



**CARACTERIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE PERMITEN
ENFRENTAR LAS CRISIS ECONÓMICAS: ANÁLISIS POR INVESTIGACIÓN
DOCUMENTAL**

Por:

Nicolás Henao Galeano

Alejandro Marchesini Escobar

Jesús Daniel Quintero Durán

Bryan Croes Toro

**Trabajo de grado presentado para optar al título de Negociador Internacional y
Administrador de Empresas**

Asesor

Juan Alejandro Cortés Ramírez, Doctor (PhD) en Administración

**Universidad Pontificia Bolivariana
Escuela de Economía, Administración y Negocios
Seleccione pregrado o posgrado UPB
Medellín, Antioquia, Colombia**

2025

Tabla de Contenido

CARACTERIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE PERMITEN ENFRENTAR LAS CRISIS ECONÓMICAS: ANÁLISIS POR INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.....	1
Lista de Tablas	4
Lista de Figuras	5
Resumen.....	6
Abstract.....	7
Introducción	8
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
1.1. Descripción Del Problema.....	9
2. OBJETIVOS	12
2.1. Objetivo General.....	12
2.2. Objetivos Específicos.....	12
3. JUSTIFICACIÓN.....	13
4. MARCO DE REFERENCIA.....	14
4.1. Marco De Antecedentes	14
4.2. Marco Teórico	15
5. METODOLOGÍA	21
5.1 Enfoque	21
5.2 Tipo De Investigación	21
5.3 Método	21
5.4 Instrumentos De Recolección Y Análisis De Datos	22
5.5 Macroproceso Identificar	22

5.5.1 Macroproceso Describir	26
Figura 1	27
Figura 2.....	29
Figura 3.....	31
Figura 4.....	33
5.5.2. Macroproceso Profundizar	36
5.5.2.1. Análisis de la Categoría Tipos Crisis Económicas.....	36
5.5.2.2. Análisis de la Categoría Estrategias Gerenciales y Crisis Económicas.....	41
6. CONCLUSIONES	46
7. RECOMENDACIONES.....	48
8. REFERENCIAS	50

Lista de Tablas

Tabla 137

Lista de Figuras

Figura 1.....	28
Figura 2.....	29
Figura 3.....	31
Figura 4.....	34
Figura 5.....	38

Resumen

El objetivo de este trabajo es caracterizar las estrategias empresariales que han seguido las organizaciones a nivel mundial para hacerle frente a las crisis económicas. Usando la metodología el método deductivo pretende derivar hipótesis, categorías o variables provenientes de los marcos teóricos o de referencia, con esto pudimos encontrar las siguientes conclusiones, no todas las crisis son económicas pero afectan de cierta forma económicamente a una organización, por lo general la mayoría de organizaciones usan el modelo keynesiano, este dice que si los costos de la empresa u organización es grande por lo general tendrán que despedir mano de obra hasta que se vuelvan a estabilizar, la idea de este trabajo es explorar la otras opciones que tengan las organizaciones para que sean más seguras, o estén mejor preparadas para enfrentar las crisis económicas, no se piensa encontrar una forma definitiva para evitar todas las crisis ya que esto es imposible pero si se hará un análisis de la mayoría de estrategias que se hicieron con las empresas a ver cuáles fueron efectivas y cuales no dependiendo del contexto.

Palabras clave: crisis económica, gestión empresarial, gestión financiera.

Abstract

The objective of this work is to characterize the business strategies that organizations have followed worldwide to face economic crises. The methodology, the deductive method, aims to derive hypotheses, categories or variables from the theoretical or reference frameworks, with this we were able to find the following conclusions, not all crises are economic but they affect an organization economically in a certain way, generally the majority of organizations use the Keynesian model, this says that if the costs of the company or organization are large, they will generally have to lay off labor until they stabilize again, the idea of this work is to explore the other options that organizations have. to make them safer, or are better prepared to face economic crises, there is no plan to find a definitive way to avoid all crises since this is impossible, but an analysis will be made of most strategies that were carried out with companies to see which were effective and which ones don't depend on the context.

Keywords: economic crisis, business management, financial management.

Introducción

Las crisis económicas afectan profundamente a las empresas y organizaciones, impactando su capacidad de operar, generar ingresos y mantener la estabilidad financiera. Durante estos periodos, las empresas enfrentan una disminución de la demanda de bienes y servicios, dificultades en la obtención de financiamiento y un aumento significativo de la incertidumbre en los mercados. Estos factores pueden llevar a una reducción en la inversión, recortes de personal e incluso el cierre de negocios, especialmente en aquellos sectores más vulnerables a las fluctuaciones económicas.

En este contexto, comprender el impacto de las crisis económicas en las organizaciones resulta fundamental para diseñar estrategias de adaptación y resiliencia. Este marco teórico explora las principales teorías económicas que explican cómo las crisis afectan a las empresas, los factores determinantes de su vulnerabilidad y las distintas estrategias que pueden adoptar para mitigar los efectos adversos. Además, se analizan ejemplos de organizaciones que han logrado sobrevivir y prosperar en entornos de crisis, destacando las lecciones aprendidas y las mejores prácticas que pueden aplicarse en el futuro.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción Del Problema

Según Samuelson & Nordhaus, las crisis económicas son un periodo de declive severo en la actividad económica de una empresa, organización, país o región reconocido por una caída significativa del PIB (hablando a nivel macroeconómico) un aumento del desempleo, una caída de la inversión y un deterioro general en las condiciones de vida (2010). De acuerdo con Ross & Westerfield, a nivel de organizaciones y empresas se refiere a una situación en la que una entidad enfrenta por un periodo de dificultades financieras que ponen en riesgo su estabilidad y continuidad operativa (2016).

En el ámbito empresarial, es crucial identificar de manera temprana los signos de problemas financieros para mitigar su impacto en la organización. Algunos de los indicadores más comunes que señalan la existencia de dificultades económicas incluyen la caída en las ventas o ingresos, los problemas de liquidez, el aumento del endeudamiento, la reducción de la inversión y la necesidad de reducir costes.

La caída en las ventas o ingresos es uno de los síntomas más evidentes. Este fenómeno se refleja en una disminución de las ganancias, lo cual puede ser consecuencia de una disminución en la demanda, un aumento de la competencia o una estrategia de marketing ineficaz. Cuando los ingresos bajan, es señal de que la empresa no está logrando vender lo suficiente para generar las ganancias necesarias para su sostenibilidad.

Los problemas de liquidez representan otra señal de alerta. Se presentan cuando la empresa no dispone de suficientes recursos financieros para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, como el pago de salarios, proveedores o servicios. La falta de liquidez puede detectarse a través del análisis de los flujos de caja, donde se evidencia si el efectivo generado es suficiente para cubrir las necesidades operativas y de deuda.

El aumento del endeudamiento es otro indicador preocupante. Las organizaciones pueden recurrir al crédito como solución temporal para mantener sus operaciones, pero un endeudamiento excesivo incrementa la carga financiera, haciendo más difícil para la empresa cumplir con sus obligaciones en el largo plazo. Este problema se puede identificar revisando la relación entre la deuda y el capital de la empresa, así como analizando sus estados financieros.

En períodos de incertidumbre económica, es común observar una reducción en la inversión. Las empresas, al enfrentarse a un entorno inestable, tienden a posponer o cancelar proyectos de inversión, lo cual afecta negativamente su crecimiento futuro. Esta tendencia se puede identificar mediante el análisis de los gastos de capital y las estrategias de planificación.

Finalmente, la reducción de costes es una medida común que adoptan las empresas cuando enfrentan dificultades financieras. Esto puede implicar la disminución de la plantilla, la renegociación de contratos, o el cierre de proyectos no rentables. Si bien estas acciones pueden ser necesarias para asegurar la viabilidad de la empresa, también pueden tener repercusiones negativas, como la pérdida de talento y la desmotivación del personal.

En este trabajo se busca comprender las medidas que se deben tener en cuenta para la prevención de una crisis financiera. Según Martínez de Silva, el autor de “Cómo adaptar el control de gestión a una situación de crisis empresarial” menciona tres aspectos fundamentales para tener en cuenta a la hora de enfrentar una crisis financiera (diciembre 2009).

Para Martínez de Silva la primera estrategia es “la prevención basada en el estudio de los indicadores. Dentro de las áreas de control, se debe de disponer, además de la financiera, de toda la información operativa relevante para el funcionamiento ordinario de la empresa, como el número de unidades vendidas, adiciones netas de clientes, bajas de clientes, consumos medios por cliente y periodo, puntos de venta operativos, áreas de

producción y capacidad operativa de las mismas, tasas de ocupación, así como un largo etcétera de todas aquellas informaciones que se consideran relevantes según el tipo de empresa y el sector en que opera la misma.” (diciembre 2009, p. 64)

La segunda estrategia que menciona Martínez de Silva es “la correcta presupuestación tanto de los parámetros operativos como financieros. Los presupuestos han de ser la justa medida que interprete correctamente los indicadores pasados, el mejor conocimiento de nuestra empresa y sus habilidades, y nuestros objetivos futuros enmarcados dentro de la misión global de la empresa y dentro del mercado en el que se desarrolla nuestra actividad.” (diciembre 2009, p. 65)

Por último, Martínez de Silva dice que “La tercera herramienta está constituida por el seguimiento permanente y el establecimiento de planes de contingencia en el caso de que estos fueran necesarios. Cualquier organización, una vez cerrados los diferentes presupuestos, ha de contar con herramientas que le permitan monitorizar y comparar contra los diferentes presupuestos las principales variables operativas y financieras que están contenidas dentro de los mismos. Tener un seguimiento permanente de la información y compararla con respecto a los diferentes presupuestos de manera diaria, semanal, quincenal y, en cualquier caso, mensual, ha de servirnos para identificar alarmas en la organización en la medida que los indicadores se desvíen de lo previsto no debemos esperar a que estas desviaciones sean importantes, ya que la detección precoz es muy relevante a la hora de tomar las medidas oportunas. (diciembre 2009, p. 67)

Para terminar, en este trabajo se buscará definir las principales estrategias gerenciales para enfrentar las crisis económicas tomando como referencia diferentes autores que abarcan temas financieros, por lo tanto, servirán de complemento para el desarrollo de este trabajo de investigación que tiene como objetivo dar solución a la pregunta de investigación.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Caracterizar las estrategias empresariales que han seguido las organizaciones a nivel mundial para hacerle frente a las crisis económicas.

