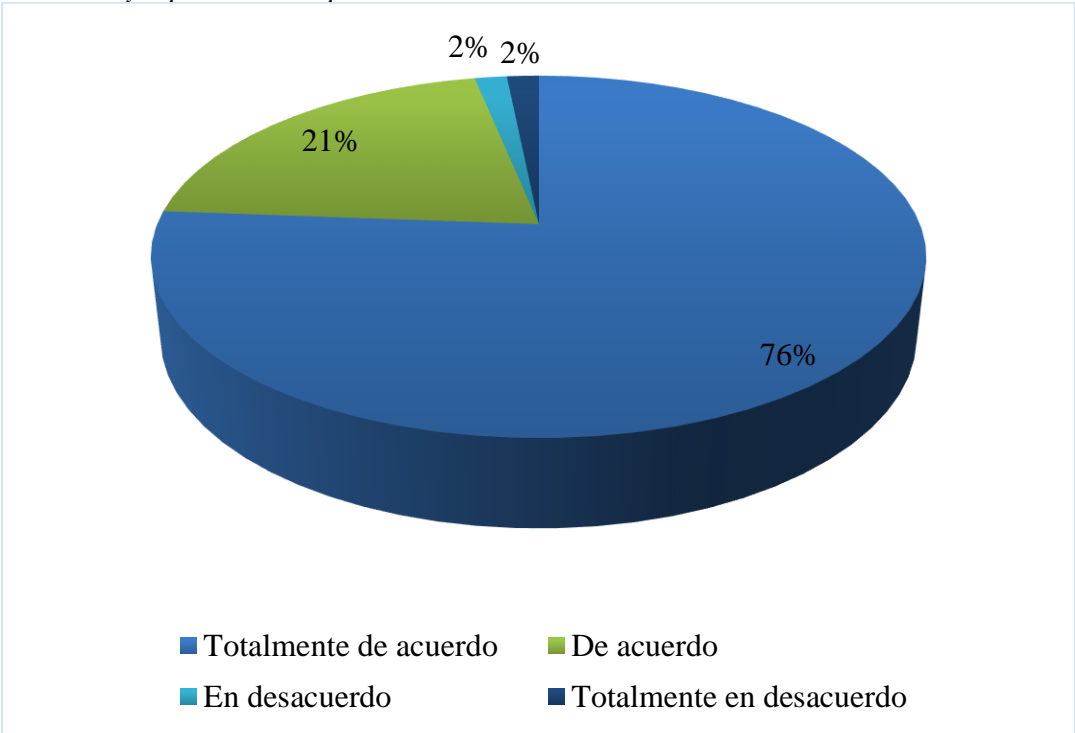
La gran mayoría de las empresas que frente a una crisis económica o destre natural la capacidad de continuar con el negocio es baja en un 46%. Otras empresas se renuevan y crean oportunidades frente a las crisis en un 31,75% y alrededor del 12,7% es muy alta y el 9,5% tienen dos criterios una probabilidad muy baja y muy alta de continuar en el mercado frente a una crisis.

**10. ¿Considera que la formación y capacitación del personal son elementos fundamentales para fortalecer la resiliencia empresarial?**

**Tabla 15.**  
*Formación y capacitación del personal*

Alternativa	Frecuencia
Totalmente de acuerdo	48
De acuerdo	13
En desacuerdo	1
Totalmente en desacuerdo	1
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>

**Gráfico 10.**  
*Formación y capacitación del personal*



**Nota:** Elaboración propia con base a los datos recopilados mediante encuesta.

La mayor parte de las empresas consideran que la capacitación del personal es la base para fortalecer la resiliencia en un 76% por lo que están totalmente de acuerdo en capacitar a sus colaboradores. Seguido por un 21% de las empresas. Un 2% tiene una perspectiva que no está de acuerdo y manifiestan total desacuerdo con respecto a capacitar a sus empleados.



## 11. ¿Existe comunicación y coordinación efectiva entre las empresas y otras instituciones durante una crisis económica o desastre natural?