2.2. Objetivos Específicos

- Identificar los tipos de crisis económicas de acuerdo con una revisión de literatura.
- Proponer acciones prácticas para la dirigencia de organizaciones al momento de enfrentar una crisis económica.

3. JUSTIFICACIÓN

Según Sofia Torres La importancia de una investigación en la prevención de crisis económicas radica en sus profundas implicaciones tanto para la estabilidad organizacional como para la economía global. Las crisis económicas son fenómenos recurrentes que pueden desencadenar graves consecuencias, afectando tanto a las empresas como a las economías nacionales. Por lo tanto, comprender las estrategias de gestión que pueden prevenir y mitigar los efectos de estas crisis es esencial para mantener el bienestar económico y social.

A nivel macroeconómico, las crisis suelen provocar descensos significativos del Producto Interno Bruto (PIB), un aumento del desempleo y un deterioro general de los niveles de vida. Estos resultados ponen en estricta necesidad crítica de desarrollar estrategias eficaces destinadas a prevenir tales situaciones y mantener la estabilidad económica. Desde una perspectiva microeconómica, las crisis financieras pueden socavar la estabilidad operativa de las empresas, poniendo en peligro su supervivencia y su capacidad para cumplir con sus obligaciones. Por esta razón, identificar y analizar las estrategias gerenciales para enfrentar este tipo de crisis es vital para que las organizaciones estén mejor equipadas para mantener su solvencia y competitividad, incluso en tiempos de incertidumbre.

Este estudio se basa en una investigación documental, que permite una comprensión profunda de las políticas de supervisión, los marcos regulatorios y las prácticas comerciales que han demostrado ser efectivas en la prevención de crisis. Las estrategias identificadas en este análisis son flexibles y pueden adaptarse a las necesidades específicas de cada organización o sector, lo cual es clave para su éxito. Además, el enfoque en la prevención y el monitoreo continuo de los indicadores económicos y operativos permite a las organizaciones detectar señales de alerta tempranas, lo que facilita la toma de decisiones oportunas. Esto es crucial para evitar que pequeñas desviaciones se conviertan en crisis graves que puedan amenazar la supervivencia de una empresa.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. Marco De Antecedentes

El marco de antecedentes se construye como una base esencial para comprender las dinámicas y los factores que influyen en la gestión empresarial durante períodos de crisis económicas. Este análisis parte de la necesidad de identificar y caracterizar las estrategias gerenciales que han demostrado ser efectivas en situaciones de inestabilidad económica, utilizando para ello un enfoque de investigación documental. A través de la búsqueda de estudios de caso, este marco de antecedentes contextualiza la relevancia de dichas estrategias, proporcionando un análisis de los mecanismos y prácticas que permiten a las organizaciones sobrevivir, adaptarse y prosperar en entornos económicos adversos.

La búsqueda de información se realiza a partir de la búsqueda en bases de datos.

Fichas Técnicas De Búsqueda

Primera Búsqueda

Fecha: septiembre 23 del 2024

Base de datos: MY EBSCO

Ecuación de búsqueda: Crisis económica

Hallazgos: 1,799

Filtros: Texto completo, Publicación académica

Selección: 12

Segunda Búsqueda

Fecha: septiembre 30 del 2024

Base de datos: MY EBSCO

Ecuación de búsqueda: Economic Crisis

Hallazgos: 35,658

Filtros: Texto completo, Publicación académica

Selección: 11

Tabla 1

Matriz de resultados de búsqueda – Marco de antecedentes



MARCO DE
ANTECEDENTES.xlsx

Nota. Información obtenida de la búsqueda de bases de datos académicas.

4.2. Marco Teórico

¿Qué es una Crisis Económica?

Kotler y Keller (2016) definen una crisis económica como un período de declive severo en la actividad económica de un país o región, caracterizado por una caída significativa del producto interno bruto (PIB). Desde la perspectiva de empresas y organizaciones, una crisis económica implica una situación en la que una entidad enfrenta graves dificultades financieras que amenazan su estabilidad y continuidad operativa (Kotler & Keller, 2016).

¿Cómo se Identifica una Crisis Económica?

Para identificar una crisis económica en una empresa, se deben observar varios indicadores clave que reflejan problemas financieros y operativos. Entre estos se incluyen:

- **Caídas en las ventas o ingresos:** descenso en la demanda de productos o servicios.
- **Problemas de liquidez:** falta de efectivo para cumplir con obligaciones financieras.
- **Aumento del endeudamiento:** mayor dependencia de deuda para financiar operaciones.
- **Reducción de la inversión:** disminución de los fondos destinados a

crecimiento o desarrollo.

- **Recortes de personal y reducción de costos:** medidas de ajuste para controlar gastos.
- **Pérdida de confianza de inversionistas:** reducción del interés y la seguridad de los accionistas y nuevos inversionistas.

Factores que Provocan una Crisis Económica en una Empresa

Según Brigham y Ehrhardt (2019), los factores que originan una crisis económica en una empresa pueden dividirse en externos e internos:

Factores externos:

- **Recesión económica:** una desaceleración económica general reduce la demanda de bienes y servicios, afectando los ingresos de la empresa.
- **Cambios en la política fiscal o monetaria:** aumentos en los impuestos, inflación o variaciones en las tasas de interés incrementan los costos operativos.
- **Crisis financieras:** problemas en los mercados financieros, como una caída bursátil o restricciones en el sistema bancario, pueden limitar el acceso al crédito.
- **Competencia:** la entrada de nuevos competidores o avances tecnológicos pueden reducir la participación de mercado y los márgenes de beneficio.

Factores internos:

- **Mala gestión:** decisiones inadecuadas, como una expansión demasiado rápida o una falta de planificación estratégica.
- **Problemas de liquidez:** falta de efectivo para cumplir con las obligaciones a corto, mediano y largo plazo.
- **Problemas en la producción:** interrupciones en la cadena de suministro o fallos logísticos reducen la capacidad de satisfacer la demanda.
- **Pérdida de talento clave:** la salida de directivos y personal especializado debilita la capacidad operativa de la empresa (Brigham & Ehrhardt, 2019).

Estrategias para Abordar la Crisis Económica desde la Perspectiva Gerencial

Drucker (2008) sugiere un enfoque sistemático y proactivo para enfrentar las crisis económicas en las organizaciones:

- **Evaluación rápida y profunda de la situación:**
 - a. **Análisis financiero:** examinar en detalle los flujos de caja, balances y proyecciones para identificar áreas críticas.
 - b. **Identificación de causas:** determinar si las causas de la crisis son internas o externas para diseñar una respuesta adecuada.
- **Reducción de costos:**
 - c. **Optimización de gastos:** renegociar contratos, reducir costos operativos y eliminar gastos innecesarios.
 - d. **Reestructuración del personal:** realizar recortes o reorganizaciones cuando sea necesario, pero conservando el talento clave.
- **Mejora de la liquidez:**
 - e. **Gestión del capital de trabajo:** acelerar la recuperación de cuentas por cobrar y optimizar la gestión del inventario.
 - f. **Buscar nuevas fuentes de financiación:** considerar opciones como líneas de crédito o venta de activos no esenciales.
- **Comunicación eficaz:**
 - g. **Transparencia interna:** informar a los empleados sobre la situación para mantener la moral y el compromiso.
 - h. **Comunicación con stakeholders:** mantener informados a accionistas, clientes y proveedores sobre las acciones que se están tomando.
- **Innovación y adaptación:**
 - i. **Diversificación de productos o servicios:** explorar nuevas oportunidades para generar ingresos adicionales.
 - j. **Adopción de tecnología:** implementar tecnologías para mejorar la eficiencia y reducir costos (Drucker, 2008).

A lo largo de la historia, diversas crisis económicas han impactado de manera significativa a las economías de todo el mundo. Cada una de estas crisis tuvo orígenes, desarrollos y efectos distintos, pero en común desencadenaron recesiones profundas y cambios en las políticas económicas. A continuación, se destacan algunas de las crisis más relevantes:

Pánico De 1873

Según Charles. P & Robert. Z (2005) El Pánico de 1873 fue una crisis financiera que comenzó en Europa y se extendió rápidamente a Estados Unidos. Fue provocado por la quiebra de grandes bancos europeos y la contracción en la construcción de infraestructuras ferroviarias en EE.UU., lo cual marcó el inicio de una larga recesión económica. Esta crisis fue particularmente relevante porque simbolizó uno de los primeros episodios de recesión prolongada en una economía mundial interconectada.

Gran Depresión (1929)

Según Charles. P & Robert. Z (2005) La Gran Depresión de 1929 inició con la abrupta caída de la Bolsa de Nueva York el 24 de octubre, conocido como el "Jueves Negro". Este evento precipitó una crisis económica global que se extendió durante toda la década de 1930, caracterizada por un alto desempleo, quiebras empresariales y una deflación generalizada. La Gran Depresión

también llevó a importantes cambios en las políticas económicas, especialmente en Estados Unidos, donde se implementó el New Deal para combatir sus efectos.

Crisis Del Petróleo (1973)

Según Charles. P & Robert. Z (2005) La Crisis del Petróleo de 1973 se desató tras un embargo petrolero impuesto por la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) en respuesta al apoyo de los países occidentales a Israel en la Guerra del Yom Kipur. Este embargo llevó a un aumento vertiginoso en el precio del petróleo, que provocó estanflación en muchas economías desarrolladas, impactando profundamente los sectores

industriales dependientes del crudo.

Crisis De La Deuda En América Latina (Década De 1980)

Según Charles. P & Robert. Z (2005) En la década de 1980, varios países de América Latina enfrentaron graves dificultades para pagar sus deudas externas debido al aumento de las tasas de interés en los países acreedores y la reducción de los precios de exportación de productos primarios. Esta situación desembocó en una crisis de deuda regional que forzó a muchos países a recurrir a programas de ajuste estructural impuestos por el Fondo Monetario Internacional (FMI), con severos efectos en sus economías y poblaciones.

Crisis Asiática (1997)

Según Charles. P & Robert. Z (2005) La Crisis Asiática de 1997 comenzó en Tailandia y se expandió rápidamente a otras economías del sudeste asiático, como Indonesia, Malasia y Corea del Sur. Fue detonada por la devaluación del baht tailandés y la falta de confianza de los inversores, lo que generó una fuerte caída en los mercados financieros y graves dificultades económicas en la región. Esta crisis reveló la vulnerabilidad de las economías emergentes a los flujos de capital especulativos y a la falta de reservas de divisas.

Crisis Financiera Global (2008)

Según González, J. Z., Pérez, J. F. M., & Montoya, F. R. (2009) la Crisis Financiera Global de 2008 fue provocada por el colapso del mercado inmobiliario y las hipotecas suprimidas, lo cual llevó a una grave crisis en el sistema bancario. Esta crisis se extendió globalmente, causando una profunda recesión, quiebras bancarias y un aumento en los niveles de desempleo. Los efectos de la

crisis de 2008 motivaron la implementación de políticas de rescate financiero y llevaron a una revisión en la regulación de los sistemas financieros internacionales.

Crisis Del Covid-19 (2020)

Rout, B. S., & Das, N. M. (2024) Menciona que la pandemia de COVID-19 en 2020 desató una crisis económica global sin precedentes debido a las estrictas medidas de confinamiento y la interrupción de las cadenas de suministro en todo el mundo. Esta crisis trajo consigo una caída drástica en el comercio y el consumo, además de altos niveles de desempleo. Los gobiernos implementaron programas de estímulo económico y apoyo financiero, mientras que las economías se adaptaban a nuevos modelos de trabajo y producción en un contexto incierto.

5. METODOLOGÍA

5.1 Enfoque

La metodología que vamos a usar en este trabajo de investigación es cualitativa ya que con este tema nos permitirá hacer un análisis sobre las experiencias que han pasado los gerentes, jefes o coordinadores para enfrentar las crisis económicas con libros, artículos y datos publicados en la historia de acuerdo con la crisis que han enfrentado. También, se podrá estudiar cual fue el paso a paso que tuvieron que hacer basándonos en su forma de pensar para ver que les resultó y que no en un contexto natural. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

5.2 Tipo De Investigación

Nuestro trabajo de investigación se encuentra en una fase exploratoria debido a que las crisis económicas, a pesar de ser un fenómeno constantemente estudiado que afecta diversos aspectos de la sociedad, requieren un análisis profundo. Queremos entender qué tipo de soluciones o estrategias adoptaron las empresas y organizaciones para sobrevivir en diferentes mercados, identificando sus ventajas, ideas y oportunidades. Esto se alinea con la definición de “estudios exploratorios”, que se utilizan cuando el objetivo es examinar un tema poco estudiado o novedoso. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

5.3 Método

Según Ávila Baray (2006), el método deductivo pretende derivar hipótesis, categorías o variables provenientes de los marcos teóricos o de referencia, para ser contrastados en una realidad empírica. En la presente investigación, se derivarán categorías a partir de marco teórico y el marco de antecedentes y estas serán contrastadas en las publicaciones académicas que den cuenta del problema de investigación.

5.4 Instrumentos De Recolección Y Análisis De Datos

Para recoger la información que se requiere en el proyecto de investigación, se recurrirán a publicaciones disponibles en línea, por ser un tipo de investigación documental. Para ello se usarán las bases de datos científicas académicas brindadas por la universidad, además de otro tipo de información dispuesto en línea con la calidad necesaria para la investigación. Para el análisis de los datos, se seguirá la metodología de revisión sistemática de literatura propuesta por el profesor Jorge Iván Pérez Rave.

Jorge Iván Pérez Rave (2012) Propone que la revisión sistemática de literatura se haga a partir de cuatro macroprocesos. Estos macroprocesos siguen la gestión de la calidad del ciclo PHVA. El primer macroproceso lo denomina “identificar”, este consta de 10 pasos en donde se hace la elección del tema, la formulación de la pregunta de investigación y el planteamiento del problema de investigación. También, se empieza a hacer un primer trabajo de búsqueda de la propuesta que se encuentra en el marco de antecedentes y registrado en la matriz de los resultados de la búsqueda. A esto el autor lo denomina trabajo de campo. El siguiente macroproceso es el de “escribir” que consta de la búsqueda de información en diferentes bases de datos y el uso del aplicativo “Bibliometrics” y la generación de lo que el autor denomina espacio literario relevante. El macroproceso siguiente es el de “profundizar”, este implica el análisis, la lectura crítica y la presentación de los resultados a la luz de los objetivos y el problema de investigación. Por último, sigue el macroproceso de “divulgar” que se realiza mediante la entrega del reporte de investigación y la presentación de los resultados ante un jurado externo al curso.

5.5 Macroproceso Identificar

El macroproceso Identificar es el primer paso en la metodología de revisión sistemática de literatura. Su principal objetivo es localizar el espacio literario relevante (ELR) y cuantificar la proporción de contenido que representa información de baja relevancia o "poco vital". Este proceso no solo permite delimitar el marco teórico inicial, sino que también sirve como base para la planificación y desarrollo de los siguientes macroprocesos: Describir y Profundizar. Para ello, Identificar se estructura en 10 pasos

alineados con el ciclo PHVA (Planear - Hacer - Verificar - Actuar), los cuales buscan sistematizar el vacío de conocimiento existente y proporcionar respuestas al investigador. Entre los productos clave de este macroproceso se incluyen la selección del tema de estudio, la formulación de preguntas de investigación, la elaboración de un protocolo de revisión, la validación de la vigencia del tema, y la localización y extracción de los estudios más relevantes dentro de la comunidad científica. Estos elementos permiten no solo una mejor estructuración del estudio, sino también una estimación cuantitativa de la proporción de información que podría considerarse de menor impacto dentro del campo de investigación.

Elección del tema

El tema de investigación fue seleccionado debido a la relevancia de las crisis económicas en el entorno empresarial. Todas las organizaciones, en algún momento de su existencia, enfrentan crisis económicas, ya que son fenómenos recurrentes que afectan a nivel global. Analizar las estrategias gerenciales para enfrentarlas permite comprender cómo las empresas pueden sobrevivir y adaptarse en tiempos de incertidumbre.

Muchas organizaciones carecen de estrategias definidas para afrontar crisis económicas. Un estudio documental puede ayudar a identificar prácticas efectivas basadas en experiencias previas y casos documentados.

Por último, se consideró que el área de gerencia desempeña un papel crucial en la estabilidad y recuperación de las empresas durante una crisis. Identificar estrategias gerenciales exitosas puede proporcionar herramientas prácticas para la toma de decisiones en situaciones de adversidad.

Sistematización de la pregunta del problema

En el numeral 1.1 se explica el contexto del problema. Existen diversas teorías y modelos en el ámbito de la administración, la economía y la gestión estratégica que explican cómo las empresas pueden afrontar períodos de inestabilidad.

Un ejemplo es la teoría de la resiliencia organizacional (Hamel & Välikangas, 2003), que plantea que las empresas deben desarrollar capacidades dinámicas para adaptarse a los cambios y reinventarse en tiempos de crisis. Asimismo, el modelo de gestión del riesgo (Kaplan & Mikes, 2012) sugiere que las empresas deben identificar, evaluar y mitigar riesgos para minimizar el impacto de eventos económicos adversos.

Otro enfoque relevante es el de la ventaja competitiva sostenible (Porter, 1985), que enfatiza la importancia de desarrollar estrategias que permitan a las empresas diferenciarse y mantener su posición en el mercado, incluso en momentos de crisis. Desde la perspectiva de la gestión financiera, autores como Brealey, Myers y Allen (2017) destacan la necesidad de optimizar el manejo del capital de trabajo y mejorar la eficiencia operativa para garantizar la liquidez y solvencia empresarial.

A pesar de la existencia de múltiples enfoques estratégicos, muchas empresas enfrentan dificultades al implementar estrategias efectivas en tiempos de crisis. En primer lugar, la falta de planificación y previsión estratégica puede llevar a respuestas improvisadas y poco estructuradas, afectando la capacidad de recuperación de la empresa.

Otro problema común es la resistencia al cambio dentro de las organizaciones. Durante una crisis, es fundamental que las empresas adopten modelos de negocio más flexibles. Sin embargo, muchas veces la cultura organizacional y la falta de liderazgo transformacional dificultan la toma de decisiones rápidas y eficientes.

Además, la limitada disponibilidad de recursos financieros en tiempos de crisis restringe la capacidad de inversión en innovación y estrategias de diversificación. La reducción en los flujos de ingresos y el aumento de costos operativos pueden llevar a una toma de decisiones enfocada en la supervivencia a corto plazo, sin considerar estrategias de largo plazo que garanticen una recuperación sostenible.

El acceso a información y la toma de decisiones basadas en datos son factores cruciales para enfrentar crisis económicas. Sin embargo, muchas empresas carecen de sistemas adecuados de análisis y monitoreo, lo que impide detectar señales tempranas de problemas financieros o identificar oportunidades emergentes en el mercado.

En conclusión, identificar y comprender las principales estrategias gerenciales para enfrentar crisis económicas es una necesidad urgente para las empresas en la actualidad. Este estudio busca analizar las mejores prácticas documentadas en la literatura académica y en casos empresariales para ofrecer un marco estratégico que permita a las organizaciones mejorar su capacidad de respuesta y resiliencia ante futuros desafíos económicos.

Revisión de antecedentes y metodología

Para la investigación, se realizó una búsqueda documental en la base de datos EBSCO HOST, seleccionando 20 documentos relevantes que analizan las dinámicas y estrategias gerenciales en crisis económicas. Durante la búsqueda, se identificaron 1,799 y 35,658 resultados para los términos "Crisis económica" y "Economic Crisis", respectivamente, lo que refleja la importancia del tema en entornos económicos adversos.

El trabajo de campo consistió en la revisión documental de fuentes académicas disponibles en EBSCO HOST, donde se obtuvieron un total de 37,000 documentos combinando términos en inglés y español. Posteriormente, se aplicó un filtro de selección, denominado marco teórico, a partir del cual se escogieron 23 documentos clave que permitirían profundizar en la exploración del tema de investigación.

Control de calidad

El criterio de calidad aplicado en esta investigación consistió en relacionar los documentos obtenidos en EBSCO HOST con la pregunta de investigación: ¿Cuáles son las principales estrategias gerenciales para enfrentar las crisis económicas? De los 37,000 documentos iniciales, se seleccionaron 23 documentos que conforman el marco teórico. La justificación del anteproyecto se basa en este espacio literario relevante, donde se concentra la información de mayor calidad para la investigación.