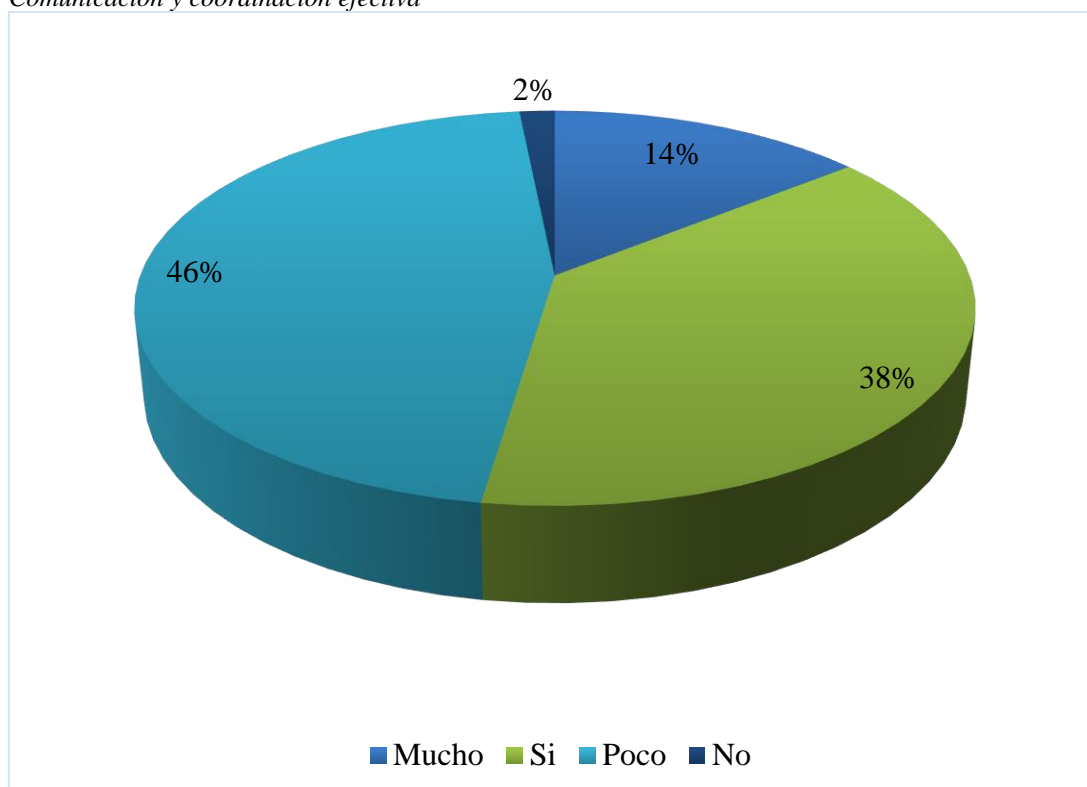
**Tabla 16.**

*Comunicación y coordinación efectiva*

Alternativa	Frecuencia
Mucho	9
Si	24
Poco	29
No	1
TOTAL	63

**Gráfico 11.**

*Comunicación y coordinación efectiva*



**Nota:** Elaboración propia con base a los datos recopilados mediante encuesta.

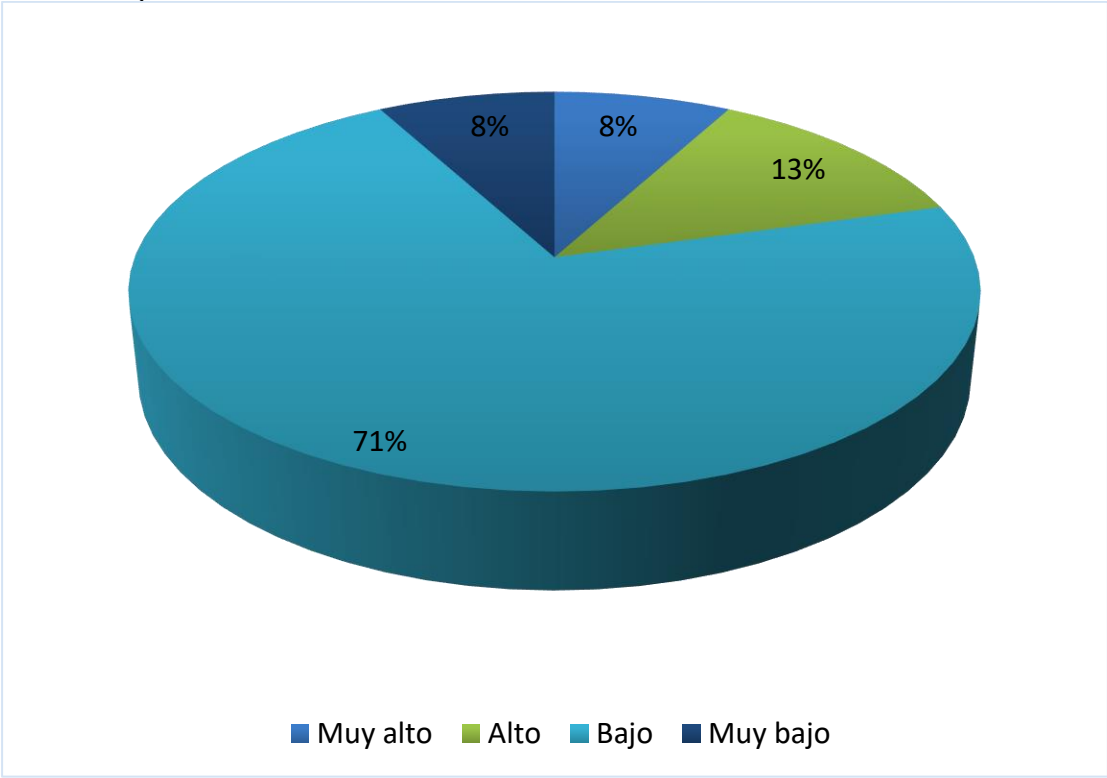
En la gráfica 11, el 46% de las empresas indican que existe poca comunicación efectiva con otras instituciones cuando existe crisis. Sin embargo, el 38% manifiesta que si existe comunicación efectiva entre las instituciones y en un porcentaje mucho menor del 14% indican que hay mucha comunicación efectiva entre las empresas y las instituciones del gobierno central y municipal. Alrededor del 2% mencionan que no existe comunicación efectiva entre las empresas.

**12. En su opinión, ¿Cuál es el nivel de compromiso de las empresas para implementar medidas que promuevan la resiliencia empresarial?**

**Tabla 17.**  
*Nivel de compromiso*

Alternativa	Frecuencia
Muy alto	5
Alto	8
Bajo	45
Muy bajo	5
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>

**Gráfico 12.**  
*Nivel de compromiso*



**Nota:** Elaboración propia con base a los datos recopilados mediante encuesta.

En la actualidad son pocas las organizaciones que consideran promover la resiliencia empresarial con un nivel de compromiso de aproximadamente el 8% respectivamente entre las alternativas de muy alto y muy bajo. Sin embargo, el 71% de las empresas no están comprometidas en implementar las medidas para promover la resiliencia empresarial. Únicamente el 13% de las organizaciones están dispuestas a implementar medidas que promuevan la resiliencia.

### 13. ¿Cuán importantes son las estrategias de gestión de riesgos en las decisiones comerciales cotidianas de una empresa?