5.5.1 Macroproceso Describir

Para realizar el siguiente macroproceso, será necesario llevar a cabo múltiples trabajos de campo y búsquedas en bases de datos para identificar el espacio literario relevante en cada una de ellas. A medida que se realicen la mayoría de las búsquedas y el análisis correspondiente, se determinará el espacio literario relevante. Una vez identificados, todos estos espacios literarios serán agrupados en un conjunto común para generar una unión coherente. Finalmente, se llevará a cabo una evaluación crítica de la calidad de los estudios seleccionados, garantizando la validez y fiabilidad de los hallazgos. Este proceso permitirá generar un marco conceptual sólido para el análisis del macroproceso, proporcionando bases para su optimización y mejora continua dentro de este trabajo de investigación.

Búsqueda 1 en

Scopus Fecha:

26/02/2025

Ecuación de búsqueda: *“economic crisis” and “business management”*

Documentos hallados: 2.818

En la primera búsqueda realizada en la base de datos Scopus, obtuvimos una gráfica en el plano cartesiano que nos permitió identificar preguntas clave con mayor precisión. Esta representación visual resultó fundamental, ya que nos brindó un panorama más claro sobre la evolución del interés académico en nuestro tema de investigación y nos orientó hacia la necesidad de realizar una búsqueda más profunda y específica. A partir de este análisis, decidimos emplear una combinación de términos como *“business management”*, *“economic crisis”* y *“management crisis”*, con el objetivo de localizar literatura relevante que abordara la relación entre la gestión empresarial y las crisis económicas.

Uno de los hallazgos más relevantes de esta búsqueda fue que el estudio sobre cómo enfrentar las crisis económicas desde la perspectiva gerencial comenzó a ganar notoriedad a partir del año 2000. Antes de esta fecha, existían pocos artículos académicos que exploraran estrategias para la gestión efectiva en tiempos de crisis. Sin embargo, a medida

que la economía global atravesó periodos de incertidumbre y recesiones, el interés por este tema se incrementó significativamente.

El análisis de tendencias mostró que el mayor pico de publicaciones académicas sobre este tema ocurrió en el año 2020, coincidiendo con la pandemia de COVID-19. Este evento global no solo desencadenó una crisis sanitaria sin precedentes, sino que también generó un impacto económico severo a nivel mundial. Como resultado, muchas empresas, organizaciones y negocios se vieron obligados a adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones del mercado. La incertidumbre, las restricciones sanitarias y la disrupción en las cadenas de suministro impulsaron un cambio radical en las estrategias de gestión empresarial.

Durante este periodo, las investigaciones se centraron en diversas áreas clave, como la transformación digital, la resiliencia organizacional, la reestructuración financiera y la toma de decisiones en entornos de alta volatilidad. Se evidenció que aquellas empresas que lograron evolucionar con rapidez e implementar estrategias innovadoras lograron mantenerse a flote, mientras que aquellas que no pudieron adaptarse enfrentaron dificultades extremas, llegando en muchos casos a la quiebra.

Estos hallazgos nos proporcionaron una visión más clara de la evolución del interés académico en la gestión de crisis económicas y nos brindaron una base sólida para continuar nuestra investigación en esta área. Comprender cómo las empresas han afrontado y superado estos desafíos resulta esencial para desarrollar modelos de gestión más eficientes y sostenibles en el futuro.

Figura 1

Indicadores bibliométricos generales del periodo 1970–2024

*Figura 1*

Nota. En la Figura 1 se presentan los principales indicadores del análisis entre 1970 y 2024, donde destaca una tasa de crecimiento anual del 13,11 %. Elaboración propia a partir del análisis temático realizado en Biblioshiny (Bibliometrix), 2025.

Desde que se comenzaron a realizar investigaciones que incluyen las palabras clave “economic crisis” y “business management”, se ha observado un crecimiento promedio anual del 13.11% en la cantidad de publicaciones académicas y científicas relacionadas con estos temas. Este incremento refleja un creciente interés por comprender la relación entre las crisis económicas y la gestión empresarial.

Sin embargo, si se analiza el período comprendido entre el año 2000 y el año 2024, se puede notar que el crecimiento en las investigaciones es aún más significativo. En estas dos décadas, la atención hacia este campo ha experimentado un aumento notable, probablemente influenciado por la ocurrencia de eventos económicos globales de gran impacto, como la crisis financiera de 2008, la pandemia de COVID-19 en 2020 y las recientes tensiones económicas internacionales. Estos acontecimientos han generado nuevas preguntas y desafíos para la administración de empresas en contextos de incertidumbre, lo que ha estimulado una producción científica más intensa y variada.

Figura 2

Producción científica anual de artículos entre 1960 y 2025

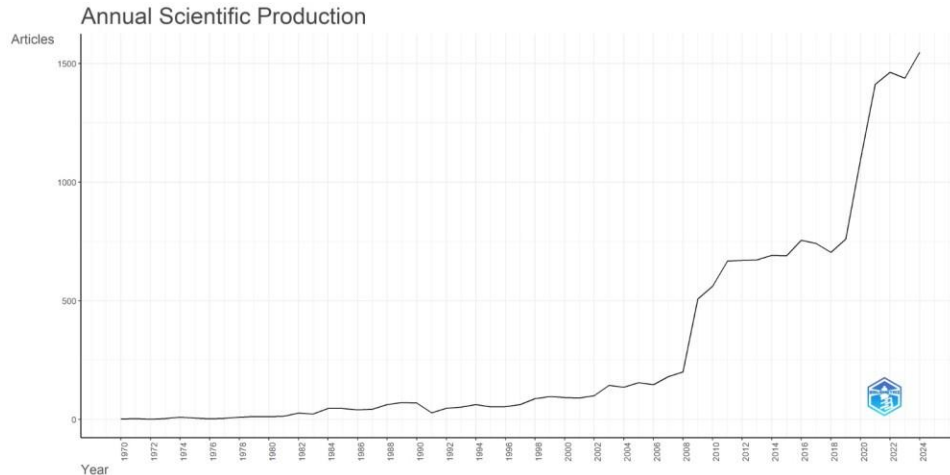


Figura 2

Nota. Como se observa en la Figura 2, la producción científica ha aumentado notablemente a partir del año 2006, alcanzando un pico en 2022. Elaboración propia a partir del análisis temático realizado en Biblioshiny (Bibliometrix), 2025.

Búsqueda 2 en Scopus

Fecha: 12/03/2025

Ecuación de búsqueda: “*Financial crisis*” and “*Crisis management*”

Documentos hallados: 17.500

Al hacer la búsqueda se encontraron alrededor de 17.500 documentos en la base de datos scopus para empezar a filtrar escogimos los siguientes filtros (filtros que estaban predeterminados en la base de datos scopus) social sciences, business management and accounting, enviromental science, economic, econometrics and finance, Engineering, decisión sciences, miltidisciplinary, psychology, Neuroscience, con todos estos filtos permito obtener un conjunto más manejable de documentos a 1,700 documentos.

El proceso de filtrado no solo optimizó la revisión de la literatura, sino que también garantizó que los estudios seleccionados provinieran de disciplinas complementarias, enriqueciendo el análisis con diversas perspectivas y metodologías. Gracias a esta metodología de búsqueda y selección, se estableció una base documental sólida sobre la cual se puede construir un marco teórico robusto y una discusión académica bien fundamentada.

Uno de los aspectos más relevantes que se pueden observar al analizar los datos en Bibliometrix es la evolución en la producción de publicaciones científicas relacionadas con este tema a lo largo del tiempo. En particular, se identifica un punto de inflexión significativo a partir del año 2010, cuando el interés académico en esta área comenzó a crecer de manera notable.

El análisis revela que 2010 fue el año con el mayor número de publicaciones, alcanzando un total de 143 artículos en ese periodo, lo que representa el **pico más alto** en términos de producción científica dentro de la base de datos analizada. Este aumento en la cantidad de publicaciones indica que, a partir de ese momento, la comunidad académica empezó a dedicar mayor atención a este campo de estudio, probablemente debido a avances conceptuales, la aparición de nuevas metodologías o la creciente relevancia del tema en el contexto global.

Si bien antes de 2010 existían algunas investigaciones publicadas, estas eran considerablemente menos numerosas, lo que sugiere que el tema se encontraba en una fase inicial de exploración. A partir de ese año, el número de estudios publicados no solo experimentó un crecimiento cuantitativo, sino que también se diversificaron los enfoques, abarcando diferentes áreas del conocimiento y aplicando nuevas herramientas analíticas para profundizar en su comprensión.

Este fenómeno puede explicarse por varios factores. En primer lugar, el avance de la tecnología y el acceso a bases de datos más amplias permitieron a los investigadores analizar de manera más efectiva grandes volúmenes de información, facilitando la producción de estudios más detallados y precisos. En segundo lugar, el interés de gobiernos,

empresas e instituciones académicas en este campo pudo haber impulsado un aumento en la financiación y el apoyo a investigaciones en esta área, generando así una mayor cantidad de publicaciones científicas.

Además, el crecimiento en la producción científica a partir de 2010 sugiere que los hallazgos previos generaron un impacto considerable, motivando a más investigadores a profundizar en el tema y a desarrollar nuevas perspectivas teóricas y metodológicas. A partir de ese año, es probable que se haya consolidado una comunidad académica especializada, lo que permitió una mayor colaboración entre investigadores y la generación de estudios con un impacto más significativo en la literatura científica.

En resumen, el análisis bibliométrico demuestra que 2010 marcó un punto de inflexión en la producción académica sobre este tema, consolidándose como el año con mayor número de publicaciones registradas hasta el momento. Este crecimiento refleja un interés sostenido y un desarrollo progresivo del campo, lo que indica que el tema seguirá evolucionando con nuevas investigaciones en el futuro.

Figura 3

Indicadores bibliométricos generales del análisis realizado entre 1961 y 2025



Figura 3

Nota. De acuerdo con los datos presentados en la Figura 3, el número total de documentos analizados fue de 16.892, con un promedio de 15 citas por documento. Elaboración propia

a partir del análisis temático realizado en Biblioshiny (Bibliometrix), 2025.

El interés en los temas “Financial crisis” y “Crisis management” ha experimentado un crecimiento sostenido del 8,51% en el periodo comprendido entre los años 1961 y 2025. Este aumento refleja una tendencia constante por parte de la academia, los gobiernos, las instituciones financieras y las organizaciones internacionales a comprender con mayor profundidad los mecanismos que provocan las crisis económicas, así como las estrategias más eficaces para gestionarlas. Si bien dicho crecimiento ha sido paulatino a lo largo de las décadas, existen periodos donde el interés se intensifica de manera más marcada, siendo especialmente notorio a partir del año 2000.

Durante las últimas décadas del siglo XX, el estudio de las crisis financieras comenzó a consolidarse como una línea temática dentro de la economía internacional, particularmente después de eventos como la crisis del petróleo de los años 70, la crisis de la deuda latinoamericana en los 80 y la caída de los mercados asiáticos en 1997. Estos sucesos pusieron en evidencia las vulnerabilidades de los sistemas financieros globales, despertando el interés de los investigadores por identificar patrones comunes, causas estructurales y herramientas de intervención adecuadas para mitigar sus efectos.

No obstante, fue a partir del año 2000 cuando el crecimiento del interés por estos temas se acentuó significativamente. En primer lugar, el estallido de la burbuja de las empresas punto com en 2001 generó una importante revalorización del papel de la especulación financiera en las crisis bursátiles. Más adelante, la Gran Recesión de 2008 —originada en los mercados hipotecarios de alto riesgo en Estados Unidos— tuvo repercusiones profundas a nivel mundial, tanto en economías desarrolladas como en países en desarrollo. Esta crisis puso de manifiesto las deficiencias de los marcos regulatorios existentes, la falta de supervisión efectiva en los mercados financieros, y la necesidad urgente de contar con mecanismos de gestión de crisis más robustos y coordinados a nivel internacional.

A raíz de la crisis de 2008, hubo un notable aumento en las publicaciones académicas,

investigaciones de organismos multilaterales como el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial y el Banco de Pagos Internacionales (BIS), así como una mayor incorporación de temas relacionados con la estabilidad financiera en los programas educativos de economía, administración y finanzas. El término “crisis management”, que antes se aplicaba principalmente a entornos corporativos, comenzó a ganar tracción también en el contexto macroeconómico y político, abordando la planificación y ejecución de políticas para enfrentar desequilibrios económicos severos, quiebras bancarias, rescates financieros y reestructuración de deudas soberanas.

Además, fenómenos más recientes como la crisis de la zona euro (2010-2012), la crisis económica derivada de la pandemia de COVID-19 (2020), y los efectos de la guerra en Ucrania sobre los precios globales de la energía y los alimentos, han contribuido a mantener elevado el interés por estas temáticas. Estos eventos han demostrado que las crisis ya no se circunscriben únicamente al ámbito financiero, sino que están cada vez más interrelacionadas con factores sanitarios, geopolíticos, tecnológicos y ambientales, lo que ha ampliado aún más el campo de estudio.

Por tanto, el crecimiento del 8,51% en el interés por los temas “Financial crisis” y “Crisis management” no sólo refleja una mayor frecuencia de eventos críticos a nivel global, sino también una expansión del enfoque analítico hacia nuevas dimensiones del riesgo. Este aumento en la atención académica y profesional es indicativo de la creciente conciencia sobre la necesidad de sistemas económicos más resilientes, mecanismos preventivos más eficaces y respuestas institucionales más rápidas y coordinadas ante la aparición de nuevas crisis.

Figura 4

Mapa temático de la producción científica: análisis por centralidad y densidad

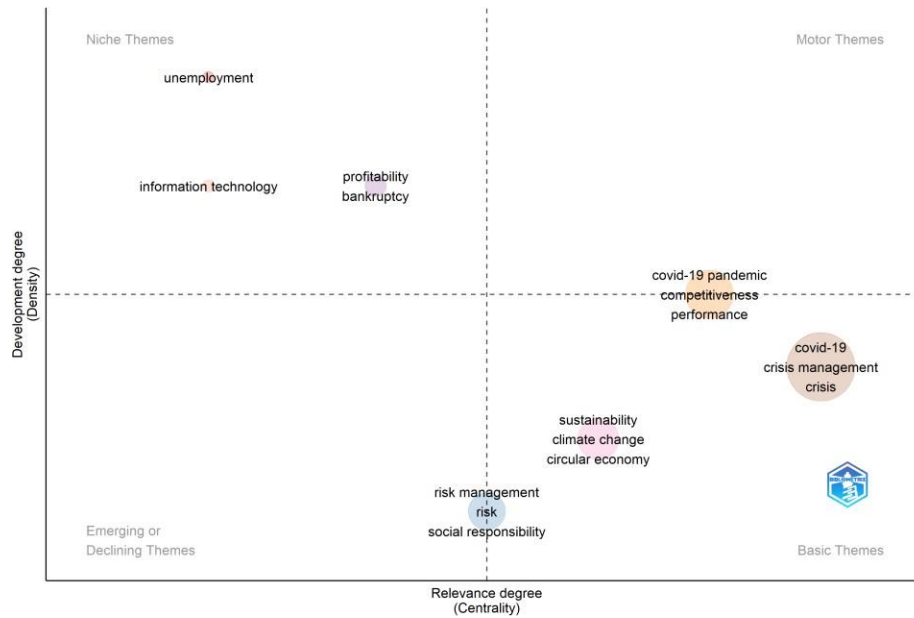


Figura 3

Nota. En la Figura 4 se observan los temas organizados en cuatro cuadrantes, donde destacan como temas motores aquellos relacionados con la gestión de crisis y la pandemia por COVID-19. Elaboración propia a partir del análisis temático realizado en Biblioshiny (Bibliometrix), 2025.

La figura analizada corresponde a un mapa temático que clasifica las principales líneas de investigación según dos dimensiones clave: grado de desarrollo (densidad) y grado de relevancia (centralidad). Este tipo de representación visual permite identificar tanto las tendencias consolidadas como las emergentes o en declive dentro del campo de estudio.

Ubicados en la parte superior izquierda del gráfico, se encuentran los temas de *unemployment* (desempleo) e *information technology* (tecnología de la información). Estos temas presentan un alto grado de desarrollo, lo que indica que han sido explorados de manera absoluta en publicaciones previas. Sin embargo, su baja centralidad sugiere que están relativamente aislados del núcleo temático general del campo, tratándose probablemente de líneas especializadas o de interés limitado a ciertos subgrupos de investigación.

En Temas Motores (Motor Themes), se observa la presencia de temas como *COVID-*

19 pandemic (pandemia de COVID-19), *competitiveness* (competitividad) y *performance* (desempeño). Estos temas presentan una combinación de alta densidad y centralidad, posicionándose como ejes dinámicos que articulan múltiples líneas de investigación. Son áreas clave que no solo están bien desarrolladas, sino que también impulsan la evolución general del campo.

Los temas ubicados en la parte inferior derecha, como *COVID-19*, *crisis management* (gestión de crisis), *crisis*, *sustainability* (sostenibilidad), *climate change* (cambio climático) y *circular economy* (economía circular), se consideran fundamentales para la estructura del área de estudio. Su alta centralidad refleja su relevancia transversal, aunque su menor densidad indica que todavía existe un margen considerable para profundizar en estos temas. Es destacable que la gran burbuja que agrupa *COVID-19*, *crisis management* y *crisis* señala que, en términos de volumen y conexiones, este conjunto temático ocupa un lugar preponderante en la investigación actual.

En la parte inferior izquierda del mapa se localizan temas como *risk management* (gestión de riesgos), *risk* (riesgo) y *social responsibility* (responsabilidad social). Su baja densidad y centralidad sugieren que se trata de áreas que podrían estar emergiendo como nuevas líneas de investigación, o bien, áreas que han perdido relevancia en el contexto actual. No obstante, dado el enfoque creciente en la sostenibilidad y la gestión de crisis, estos temas podrían experimentar un resurgimiento en futuros estudios.

En la matriz del ELR (espacio literario relevante) se analizaron 51 artículos obtenidos de las bases de datos de EBSCOHOST y Scopus. Se elaboró una matriz relacionada a las categorías de “Tipos de Crisis Económicas” y “Estrategias gerenciales y Crisis Económicas”. Con esto, se logró hacer un análisis profundo de cada categoría abriendo paso a los resultados del proyecto de investigación.



Matriz ELR.xlsx

5.5.2. Macroproceso Profundizar

Según el texto *Revisión Sistemática de la Literatura* de Jorge Luis Pérez Rave, el macroproceso "profundizar" se refiere a la lectura crítica de los documentos del Espacio Literario Relevante (ELR), con el fin de alcanzar los resultados de la investigación. Este análisis se desarrolla mediante un mecanismo de categorización, que puede incluir tanto categorías deductivas como inductivas.

En este contexto, la categoría deductiva se basa en conceptos predefinidos derivados de teorías o investigaciones previas. Es un enfoque característico del razonamiento lógico-formal, donde "la investigación parte de teorías ya construidas para comprobar su validez o aplicabilidad en determinados contextos" (Bonilla-Castro & Rodríguez Sehk, 2005, p. 40).

Por otro lado, la categoría inductiva surge del análisis mismo de los datos recolectados, permitiendo construir nuevas categorías y relaciones teóricas de forma emergente. Como explican las autoras, "la conceptualización en la investigación cualitativa es de tipo inductivo, es decir, parte del análisis de los datos obtenidos para establecer categorías y relaciones teóricas" (Bonilla-Castro & Rodríguez Sehk, 2005, p. 46).

En el marco de esta investigación se establecieron dos categorías de análisis. La primera, denominada *crisis económicas*, incluye los artículos que abordan exclusivamente esta temática. La segunda, *estrategias gerenciales y crisis económicas*, agrupa aquellos trabajos que exploran la gestión empresarial en contextos de crisis.

5.5.2.1. Análisis de la Categoría Tipos Crisis Económicas

Las crisis económicas y financieras son situaciones recurrentes en la historia del capitalismo y suelen desencadenar profundas transformaciones en los sistemas productivos, sociales y políticos. Estas situaciones de inestabilidad afectan tanto a las grandes economías como a los sectores más vulnerables, entre ellos las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME), que representan más del 90 % del tejido empresarial en países como Colombia.

La naturaleza de estas crisis puede variar desde estructurales, financieras, sanitarias o sectoriales, pero todas generan efectos adversos como la caída de la demanda, restricciones de crédito, pérdida de empleo y reducción de la inversión.