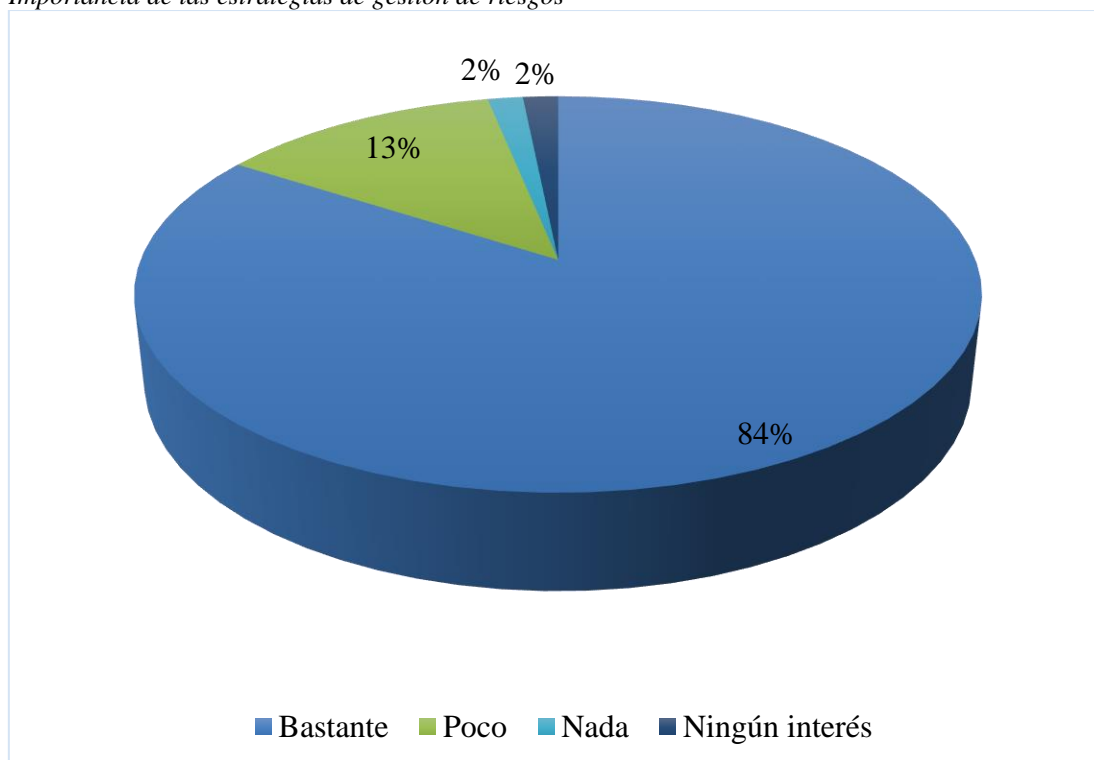
**Tabla 18.**

*Importancia de las estrategias de gestión de riesgos*

Alternativa	Frecuencia
Bastante	53
Poco	8
Nada	1
Ningún interés	1
TOTAL	63

**Gráfico 13.**

*Importancia de las estrategias de gestión de riesgos*



**Nota:** Elaboración propia con base a los datos recopilados mediante encuesta.

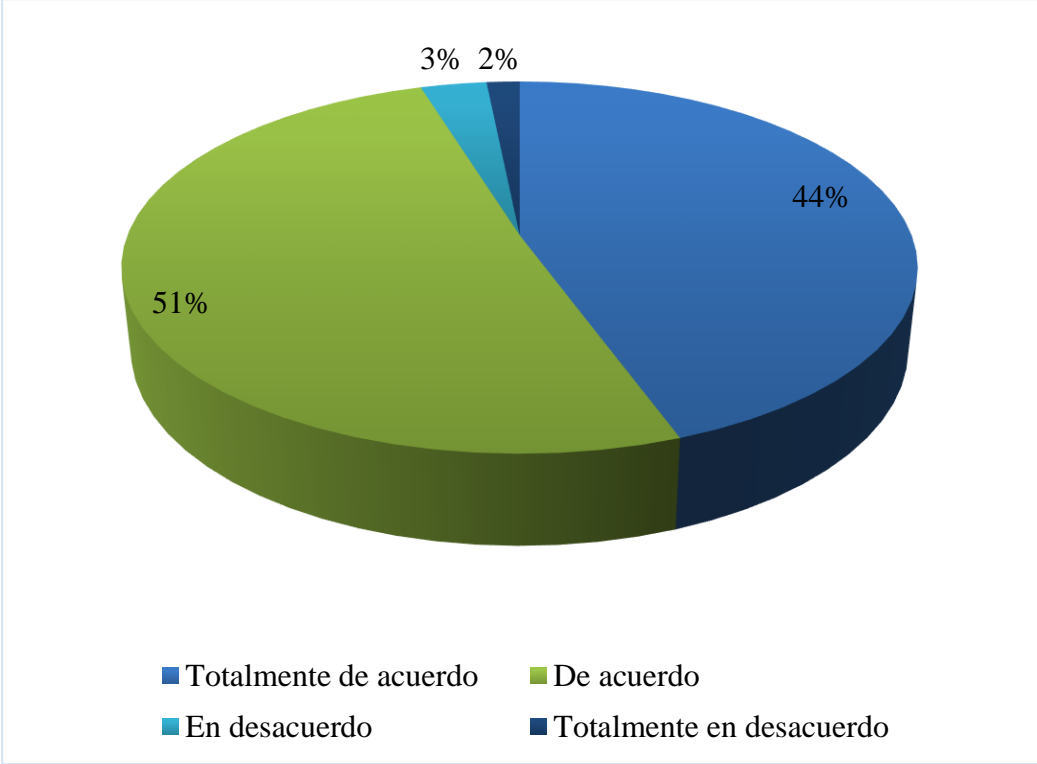
Como se puede observar en la gráfica 13 la mayor parte de las organizaciones consideran bastante importante establecer estrategias de gestión en un 84%, aproximadamente el 13% consideran poco importante establecer estas estrategias y un 2% opinan que no es nada importante y el 2% ningún interés para la empresa crear estas estrategias.