La siguiente tabla presenta la frecuencia con la que se identifican distintos tipos de crisis en el análisis exploratorio:

Tabla 1. Frecuencia de tipos de crisis.

Tabla 1

Tipo de Crisis	Frecuencia
Crisis Económica	10
Crisis Global	5
Recesión	4
Crisis Financiera	3
Crisis laboral	3
Crisis Sanitaria	3
Crisis del capitalismo	2
Crisis política	2
Crisis Estructural	2
Crisis sobre deuda	2
Crisis socialismo	1
Crisis energética	1
Crisis sectorial	1

Fuente: Elaboración propia (Microsoft Excel, 2025).

Figura 1. Frecuencia de tipos de crisis.



Figura 4

Fuente: Elaboración propia (Microsoft Excel, 2025).

Esto nos indica que las crisis económicas y globales son las más mencionadas y posiblemente las de mayor impacto general, mientras que otras como las crisis sectoriales o energéticas, aunque menos frecuentes, también contribuyen al entorno de vulnerabilidad empresarial.

Ante este panorama, resulta crucial analizar qué tipos de crisis son más relevantes, los impactos negativos que sufren las empresas y las estrategias que pueden implementar para sobrevivir, adaptarse y salir fortalecidas. Este análisis parte de un texto amplio que recoge diversas investigaciones sobre las crisis económicas en distintos contextos históricos y geográficos, con énfasis en sus efectos sobre la rentabilidad empresarial, el financiamiento y la resiliencia organizacional.

Las crisis económicas y financieras generan múltiples impactos negativos sobre las empresas, y estos se manifiestan en distintas áreas:

- **Disminución de la rentabilidad:** caída en la demanda, reducción de precios, márgenes estrechos.
- **Caída en ventas y productividad:** reducción del gasto de consumidores, subutilización de la capacidad instalada.
- **Dificultad de acceso al financiamiento:** restricción del crédito, especialmente para MiPyME.
- **Reducción del gasto en inversión y capital:** freno a la innovación, expansión y modernización.
- **Endurecimiento de las condiciones de endeudamiento:** mayores tasas, menor refinanciación.
- **Ajustes forzados en activos y estructura de capital:** venta de activos, renegociación de pasivos.
- **Impacto sobre el empleo y relaciones laborales:** despidos, reducción de salarios, pérdida de talento.
- **Vulnerabilidad ante riesgos sistémicos:** inflación, devaluación, ruptura de cadenas logísticas.
- **Aumento de la incertidumbre y menor planificación:** empresas más reactivas y menos estratégicas.

Las MiPyME son altamente vulnerables ante las crisis por su menor tamaño, bajo acceso a crédito y bajo nivel de digitalización. Aquí algunas estrategias útiles:

Fortalecer la resiliencia financiera

- **Qué implica:** ahorro, planificación de caja, control del gasto, evitar endeudamiento excesivo.
- **Por qué es útil:** permite sobrevivir sin depender de créditos externos.

Diversificación de productos y mercados

- **Qué implica:** ampliar oferta y canales de venta, explorar nuevos mercados o segmentos.
- **Por qué es útil:** reduce el riesgo de depender de un solo nicho o cliente.

Digitalización de procesos y ventas

- **Qué implica:** comercio electrónico, gestión digital, marketing en línea.
- **Por qué es útil:** mejora eficiencia, amplía el alcance y reduce costos.

Desarrollo de redes y alianzas estratégicas

- **Qué implica:** pertenecer a gremios, cooperativas, vincularse a programas estatales.
- **Por qué es útil:** acceso a recursos, asesoría, información y soluciones compartidas.

Responsabilidad social empresarial (RSE)

- **Qué implica:** cuidar relaciones con empleados, clientes y comunidad.
- **Por qué es útil:** preserva reputación y genera lealtad durante crisis.

Planificación estratégica y evaluación de riesgos

- **Qué implica:** diagnósticos financieros, planes de contingencia, escenarios alternativos.
- **Por qué es útil:** permite anticiparse y tomar decisiones informadas.

Fomentar la innovación y mejora continua

- **Qué implica:** adaptar productos, procesos, servicios.
- **Por qué es útil:** ayuda a encontrar nuevas oportunidades en tiempos difíciles.

Superar una crisis económica o financiera implica una combinación de estrategias financieras, organizativas, tecnológicas y humanas. Las MiPyME, aunque limitadas en recursos, pueden aplicar acciones de alto impacto si cuentan con acompañamiento, acceso a redes y una visión estratégica. Las crisis, aunque difíciles, también pueden ser catalizadores de transformación positiva.

5.5.2.2. Análisis de la Categoría Estrategias Gerenciales y Crisis Económicas

Las estrategias gerenciales que ayudan a las empresas a superar las crisis económicas o financieras son multifacéticas, abarcando desde orientaciones estratégicas y gestión financiera hasta ajustes operativos, colaboración y factores relacionados con el empresario individual.

Una crisis se puede definir como cualquier evento o situación no planificada que surge del entorno interno o externo de una organización y que puede interrumpir operaciones, amenazar a clientes y empleados física y mentalmente, y poner en peligro el estado financiero y la viabilidad futura de una organización. Las crisis también se perciben como sorpresa, pánico, incertidumbre, shock, miedo, amenaza y estrés. Hay dos tipos de crisis: las que se manejan y las que manejan a la empresa. La gestión de crisis implica identificar, estudiar, pronosticar problemas, tomar medidas anticipadas para prevenir o superar crisis, y responder con acciones correctas y planificadas (Okumus et al., 2005, p. 96).

Las recesiones y desaceleraciones económicas son desafíos exógenos y recurrentes que representan un área de preocupación significativa (Rosa et al., 2023, p. 4). La Gran Recesión, iniciada entre 2007 y 2008, llevó a una recesión en la mayoría de las principales economías mundiales, con grandes desequilibrios en las cuentas públicas y en las grandes corporaciones financieras (Sánchez Galán & Zurro, 2020, p. 74). La crisis financiera de 2008 y la pandemia de COVID-19 son ejemplos recientes de crisis económicas severas que han afectado a nivel mundial (Kottika et al., 2020, p. 352). La crisis económica afecta a unos países más que a otros, pero golpea a todos ellos (Salgado García & Lauchy Sañudo, 2019).

Durante los períodos de crisis económica, las empresas, independientemente de su tamaño o sector, son más susceptibles al fracaso si no demuestran resiliencia al enfrentar los cambios macroambientales (Rosa et al., 2023). Sin embargo, los tiempos turbulentos generan oportunidades de aprendizaje y pueden proporcionar valiosas lecciones de negocio (Kottika et al., 2020). Las empresas que evolucionan con mayor habilidad logran un desempeño resiliente y se posicionan para obtener ventajas competitivas (Rosa et al., 2023).

Las fuentes identifican varias estrategias y factores clave para la supervivencia y el desempeño

resiliente de las empresas, particularmente las PyME (pequeñas y medianas empresas), que son especialmente vulnerables a las recesiones económicas (Kottika et al., 2020).

Orientaciones Estratégicas

Orientación al Mercado (OM) y Orientación Emprendedora (OE): Estas orientaciones estratégicas desempeñan roles importantes y tienen un impacto en el desempeño de la empresa incluso durante crisis financieras. La OE, basada en sus dimensiones centrales de innovación, proactividad y asunción de riesgos, ha demostrado tener un impacto positivo en el desempeño. La innovación y la proactividad, en particular, ayudan a garantizar la rentabilidad y a atenuar el impacto negativo de la crisis. Las empresas con alta OE tienden a formar alianzas estratégicas para enfrentar condiciones de crisis. Se sugiere que los emprendedores deben innovar sin comprometer la solvencia, anticipar oportunidades y explorar nuevos mercados, modelos de negocio y formas de operar (Kottika et al., 2020).

Adaptabilidad y Proactividad: Ser adaptable a los cambios en el entorno y capaz de explorar y explotar fuentes de creación de valor es crucial. Las organizaciones que pronostican y actúan de manera preventiva o simplemente reaccionan adecuadamente a los cambios del ciclo económico pueden obtener una ventaja (Rosa et al., 2023).

Gestión Financiera

Resiliencia Financiera: Es la capacidad de las empresas para identificar problemas financieros, resistirlos y recuperarse rápidamente ante una crisis económica. Implica controlar el dinero, evitar endeudamiento, ahorrar, tener capacidad de recuperación ante pérdidas de ingresos y planificar las finanzas. La prudencia financiera fue clave para que las PyME sobrevivieran durante la crisis de COVID-19 en Baja California (Osorio Novela et al., 2024).

Flexibilidad Financiera: Preservar la flexibilidad financiera en un período precrisis mejora el desempeño relativo de las empresas durante la crisis. Las crisis crean oportunidades para las empresas con capacidad de invertir (Arslan-Ayaydin et al., 2014).

Gestión de Deuda y Acceso a Financiación: Altos niveles de deuda durante una crisis aumentan el riesgo de fracaso. Las empresas tienden a reducir endeudamiento y

depender más del capital propio. Las PyME enfrentan más dificultades para acceder a crédito, lo que exige políticas públicas específicas (Díaz et al., 2020). Mantener un buen desempeño financiero permite absorber shocks inesperados (Gurrola Ríos & Morales Castro, 2021).

Ajustes Operativos y Tácticos

Mejora de Productos y Servicios: Las empresas sobrevivientes en contextos de crisis se enfocan en mejorar la calidad y adaptar los productos a las nuevas necesidades del consumidor (Kottika et al., 2020).

Ajustes Tácticos Específicos: Incluyen reducción de personal, estrategias de marketing, orientación al exterior, adopción de tecnologías, ajuste de precios y mejora de la productividad (Kottika et al., 2020).

Administración de Activos: La gestión eficaz de los activos puede mejorar la rentabilidad en tiempos de crisis (Gurrola Ríos & Morales Castro, 2021).

Colaboración y Redes

Alianzas Estratégicas y Redes: La formación de redes entre empresas, incluso entre competidores, ha demostrado ser una estrategia eficaz para sobrevivir a crisis como la Financiera Asiática (Miklian & Hoelscher, 2021).

Factores del Emprendedor/Gerente Individual

Rasgos de Personalidad y Habilidades: Características como el optimismo, la necesidad de logro, la toma de riesgos y la capacidad de negociación influyen en la supervivencia empresarial (Kottika et al., 2020).

Instinto y Experiencia: El instinto, derivado de la experiencia, puede facilitar decisiones estratégicas acertadas en tiempos de crisis. Emprendedores con mayor educación aplicaron estrategias de innovación y concentración geográfica con mejores resultados (Miklian & Hoelscher, 2021).

Agencia del Dueño o Gerente: Explorar el papel de la agencia gerencial permite entender mejor qué estrategias son más efectivas bajo shocks exógenos (Miklian & Hoelscher, 2021).

Resiliencia Organizacional y Capacidades Adaptativas

Construir Capacidades para Soportar y Recuperar: Las organizaciones deben cultivar capacidades resilientes para ejecutar estrategias sostenibles durante recesiones (Rosa et al., 2023, p. 11).

Planificación (Pre-crisis): Centrarse en la preparación antes de que ocurra una crisis mejora el desempeño empresarial (Herbane, 2010, p. 59; Miklian & Hoelscher, 2021).

Integración Social y Comunitaria: La participación activa en el entorno comunitario fortalece la resiliencia organizacional (Miklian & Hoelscher, 2021).

Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Políticas de RSE: Las políticas de RSE alineadas con la actividad principal fortalecen la rentabilidad y la reputación en tiempos de crisis. Requieren un cambio cultural y organizacional, pero mejoran la competitividad y reducen el riesgo a largo plazo (Benito Hernández et al., 2022, p. 17).

Enfoque de Mercado e Industria

Participación de Mercado y Fidelidad del Cliente: Una alta participación de mercado y la lealtad del cliente se relacionan con mayor rentabilidad y competitividad (Notta & Vlachvei, 2014, como se citó en Gurrola Ríos & Morales Castro, 2021).

Concentración Geográfica: Las estrategias de enfoque territorial han demostrado favorecer la supervivencia (Miklian & Hoelscher, 2021).

Análisis de Ciclos de Negocio: Comprender la sensibilidad de la empresa al ciclo económico permite anticipar y adaptarse mejor (Rosa et al., 2023, p. 11).

Análisis Histórico: El estudio de crisis pasadas demuestra que se desarrollan en contextos institucionales diversos que afectan la toma de decisiones y sus resultados (Cuesta & Curvale, 2024).

En resumen, superar una crisis económica o financiera implica una combinación de solidez estratégica, prudencia financiera, adaptabilidad operativa, colaboración, liderazgo resiliente y responsabilidad social. La preparación previa y la capacidad de adaptación son claves transversales en todas las estrategias eficaces.

6. CONCLUSIONES

Al retroceder desde el Pánico de 1873 hasta la crisis petrolera de 1973, comprendemos que no hay una "solución divina" para mitigar todas las tempestades económicas. Cada capítulo presenta disminuciones en la demanda, limitaciones crediticias y la necesidad de disminuir costos, pero también deja enseñanzas útiles acerca de la adaptabilidad y la creatividad. A pesar de que los procedimientos fluctúan dependiendo del contexto, las compañías que sobreviven generalmente son las que aprenden rápidamente de cada crisis y adaptan sus instrumentos a su situación actual.

Por ejemplo, después del embargo petrolero de 1973, numerosas industrias disminuyeron drásticamente su personal, sin embargo, Toyota decidió invertir en eficiencia energética y optimizar sus procedimientos productivos. Por lo tanto, no solo salvaguardaron puestos de trabajo, sino que obtuvieron una ventaja competitiva, evidenciando que reducir costos no siempre significa desvincular talento, sino aprovechar recursos de forma inteligente.

En la vida cotidiana, disponer de un adecuado "tablero de mando" no es un lujo burocrático: es el radar que te alerta sobre la presencia de una tormenta. Martínez de Silva destaca la relevancia de supervisar no solo la liquidez y el endeudamiento, sino también indicadores operativos como las unidades vendidas o los índices de ocupación, con el fin de identificar anomalías y poner en marcha planes de contingencia antes de que sea tarde.

La capacidad financiera trasciende el simple almacenamiento de un colchón de dinero. Significa variar las fuentes de ingresos y ajustarse con rapidez. En medio de la recesión de 2008 y la sucesiva pandemia de COVID-19, numerosas pequeñas y medianas empresas que diversificaron sus métodos desde ventas en línea hasta colaboraciones con entregas a domicilio consiguieron sostener su flujo de efectivo y reajustar las condiciones con sus acreedores, en lugar de confiar únicamente en créditos bancarios limitados.

Entonces, la digitalización dejó de ser una tendencia para transformarse en el salvavidas de miles de empresas. Desde panaderías que emplean WhatsApp Business para recibir pedidos hasta artesanos que comercializan mochilas a través de Instagram, la adopción de tecnología facilitó superar cierres temporales y captar nuevos clientes con precios más reducidos.

Adicionalmente, las agrupaciones y redes de respaldo ya sean sindicatos, cooperativas o programas como SENA y Bancóldex actúan como multiplicadores de fuerza. Compartir recursos, saberes y vías de venta contribuye a que las compañías consoliden su posición y no se encuentren en soledad en medio de la tempestad.

Finalmente, la Orientación Emprendedora ese equilibrio entre innovación, iniciativa y gestión calculada de riesgos establece la distinción. Netflix abandonó el envío de DVDs para revolucionar el entretenimiento en línea; Blockbuster no. Ese avance visionario ilustra cómo la innovación en consonancia con la misión corporativa puede ser el salvador en periodos de crisis.

En definitiva, gestionar una crisis implica un esfuerzo de balance entre prevención (vigilar indicadores y presupuestar con realismo), adaptación (digitalizar, diversificar y cooperar) y visión de futuro (innovar sin sacrificar la esencia). No existen soluciones: necesita disciplina, una rápida interpretación de las señales y, sobre todo, la habilidad para aprender de cada impacto para levantarse con mayor fortaleza.

7. RECOMENDACIONES

Si aspiramos a avanzar en esto, resultaría interesante investigar cómo la inteligencia artificial y el big data pueden transformarse en los "rastreadores" últimos para prever desplomes económicos. Visualiza formar modelos que asimilen información histórica de tu industria y de indicadores de mercado (desde los costos de los materiales hasta las tendencias de consumo en las redes sociales) para notificarte con semanas de antelación: dicho tipo de estudio contribuiría a cambiar de responder a planificar.

Además, sería beneficioso investigar cómo el estilo de liderazgo y la cultura interna afectan la reacción ante la crisis. No todas las compañías cuentan con directivos dispuestos a dejar de lado el control y girar rápidamente; una investigación acerca de la inteligencia emocional y el liderazgo ágil en pequeñas y medianas empresas podría desvelar por qué algunas logran resistir mejor que otras cuando todo está en movimiento.

En términos de financiación, el crecimiento de las fintech y el crowdlending ha transformado el panorama, aunque aún resta por determinar si verdaderamente reducen el "colapso" del capital inicial. Examinar ejemplos de plataformas de colaboración que vinculen a emprendedores con pequeños inversores, y evaluar su efectividad frente a los créditos convencionales, proporcionaría soluciones específicas para aquellos que no se ajustan al perfil bancario.

La logística conjunta es otra oportunidad alentadora: ¿y si en vez de cada uno poseer su propio camión, diversas pequeñas y medianas empresas compartieran rutas y depósitos temporales? Un proyecto de estudio que examine núcleos urbanos y la acumulación de cargas podría evidenciar ahorros concretos y mayor rapidez cuando la cadena de suministro se bloquea.

Para concluir, incorporar la sostenibilidad en los planes de contingencia no como un

extra, sino como un componente del protocolo puede convertirse en un "colchón verde" que potencia la resistencia. Investigar técnicas útiles para evaluar el impacto social y medioambiental durante una crisis permitiría a las compañías emerger robustas en términos de reputación y resultados.

8. REFERENCIAS

- Ahlstrom, D., Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Qian, G., Ma, X., & Faems, D.** (2020). Managing technological, sociopolitical, and institutional change in the New Normal. *Journal of Management Studies*, 57(3), 411–417. <https://doi.org/10.1111/joms.12569>
- Alegre, J., Mateo, S., & Pou, L.** (2013). Tourism participation and expenditure by Spanish households: The effects of the economic crisis and unemployment. *Tourism Management*, 39, 37–49. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.04.002>
- Alsharif, A., Banerjee, S., Uddin, S. M. J., Albert, A., & Jaselskis, E.** (2021). Early Impacts of the COVID-19 Pandemic on the United States Construction Industry. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1559. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041559>
- Aparicio, S., Urbano, D., Audretsch, D., & Noguera, M.** (2019). Female and Male Entrepreneurship during the Economic Crisis: An Institutional Tale of European Countries. *Revista de Economía Mundial*, 51, 163–184.
- Arslan-Ayaydin, Ö., Florackis, C., & Ozkan, A.** (2014). Financial flexibility, corporate investment and performance: Evidence from financial crises. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 42(2), 211–250. <https://doi.org/10.1007/s11156-012-0340-x>
- Benito Hernández, S., López-Cózar Navarro, C., & Rubio Martín, G.** (2022). Efectos del comportamiento responsable en las relaciones con terceros sobre el ROA en tiempos de crisis económica. *Galician Journal of Economics / Revista Galega de*

Economía, 31(1), 1–

24. <https://doi.org/10.15304/rge.31.1.7910>

Benito-Osorio, D., Colino-Fernández, A., Ángel Guerras-Martín, L., & Ángel Zúñiga-Vicente, J. (2023). Identifying the proper mix of growth-seeking strategies for Spanish SMEs: An analysis during times of economic boom and crisis. *Small Business International Review*, 7(2), 1–41. <https://doi.org/10.26784/sbir.v7i2.605>

Bonilla-Castro, E., & Rodríguez Sehk, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: La investigación en ciencias sociales*. Recuperado de <https://laboratoriociudadut.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/05/mas-alla-del-dilema-de-los-metodos.pdf>

Bojanowski, M. (2020). Paul Samuelson's ways to macroeconomic dynamics. *The European Journal of the History of Economic Thought*.

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2019). *Financial Management*. Cengage Learning.

Claessens, S., Kose, M. A., & Terrones, M. E. (2012). How do business and financial cycles interact? *Journal of International Economics*, 87(2), 178–190. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2011.11.008>

Constantinescu, C. E., & Constantinescu, L.-A. (2024). The Strategy for Efficient Management of Significant Risks in the Cooperative Banking System during the Current Economic and Financial Crisis Period. *Review of General Management*, 39(1), 32–49.