**14. ¿Las estrategias de gestión de riesgos pueden generar ventajas competitivas para las empresas durante situaciones de crisis económicas o desastres naturales?**

**Tabla 19.**  
*Estrategias de riesgos vs ventajas competitivas*

Alternativa	Frecuencia
Totalmente de acuerdo	28
De acuerdo	32
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>

**Gráfico 14.**  
*Estrategias de riesgos vs ventajas competitivas*



**Nota:** Elaboración propia con base a los datos recopilados mediante encuesta.

En la gráfica 14, se observa que aproximadamente el 51% y 44% de las compañías encuestadas, proporcionaron respuestas afirmativas sugiere que las empresas percibieron el valor estratégico de la gestión de riesgos durante momentos críticos. El 3% y 2% restantes indican estar en desacuerdo y en total desacuerdo con las estrategias de gestión de riesgos. Mitigación de pérdidas y resiliencia: Uno de los aspectos clave es la alta proporción de respuestas afirmativas sugiere que las empresas percibieron el valor estratégico de la gestión de riesgos durante momentos críticos.

## 4.2. Comprobación de hipótesis

La prueba de chi-cuadrado evalúa la independencia o la bondad de ajuste de los datos categóricos mediante el contraste entre frecuencias observadas y esperadas en una tabla de contingencia (Espinoza Freire, 2020). Es particularmente útil para determinar si las proporciones de las categorías difieren significativamente de una distribución hipotética. Cuya fórmula es:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

*O*: Frecuencia observada

*E*: Frecuencia esperada

**Tabla 20.**

*Prueba de Chi-Cuadrado*

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,369 <sup>a</sup>	9	,013
Razón de verosimilitudes	9,690	9	,037
Asociación lineal por lineal	,110	1	,074
Prueba de McNemar-Bowker	44,250	4	,000
N de casos válidos	63		

**Nota:** Elaboración propia con base a los datos recopilados mediante encuesta.

Es decir que la residencia empresarial está directamente relacionada con la gestión de riesgos con un nivel de significancia del 95% de confiabilidad. El resultado que se obtuvo de la prueba de hipótesis realizada previamente refleja que el nivel de significancia igual a 0,013 que es menor a 0,05. Sin embargo, tras realizar el cálculo del chi-cuadrado no se tienen valores relevantes, puesto que se debería realizar nuevamente un estudio de muestras variables tras haber sido puesto en práctica las estrategias sugeridas para constatar con los datos ya recolectados, a finalidad de demostrar la efectividad y aceptación, o rechazo de las presentes estrategias.

## 4.3. Discusión de resultados

En la actualidad la resiliencia empresarial implica fortalecer la capacidad de una empresa para resistir, adaptarse y recuperarse frente a situaciones adversas o crisis. Existen diversas estrategias y prácticas que pueden contribuir a mejorar la resiliencia empresarial, entre las cuales se incluyen: la diversificación de ingresos y mercados. Además, las empresas de la ciudad de Ambato realicen una gestión eficiente de los recursos financieros, proporción mayor capacidad para enfrentar desafíos inesperados.

También, la capacitación y formación del personal en temas de resiliencia empresarial, gestión de crisis permiten crear habilidades importantes en los colaboradores para adaptarse a situaciones cambiantes. La pandemia de COVID-19 que se inició durante

el año 2020, marco un acontecimiento importante en el desarrollo de las organizaciones partiendo del hecho que se tuvieron que adaptar a los cambios de horarios de trabajo por la restricción de movilidad lo que limitaba a varias empresas a generar recursos para continuar con su giro de negocio. Como se puede analizar la estructura organizacional sufrió cambio y el personal debe adaptarse para alcanzar los objetivos empresariales.

En cumplimiento con el segundo objetivo: jerarquizar la valoración de la resiliencia empresarial y las estrategias de gestión de riesgos es fundamental para que las empresas de Ambato puedan enfrentarse y superar crisis económicas o desastres naturales de manera efectiva. A continuación, se detallan los siguientes pasos para alcanzar mejores resultados:

**Primer paso:** evaluación de riesgos: se comienza realizando una evaluación exhaustiva de los riesgos a los que la empresa podría estar expuesta. Identificando tanto los riesgos internos como, por ejemplo: falta de liquidez, problemas operativos y riesgos externos tales como: crisis económicas, desastres naturales, cambios regulatorios, etc.

**Segundo paso:** impacto y probabilidad: evaluamos el impacto potencial de cada riesgo identificado y la probabilidad de que precedan, esto permitirá priorizar los riesgos más críticos para la empresa.

**Tercer paso:** resiliencia empresarial: se considera a la resiliencia empresarial como un elemento clave para enfrentar los riesgos identificados. La resiliencia implica la capacidad de adaptarse rápidamente y recuperarse de situaciones difíciles. Es importante evaluar cómo la empresa puede fortalecer su resiliencia ante diferentes escenarios de riesgo.

**Cuarto paso:** planificación de contingencia: desarrollo de planes de contingencia específicos para cada riesgo prioritario. Estos planes deben incluir acciones concretas a tomar en caso de que prevengan el riesgo, así como la estipulación de responsabilidades y recursos necesarios.

**Quinto paso:** diversificación de operaciones y proveedores: se disminuirá la dependencia de un solo mercado o proveedor puede ayudar a mitigar el impacto de una crisis económica o desastre natural. Explorando la posibilidad de diversificar las operaciones y proveedores para aumentar la resiliencia.

**Sexto paso:** inversión en tecnología y capacitación: la tecnología puede ser una gran aliada para mejorar la resiliencia empresarial. Invertir en sistemas de información y comunicación robustos que permitan seguir operando en situaciones adversas. Además, realizar capacitaciones a los empleados en temas de gestión de riesgos y continuidad del negocio.

**Séptimo paso:** colaboración con stakeholders: establecer relaciones sólidas con stakeholders clave, como proveedores, clientes, autoridades locales y otros actores

relevantes. La colaboración puede facilitar la obtención de recursos adicionales o apoyo en momentos críticos.

**Octavo paso:** monitoreo y revisión constante: la gestión de riesgos y la resiliencia empresarial son procesos continuos. Mediante el establecimiento de un sistema de monitoreo para evaluar periódicamente la efectividad de tus estrategias y realizar ajustes cuando sea necesario.