Cuesta, M., & Curvale, E. (2024). The Age of Global Economic Crises (1929–2022). *Revista de Economía Mundial*, 67, 353–356. <https://doi.org/10.33776/rem.vi67.8203>

- Curvale, C., & Pérez-Arrobo, G.** (2022). Crisis económica e [in]estabilidad política: la política latinoamericana frente a la Gran Depresión de 1930. *Lecturas de Economía*, 97, 180–216. <https://doi.org/10.17533/udea.le.n97a346665>
- de Almeida Guerra, R. M., Dias Lopes, L. F., & Camargo, M. E.** (2022). Moderating Effect of the Economic Crisis and Market Turbulence in Small Companies in the Legal Amazon. *Revista Ibero-Americana de Estrategia (RIAE)*, 21, 1–28. <https://doi.org/10.5585/riae.v21i2.21013>
- Diabah, G., & Ofori, V.** (2024). Making light of the burden of economic hardship: A socio-pragmatic analysis of humour in Ghana's post-COVID economic crises. *Legon Journal of the Humanities*, 35(1), 1–36. <https://doi.org/10.4314/ljh.v35i1.1>
- Díaz-Ortega, N. I., Maestre-Delgado, M., & Gualdrón-Guerrero, O. E.** (2020). Evolución de la financiación de las pymes. Análisis en tiempos de crisis económica. *Saber, Ciencia y Libertas*, 15(1), 128–139. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6306>
- Drucker, P. F.** (2008). *The Essential Drucker*. Harper Business.
- Efthymia Kottika, Özsoy, A., Rydén, P., Theodorakis, I. G., Kaminakis, K., Kottikas, K. G., & Stathakopoulos, V.** (2020). We survived this! What managers could learn from SMEs who successfully navigated the Greek economic crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 352–365. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.021>
- Flynn, F. J., & Staw, B. M.** (2004). Lend me your wallets: The effect of charismatic leadership on external support for an organization. *Strategic Management Journal*, 25(4), 309–330. <https://doi.org/10.1002/smj.377>

García Báez, R. (2023). ¿Crisis económicas en el socialismo? Medidas pospandemia en Cuba.

Economía y Desarrollo, 167(1), 1–19.

González, J. Z., Pérez, J. F. M., & Montoya, F. R. (2009). La crisis financiera y económica del 2008: Origen y consecuencias en los Estados Unidos y México. *Cotidiano - Revista de La Realidad Mexicana*, 157, 17–27.

Grossman, E., & Woll, C. (2014). Saving the Banks: The Political Economy of Bailouts. *Comparative Political Studies*, 47(4), 574–600. <https://doi.org/10.1177/0010414013488540>

Gurrola Ríos, C., & Morales Castro, J. A. (2021). Actividad económica y rentabilidad: aprendizaje de la crisis COVID-19 para empresas de consumo frecuente mexicanas. *Contaduría y Administración*, 66(5), 1–23. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.3482>

Hamid, T., Akter, F., & Rab, N. B. (2016). Prediction of Financial Distress of Non-Bank Financial Institutions of Bangladesh using Altman's Z Score Model. *International Journal of Biometrics*, 11, 261.

Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52–63.

Hasan, M., & Dridi, J. (2010). The Effects of the Global Crisis on Islamic and Conventional Banks: A Comparative Study. *IMF Working Paper, WP/10/201*, 1–44.

Herbane, B. (2010). Small business research: Time for a crisis-based view. *International Small Business Journal*, 28(1), 43–64. <https://doi.org/10.1177/0266242609350804>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P.** (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). México: McGraw-Hill.
- Juliá Igual, J. F., Bernal Jurado, E., & Carrasco Monteagudo, I.** (2022). Economía Social y recuperación económica tras la crisis del COVID-19. *CIRIEC - Journal of Public, Social & Cooperative Economy*, 104, 7–33. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.104.21734>
- Kindleberger, C. P., & Aliber, R. Z.** (2005). *Manias, Panics, and Crashes: A History of Financial Crises* (5th ed.).
- Kotler, P., Keller, K. L., Koshy, A., & Jha, M.** (2016). *Marketing Management*. Pearson.
- Lascurain-Sánchez, M. L., Bautista-Puig, N., López-de-la-Fuente, E., & Sanz-Casado, E.** (2023). How Did the 2008 Economic Crisis Affect Central Banks' Research Topics? The Case of Cemla Associates and Collaborating Member. *Revista de Economía Mundial*, 64, 97–128. <https://doi.org/10.33776/rem.vi64.7161>
- López López, A., & Romero Sotelo, M. E.** (2024). Un acercamiento al desempeño de la industria cervecera durante la recesión y la crisis económica de 1926-1932. *H-Industria*, 18(34), 73–102. [https://doi.org/10.56503/h-industria/n.34\(18\)pp.73-102](https://doi.org/10.56503/h-industria/n.34(18)pp.73-102)
- Madrid-Guijarro, A., García-Pérez-de-Lema, D., & Van Auken, H.** (2013). An Investigation of Spanish SME Innovation during Different Economic Conditions. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 578–601.
- Martínez Álvarez, H. I.** (2024). América Latina en tiempos de crisis: recesión económica global y agotamiento del patrón exportador de especialización productiva. *Cimexus*, 19(1), 109–

131. <https://doi.org/10.33110/cimexus190106>

Martínez de Silva, A. (2009, diciembre). Cómo adaptar el control de gestión a una situación de crisis empresarial. *Gestión de empresa*, 216, 63–70.

Miklian, J., & Hoelscher, K. (2022). SMEs and exogenous shocks: A conceptual literature review and forward research agenda. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 40(2), 178–204.

Minsky, H. P. (1986). *Stabilizing an Unstable Economy*. Yale University Press.

Mintzberg, H., & Lampel, J. (2010). *Management It's Not What You Think* (1st ed.).

Mucci, N., Giorgi, G., Roncaioli, M., Fiz Perez, J., & Arcangeli, G. (2016). The correlation between stress and economic crisis: A systematic review. *Neuropsychiatric Disease and Treatment*, 12, 983–993. <https://doi.org/10.2147/NDT.S98525>

Okumus, F., Altinay, M., & Arasli, H. (2005). The impact of Turkey's economic crisis of February 2001 on the tourism industry in Northern Cyprus. *Tourism Management*, 26(1), 95–104. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.08.013>

Ortas, E., Moneva, J. M., & Álvarez, I. (2014). Sustainable supply chain and company performance: A global examination. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(3), 332–350.

Osorio Novela, G., Gonzalez Arzabal, N., & Mungaray Lagarda, A. (2024). Resiliencia Financiera en dueños de MiPyMe en México. Un estudio en contexto de crisis económica. *Análisis Económico*, 39(100), 165–181.

<https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/ae/2024v39n100/Osorio>

- Patel, P. C., & Cooper, D.** (2014). The harder they fall, the faster they rise: Approach and avoidance focus in narcissistic CEOs. *Strategic Management Journal*, 35(11), 1528–1540. <https://doi.org/10.1002/smj.2162>
- Patelli, L., & Pedrini, M.** (2014). Is the optimism in CEO's letters to shareholders sincere? Impression management versus communicative action during the economic crisis. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 19–34. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1855-3>
- Pérez-Peña, M. del C., Jiménez-García, M., & Pérez-González, M. del C.** (2020). Pobreza transitoria, nuevos enfoques a partir de la crisis económica. *Convergencia: Revista de Ciencias Sociales*, 27, 1–28. <https://doi.org/10.29101/crcs.v27i0.10563>
- Pérez Rave, J. I.** (2012). *Revisión sistemática de literatura en ingeniería*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Popkova, E., DeLo, P., & Sergi, B. S.** (2021). Corporate social responsibility amid social distancing during the COVID-19 crisis: BRICS vs. OECD countries. *Research in International Business and Finance*, 55, 101315. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101315>
- Rajmil, L., Fernández de Sanmamed, M. J., Choonara, I., et al.** (2014). Impact of the 2008 economic and financial crisis on child health: A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 11(6), 6528–6546. <https://doi.org/10.3390/ijerph110606528>
- Reinhart, C. M., & Rogoff, K. S.** (2009). *This Time is Different: Eight Centuries of Financial Folly*. Princeton University Press.

- Rosa, L. K., Decourt, R. F., & Vancin, D. F.** (2023). Resilient performance faced with a period of economic crisis: Integrated model of conceptions and research strategy. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 24(6), 1–30. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD230001.en>
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J.** (2016). *Corporate Finance* (11.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Rout, B. S., & Das, N. M.** (2024). BRICS Stock Markets Performances During COVID-19: Comparison with Other Economic Crises. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 49(3), 230–243. <https://doi.org/10.1177/02560909241264430>
- Salgado García, L., & Lauchy Sañudo, A.** (2019). Presupuesto público: crisis económica, desempleo y ausencia de federalismo fiscal en México. *Economía y Desarrollo*, 162(2), 1–20.
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D.** (2010). *Economics* (19.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Sánchez Galán, J., & Zurro, J. J.** (2020). Transición laboral en España antes y en la salida de la crisis económica (2008–2015). *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, 45, 73–85.
- Sánchez Vargas, A., Ramírez Cedillo, E., & López-Herrera, F.** (2021). Espacio fiscal y recuperación económica de la crisis producida en México por la pandemia de Covid-19. *Contaduría y Administración*, 66(5), 1–20. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.4492>
- Schumpeter, J. A.** (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Harper & Brothers.

Stijn Claessens, Kose, M. A., & Terrones, M. E. (2012). How do business and financial cycles interact? *Journal of International Economics*, 87(1), 178–190.
<https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2011.11.008>

Torres, S. Consecuencias de una crisis económica: impacto, riesgos y soluciones. En *CEF: Las crisis económicas: un desafío para la gestión empresarial*.

Tudorache, A. T. (2024). The Association between the Health Crisis and Economic Evolutions at Country Level: A Comparative Analysis. *Review of International Comparative Management*, 25(1), 103–120.
<https://doi.org/10.24818/RMCI.2024.1.103>

Zafra-Gómez, J. L., Prior, D., Plata Díaz, A. M., & López-Hernández, A. M. (2012). Reducing costs in times of crisis: Delivery forms in small and medium-sized local governments' waste management services. *Public Administration*, 90(1), 196–210.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.02012.x>