**Noveno paso:** contar con un seguro adecuado: identificar y contratar un seguro que cubra los riesgos más críticos para la empresa. Un buen seguro puede ser una herramienta valiosa en momentos de crisis.

**Décimo paso:** comunicación efectiva: la comunicación transparente y efectiva con empleados, clientes y otras partes interesadas es esencial durante una crisis. Establecer canales de comunicación claros y asegurarse de mantener a todos informados sobre las acciones que se están tomando.

Las estrategias de gestión de riesgos y resiliencia según las necesidades específicas de tu empresa. La planificación proactiva y la adaptabilidad serán claves para navegar con éxito a través de crisis económicas o desastres naturales.

Después, para cumplir con el segundo objetivo, que es jerarquizar la valoración de la resiliencia empresarial y las estrategias de gestión de riesgos en las empresas de Ambato ante crisis económicas o desastres naturales, se planteó la jerarquización y los pasos a seguir para superar las crisis económicas o desastres naturales de manera más efectiva.

Las empresas encuestadas consideran que la innovación tecnológica permite mejorar su adaptabilidad. responder ágilmente a cambios en el entorno y encontrar nuevas formas de operar y satisfacer las necesidades del mercado. Hay que asegurar que la infraestructura física y tecnológica de la empresa sea resistente y esté preparada para afrontar desastres naturales o eventos disruptivos.

Otro factor para tener en cuenta es la comunicación efectiva ya que se debe establecer canales de comunicación claros y transparentes tanto internos como externos para mantener informados a los empleados, clientes y otros stakeholders sobre las acciones tomadas durante una crisis.

Para evaluar los riesgos gestión de riesgos se debe identificar y evaluar los riesgos a los que está expuesta la empresa, tanto internos como externos, y adoptar medidas para gestionarlos y reducir su impacto ya que los riesgos externos pueden producir inestabilidad económica y financiera en las organizaciones de la ciudad de Ambato.

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

La investigación concluye que la resiliencia empresarial es una herramienta indispensable para las empresas de Ambato, ya que les permite enfrentar crisis económicas y desastres naturales con mayor efectividad. La gran mayoría de las empresas encuestadas reconocen la importancia de fortalecer esta capacidad como parte de sus estrategias de supervivencia y éxito en un entorno económico inestable. Esto responde directamente al objetivo general de evaluar la relevancia de la resiliencia en la gestión de riesgos, estableciendo que es una práctica crucial para la continuidad de las empresas.

Respecto al objetivo específico de diagnosticar la valoración de la resiliencia y la gestión de riesgos, el estudio revela una notable falta de conocimiento en estrategias de resiliencia, pues muchas empresas carecen de un entendimiento profundo sobre las medidas necesarias para gestionar riesgos de manera eficiente. Este hallazgo demuestra que, aunque las empresas reconocen la importancia de la resiliencia, existe una brecha significativa en su implementación, subrayando la necesidad de programas educativos y capacitaciones específicas.

De igual forma se concluye que para jerarquizar la valoración de la resiliencia y gestión de riesgos, se constató que, aunque las empresas valoran estas estrategias, el compromiso para aplicarlas no es uniforme. Solo un pequeño porcentaje de las empresas muestra una disposición activa para adoptar medidas de resiliencia. Esto sugiere que, aunque el interés por la resiliencia está presente, las limitaciones prácticas, ya sean de recursos o conocimientos, impiden su adopción generalizada.

Tras haber analizado de manera minuciosa se concluye que, para mitigar los efectos de las crisis económicas y desastres naturales en las empresas de Ambato, es esencial implementar estrategias de valoración de resiliencia empresarial y gestión de riesgos que permitan a las organizaciones adaptarse y responder de manera efectiva ante situaciones adversas. Estas estrategias deben incluir la identificación y mitigación de riesgos, así como el fortalecimiento de la capacidad de las empresas para mantenerse operativas y sostenibles en tiempos de crisis. La colaboración entre el sector empresarial, el gobierno y otras entidades es clave para garantizar una respuesta coordinada y eficiente, lo que no solo contribuirá a la estabilidad de las empresas, sino también al bienestar económico y social de la región.

#### 5.2. Recomendaciones

Considerando los resultados obtenidos en el estudio, para consolidar la resiliencia empresarial, se recomienda que las empresas de Ambato integren prácticas de gestión de riesgos en sus políticas organizacionales. Esto podría lograrse a través de talleres y capacitaciones periódicas en los que se expongan casos prácticos y se fomente el desarrollo



de planes de contingencia adaptados a cada empresa. Además, se sugiere la creación de alianzas estratégicas con instituciones locales para compartir recursos y conocimientos en situaciones de crisis.

Se recomienda la implementación de un programa de capacitación en gestión de riesgos que permita a los directivos y empleados adquirir un conocimiento integral sobre resiliencia empresarial. Este programa debería estar enfocado en herramientas y técnicas de identificación y mitigación de riesgos, además de incluir simulaciones de escenarios de crisis para familiarizar a las empresas con el proceso de respuesta y recuperación.

Dado el interés de las empresas por la resiliencia, se recomienda fomentar una cultura organizacional comprometida con la gestión de riesgos a través de incentivos y reconocimientos internos para aquellas empresas que implementen de manera efectiva estas estrategias. Esta cultura podría fortalecer la disposición de las empresas para adoptar prácticas de resiliencia de forma constante y no solo reactiva ante las crisis.

Como recomendación, es fundamental que las empresas de Ambato implementen estrategias que fortalezcan su resiliencia y gestión de riesgos para enfrentar los impactos de crisis económicas y desastres naturales. Estas estrategias deben enfocarse en la identificación, evaluación y reducción de riesgos, así como en el refuerzo de la capacidad operativa y sostenibilidad de las empresas durante situaciones adversas. De este modo, se contribuirá no solo a la estabilidad y continuidad de las empresas, sino también al fortalecimiento económico y social de la región.

## CAPÍTULO VI

### 6. PROPUESTA

**Tema:** Estrategias ante la valoración de la resiliencia empresarial y estrategias de gestión de riesgos ante la crisis económica o desastres naturales en las empresas de la ciudad de Ambato.

#### 6.1 Datos Informativos

**Lugar:** Ciudad de Ambato.

**Beneficiarios:** Gerentes, administradores y propietarios de empresas de la ciudad de Ambato.

#### 6.2 Importancia de la propuesta

Las estrategias de valoración de resiliencia empresarial y gestión de riesgos en las empresas de Ambato para mitigar la crisis económica o desastres naturales son de suma importancia por varias razones:

- **Análisis de vulnerabilidades y riesgos:** realizar un análisis completo de las vulnerabilidades de la empresa frente a diferentes escenarios de crisis económica o desastres naturales. Identificar los riesgos más críticos y sus posibles impactos.
- **Respaldo financiero:** mantener una posición financiera sólida con reservas adecuadas y acceso a líneas de crédito en caso de emergencias. Esto tiene mayor flexibilidad para enfrentar situaciones de adversarios.
- **Alianzas estratégicas:** establecer alianzas con otras empresas o instituciones que puedan brindar apoyo mutuo en momentos de crisis. La colaboración puede generar sinergias y recursos adicionales para superar desafíos.
- **Evaluación de proveedores:** realizar una evaluación periódica de los proveedores y considerar su capacidad de respuesta ante crisis. Mantener una lista de proveedores alternativos en caso de que sea necesario cambiar o reemplazarlos rápidamente.
- **Seguro adecuado:** contratar pólizas de seguro que cubran los riesgos específicos a los que la empresa está expuesta. Asegurarse de que las coberturas sean adecuadas y se ajusten a las necesidades de la empresa.
- **Infraestructura resiliente:** revisar y mejorar la infraestructura física de la empresa para que sea más resistente ante desastres naturales, como refuerzos estructurales, sistemas de protección, etc.
- **Comunicación efectiva:** establecer canales de comunicación claros tanto internamente con los empleados como externamente con clientes, proveedores y

otras partes interesadas. La comunicación transparente en momentos de crisis genera confianza y colaboración.

Estas estrategias pueden ayudar a las empresas de Ambato a fortalecer su resiliencia y capacidad para enfrentar y reducir los impactos de una crisis económica o desastre natural. Cabe mencionar que cada empresa es única, por lo que es importante adaptar estas medidas según las necesidades y características específicas de cada organización

### **6.3 Objetivo**

Plantear estrategias de valoración de resiliencia empresarial y gestión de riesgos en las empresas de Ambato para mitigar la crisis económica o desastres naturales.

### **6.4 Desarrollo de la propuesta**

Para mejorar la resiliencia empresarial y estrategias de gestión de riesgo presentes en las empresas de la ciudad de Ambato, se puede implementar varias estrategias que promuevan la adaptabilidad ante la crisis económica o desastres naturales, entre las estrategias más relevantes se encuentran:

**Tabla 21.****Estrategias**

<b>N°</b>	<b>Técnica</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>1</b>	Programa de Capacitación en Gestión de Riesgos y Resiliencia Empresarial	Desarrollar un programa de capacitación que eduque a los directivos y empleados sobre técnicas de identificación y mitigación de riesgos. Este programa incluirá talleres y simulaciones de escenarios de crisis.	Consultor externo en gestión de riesgos y resiliencia empresarial, junto con el departamento de recursos humanos de cada empresa.	3 meses (con sesiones semanales)	USD \$5,000 - Incluye honorarios del consultor, materiales de capacitación y alquiler de espacio (si es necesario).
<b>2</b>	Implementación de Tecnologías Avanzadas para la Continuidad Operativa	Adquirir e implementar herramientas digitales y sistemas de comunicación internos que permitan a las empresas mantener la continuidad de sus operaciones durante crisis. Las empresas pueden instalar software de gestión de crisis, comunicación en tiempo real y sistemas de respaldo de datos.	Departamento de Tecnología de la Información (TI) de la empresa, en colaboración con proveedores de software de gestión de riesgos.	2 meses (incluyendo adquisición, instalación y capacitación en el uso de las herramientas)	USD \$500 - Cubre adquisición de software, instalación y capacitación del personal (el costo será variable según el número de personal a capacitar).
<b>3</b>	Creación de un Comité de Gestión de Riesgos y Resiliencia Empresarial	Formar un comité interno que esté encargado de monitorear, evaluar y gestionar los riesgos, así como de diseñar y actualizar el plan de contingencia de la empresa. Este comité se reunirá periódicamente y tendrá la autoridad para tomar decisiones rápidas durante emergencias.	Alta dirección de la empresa (para nombrar a los miembros) y el comité designado (para gestionar y actualizar el plan de riesgos).	Permanente, con reuniones mensuales y reportes trimestrales.	USD \$2,000 anual - Incluye material de oficina, documentación y formación continua del comité.

---

4	Programa de Fomento de Cultura Resiliente en la Organización	de Implementar un programa de cultura resiliente que promueva valores de adaptabilidad, trabajo en equipo y proactividad en todos los niveles de la organización. Este programa incluirá actividades como charlas motivacionales, historias de éxito empresarial frente a crisis, sesiones de coaching y la creación de un canal de comunicación interna para compartir buenas prácticas y lecciones aprendidas en momentos de adversidad.	Departamento de Recursos Humanos, con el apoyo de un consultor en cambio organizacional y resiliencia.	de 6 meses (inicial) y luego permanente con actividades trimestrales de refuerzo.	USD \$4,500 - Incluye honorarios del consultor, materiales para talleres, sesiones de coaching y creación de contenido para el canal de comunicación interna.
---	--	--	--	---	---

---

**Nota:** Elaboración propia con base al trabajo investigativo realizado

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias Gonzáles, J. L., & Covinos Gallardo, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación. En *Diseño y metodología de la investigación*. (pág. 67). Perú: ENFOQUES CONSULTING EIRL.
- Bejarano, M. A. (2016). La investigación cualitativa. *INNOVA Research Journal*, 1(2), 1-9.
- Bianchi, C., Villegas, L. C., & Piñeiro, M. (2019). El impacto de la gestión de riesgos en la resiliencia empresarial. *Revista Científica de Administración*, 47, 39-50.
- Espinoza Freire, E. E. (2018). La hipótesis en la investigación. *Mendive. Revista de Educación*, 16(1), 122-139.
- Franco, J. (2022). El impacto de la gestión integral de riesgo en el contexto actual. *South Florida*, 2731-278.
- Ghaffari, A., Shamsuddin, A., & Baharun, R. (2020). Investigating the relationship between corporate resilience and business performance. *Sustainability*, 12(4), 1-16.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. *McGraw-Hill Education*.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2019). *Perfil estadístico de Ambato*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Perfil\\_Economico\\_Cantonal/Perfil\\_Economico\\_Ambato\\_2019.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Perfil_Economico_Cantonal/Perfil_Economico_Ambato_2019.pdf)
- INTEP. (2020). *Tipos de Investigación*. Obtenido de Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo, Valle - INTEP: [https://intep.edu.co/Es/Usuarios/Institucional/CIPS/2018\\_1/Documentos/INVESTIGACION\\_NO\\_EXPERIMENTAL.pdf](https://intep.edu.co/Es/Usuarios/Institucional/CIPS/2018_1/Documentos/INVESTIGACION_NO_EXPERIMENTAL.pdf)
- Kamara, J., Ansell, J., & Kumaraswamy, S. (2018). Building resilience to disaster: The role of the private sector in Sri Lanka. *Disasters*, 279-301.
- Li, Y., & Wang, W. (2019). The effect of corporate social responsibility on the resilience of small and medium-sized enterprises. *Sustainability*, 11(5), 1-18.
- Manfield, R., & Newey, L. (2018). Resilience as an entrepreneurial capability: integrating insights from a cross-disciplinary comparison. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1155-1180.
- Mendoza, S. H., & Avila, D. D. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 9(17), 51-53.
- Morales, J., Ramírez, J., & Mendoza, A. (2020). Estrategias de gestión en organizaciones de la economía social: un enfoque desde la teoría institucional. *Economía, Sociedad y Territorio*, 20(64), 135-162.
- Ortiz, H., & Erazo, C. (2021). Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia: Retos y desafíos de las microempresas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 365-386.
- Pérez, A. R., & Ramírez, J. M. (2018). Evaluación del riesgo empresarial: Enfoques y métodos. *ECOEdiciones*.

- Pérez, D., Martínez, F., & Renart, M. (2019). Principales riesgos que afectan a las empresas. *Revista de contabilidad y dirección.*, 28, 11-26.
- Pérez-Sánchez, L., Gómez-Campos, R., & Pizarro-Ramírez, S. (2020). Estudio de la resiliencia en estudiantes universitarios: una revisión sistemática de la literatura. *Revista de Educación en Biología*, 23(1), 3-12.
- Picón-Vizhñay, J., Erazo Álvarez, J., & Narváez Zurita, C. (2019). Plan de expansión empresarial para la Empresa Transnexos del Grupo Industrial Graiman [Business expansion plan for the Transnexos Company of the Graiman Industrial Group]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía.*, 274-308.
- Rodríguez Sánchez, A., Guinot, J., Chiva, R., & López Cabrales, Á. (2021). How to emerge stronger: Antecedents and consequences of organizational resilience. *Journal of Management & Organization.*, 27(3), 442-459.
- Rogel, E., & Urquizo, J. (2019). Aproximación teórica a la resiliencia en las organizaciones financieras. *Revista de Ciencias Sociales (Ve).*, 25(2), 112-119.
- Sanchis, R., & Poler, R. (2020). Resiliencia empresarial en época de pandemia. *Boletín de estudios económicos*, 501-520.
- Secretaría de Gestión de Riesgos. (2019). *Plan de contingencia para la ciudad de Ambato*. Obtenido de [https://www.gestionderiesgos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/09/Plan\\_de\\_Contingencia\\_Ambato.pdf](https://www.gestionderiesgos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/09/Plan_de_Contingencia_Ambato.pdf)
- Sulistyawati, E., Nofri, M., & Wardhana, A. (2018). Analysis of Factors Affecting Business Resilience. *Journal of Entrepreneurship Education.*, 21(3), 1-9.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SUPERCIAS). (2022). *Reporte*. Obtenido de Ranking: <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/ranking/reporte.html>
- Universidad Veracruzana. (2020). *Tipos de Investigación*. Obtenido de <https://www.uv.mx/apps/bdh/investigacion/unidad1/investigacion-tipos.html>
- Yusuf, M., Hosen, M. N., & Hasan, M. R. (2019). Analysis of the Effect of Economic Crisis on Business Performance. *International Journal of Accounting and Finance in Asia Pasific.*, 1(1), 17-26.

## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de consistencia

<b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>
¿Cómo la valoración de la resiliencia empresarial influye en las estrategias de gestión de riesgos para las empresas de la ciudad de Ambato ante la crisis económica o desastres naturales?	Determinar la valoración de la resiliencia empresarial y las estrategias de gestión de riesgos en las empresas de la ciudad de Ambato y su influencia ante crisis económicas o desastres naturales.	La valoración de la resiliencia empresarial y las estrategias de gestión de riesgos en las empresas de la ciudad de Ambato influyen ante la crisis económica o desastres naturales.
<b>SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b>
¿Cómo se podría diagnosticar la valoración de la resiliencia empresarial y las estrategias de gestión de riesgos en las empresas de Ambato ante crisis económicas o desastres naturales?	Diagnosticar la valoración de la resiliencia empresarial y las estrategias de gestión de riesgos en las empresas de Ambato ante crisis económicas o desastres naturales.	Pruebas de Normalidad de Kolmogorow- Smirnov
¿Cómo jerarquizar la valoración de la resiliencia empresarial y las estrategias de gestión de riesgos en las empresas de Ambato ante crisis económicas o desastres naturales?	Jerarquizar la valoración de la resiliencia empresarial y las estrategias de gestión de riesgos en las empresas de Ambato ante crisis económicas o desastres naturales.	
¿Cómo plantear estrategias de valoración de resiliencia empresarial y gestión de riesgos en las empresas de Ambato para mitigar la crisis económica o desastres naturales?	Plantear estrategias de valoración de resiliencia empresarial y gestión de riesgos en las empresas de Ambato para mitigar la crisis económica o desastres naturales.	



## Anexo 2: Operacionalización de variables

<b>VARIABLE DEPENDIENTE: GESTIÓN DE RIESGOS</b>			
<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>
Para el autor Franco (2022), la gestión de riesgos es un proceso dinámico, continuo, una herramienta, un conjunto de técnicas y procedimientos usados para el análisis, identificación, evaluación y control de efectos adversos consecuencias de las eventualidades a las que se expone una empresa para lograr evitarlos, retenerlos o transferirlos, siendo su principal objetivo el estructurar procedimientos, estrategias, metodologías con énfasis al establecimiento de una cultura de gestión de riesgo.	Técnicas y procedimientos	Indicadores de eficiencia Gestión de seguridad Gestión de continuidad	Técnica: Encuesta  Instrumento: Cuestionario de encuesta
	Evaluación y control de efectos adversos	Frecuencia de ocurrencia Eventos de gravedad ocurridos Porcentaje de mortalidad	
	Estrategias metodológicas	Monitoreo de amenazas y pronósticos Capacitación y educación en gestión de riesgos Implementación de desempeño de gestión de riesgos	

**VARIABLE INDEPENDIENTE: RESILIENCIA EMPRESARIAL**

<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>
<p>Según los autores Ortiz &amp; Erazo (2021), la resiliencia aplicada a las organizaciones se define como la ventaja competitiva que recibe una organización al adaptarse al cambio, con enfoque hacia las adaptaciones positivas frente a situaciones adversas que se muestran en el entorno interno y externo, esto permite mejorar y aprender de los acontecimientos y no verlos como amenazas, más bien como una experiencia que nos ayudara a tomar decisiones para lograr afrontar lo que vendrá después.</p>	Ventaja competitiva	Gestión de operaciones Tiempo de respuesta Nivel de innovación	Técnica: Encuesta  Instrumento: Cuestionario de encuesta
	Entorno Interno y Externo	Rentabilidad Crecimiento del mercado Competitividad	
	Toma de decisiones	Indicadores de gestión Capacidad de liderazgo Gestión de calidad	

## 2.2.12. Anexo 3: Encuesta

### **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**OBJETIVO:** La finalidad de la encuesta es determinar la valoración de la resiliencia empresarial y las estrategias de gestión de riesgos de las empresas de la ciudad de Ambato y su influencia ante crisis económicas o desastres naturales.

**DESTINATARIO:** Gerente de la empresa – Administrador

*¡Gracias por su tiempo!*

\* Obligatoria

1. Nombre de la empresa \*

2. Dirección \*

3. Nombre del Gerente/Administrador \*

4. **En su opinión, ¿considera que la resiliencia empresarial es fundamental para enfrentar crisis económicas o desastres naturales?**

\*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5. **¿Cree que las empresas de su entorno están adecuadamente preparadas para afrontar situaciones de crisis económicas o desastres naturales?**

\*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6. **¿Usted conoce las estrategias de gestión de riesgos utilizadas por las empresas en tiempos de crisis económicas o desastres naturales? \***

- Si
- Poco
- No
- Nada

7. **¿Considera que el GAD de la ciudad de Ambato, apoya a las empresas para fortalecer su resiliencia ante crisis económicas o desastres naturales? \***

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8. **¿Considera que la implementación de tecnologías avanzadas podría mejorar la resiliencia empresarial en tiempos de crisis económicas o desastres naturales? \***

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9. **¿Qué tan dispuesto/a estarías a invertir recursos adicionales para fortalecer la resiliencia de tu empresa frente a posibles crisis económicas o desastres naturales? \***

- Mucho
- Poco
- Nada
- No hay interés

10. **En su opinión, ¿Qué tan importante son las alianzas estratégicas entre empresas para enfrentar de manera conjunta las crisis económicas o desastres naturales?**

\*

- Muy importante
- Bastante importante
- Poco importante
- Nada importante

11. **¿Considera que las estrategias de riesgos podrían ser efectivas para mejorar la resiliencia empresarial ante situaciones de crisis económicas o desastres naturales? \***

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12. **¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de las empresas para mantener la continuidad del negocio durante una crisis económica o desastre natural? \***

- Muy alta
- Alta
- Baja
- Muy baja

13. **¿Considera que la formación y capacitación del personal son elementos fundamentales para fortalecer la resiliencia empresarial? \***

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

14. **¿Existe comunicación y coordinación efectiva entre las empresas y otras instituciones durante una crisis económica o desastre natural? \***

- Mucho
- Si
- Poco
- No

15. **En su opinión, ¿Cuál es el nivel de compromiso de las empresas para implementar medidas que promuevan la resiliencia empresarial? \***

- Muy alto
- Alto
- Bajo
- Muy bajo

16. **¿Cuán importantes son las estrategias de gestión de riesgos en las decisiones comerciales cotidianas de una empresa? \***

- Bastante
- Poco
- Nada
- Ningún interés

17. **¿Las estrategias de gestión de riesgos pueden generar ventajas competitivas para las empresas durante situaciones de crisis económicas o desastres naturales? \***

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo