



Esta obra está publicada bajo la licencia  
[CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## REVISIÓN SISTEMÁTICA

## Estrategias empresariales: Adaptación y Supervivencia en tiempos de crisis

Business strategies: Adaptation and survival in times of crisis

Roberto Quispe<sup>1,\*</sup>; Jerson Floriano<sup>2</sup>; Andres Terrones<sup>2</sup>; Jhonnatan Avalos<sup>2</sup>

1 Escuela de post grado, Universidad Nacional de Trujillo. Av. Juan Pablo II s/n – Ciudad Universitaria, Trujillo, Perú.

2 Facultad de ciencias económicas, Departamento de Administración, Universidad Nacional de Trujillo. Av. Juan Pablo II s/n – Ciudad Universitaria, Trujillo, Perú.

Autor correspondiente: [rquispe@unitru.edu.pe](mailto:rquispe@unitru.edu.pe) (R. Quispe)

Fecha de recepción: 27 05 2024. Fecha de aceptación: 18 09 2024.

### RESUMEN

Las crisis económicas suponen una amenaza existencial para muchas empresas, sin embargo, aquellas que logran adaptarse y reinventarse, pueden no solo sobrevivir, sino incluso fortalecerse en estos periodos. El objetivo de este artículo ha sido examinar las estrategias determinantes en las iniciativas adoptadas por compañías que sobrellevaron con éxito las diferentes crisis dadas en los últimos años. El presente artículo consiste en una revisión sistemática con un enfoque cualitativo, el cual fue realizado con el método PRISMA, para ello se hizo una rápida revisión a las investigaciones más relevantes en este campo en los últimos años, seleccionando 66 artículos de las principales bases de datos científicas. Los resultados demuestran que el valor de la tecnología mediante canales digitales de comercio, el trabajo a distancia y soluciones de Inteligencia Artificial, facilitan la adaptación al nuevo entorno. Asimismo, resaltan la renovación de la oferta de productos y servicios orientada al consumidor como vía de experimentación y supervivencia. Por último, se constata la multiplicación de alianzas entre empresas como factor clave de resiliencia y fortalecimiento frente a tiempos de incertidumbre.

**Palabras clave:** Estrategias; crisis; adaptación; supervivencia empresarial; innovación.

### ABSTRACT

Economic crises pose an existential threat to many companies, but those that manage to adapt and reinvent themselves can not only survive, but even grow stronger in these periods. The objective of this article has been to examine the determining strategies in the initiatives adopted by companies that successfully weathered the different crises in recent years. This article consists of a systematic review with a qualitative approach, which was carried out with the PRISMA method, for which a quick review was made of the most relevant research in this field in recent years, selecting 66 articles from the main scientific databases. The results show that the value of technology through digital channels of commerce, remote work and Artificial Intelligence solutions facilitates adaptation to the new environment, and highlights the renewal of the supply of products and services oriented to the consumer as a way of experimentation and survival. Finally, they note the multiplication of alliances between companies as a key factor in resilience and strengthening in times of uncertainty.

**Keywords:** Strategies; crisis; adaptation; business survival; innovation.

### INTRODUCCIÓN

Las estrategias empresariales se centran en la adaptación y supervivencia durante periodos de crisis. Buscan crear y mantener ventajas competitivas mediante un plan de acción que asegure su viabilidad a largo plazo. Sin embargo, el éxito de estas estrategias depende de la mejora continua en el

modelo de gestión empresarial. Esta adaptación constante es esencial para aumentar la productividad, la competitividad y la eficiencia, y garantizar la resiliencia de la empresa frente a desafíos económicos y operativos. En tiempos de crisis, la capacidad de adaptación se vuelve aún más crucial para sobrevivir y prosperar en un

entorno empresarial cambiante y desafiante (Silva et al., 2019).

En el escenario mundial, las diferentes organizaciones enfrentan un entorno donde la incertidumbre es cada vez más recurrente, donde se van presentando diferentes desafíos que ponen en aprietos a las ya mencionadas entidades tanto en el mercado como en el panorama empresarial. En esta situación, no obstante, se espera lograr un equilibrio apropiado entre estos intereses, teniendo en consideración los problemas que han surgido como resultado de la misma coyuntura (Bellido et al., 2022).

El impacto ambiental y social derivado de estos eventos crea una situación en la que propietarios, empleados, comunidades, medios de comunicación, organizaciones no gubernamentales, gobiernos y la sociedad en general viven, expresan, exigen y evalúan, (Contreras-Pacheco, Talero-Sarmiento, y Escobar-Rodríguez. (2020).

Este artículo se justifica en la necesidad de afrontar las crisis económicas y reconocer que la estabilidad requiere la incorporación de procesos de transformación, ya que este último es inevitable y constituye una parte integral de la vida organizativa. La gestión de la continuidad y el cambio debe abordarse de manera conjunta, implementando estrategias que garanticen tanto la estabilidad como la continuidad de las organizaciones.

Debido a la naturaleza volátil e impredecible de estos entornos, la agilidad organizacional se convirtió en un requisito indispensable para adaptarse y reaccionar de manera rápida y oportuna a los cambios (Useche et al., 2021).

A través del presente artículo de revisión se busca dar a conocer, analizar y compartir diferentes maneras estratégicas sobre la sobrevivencia y permanencia de las empresas.

## METODOLOGÍA

El estudio consiste en una revisión sistemática exhaustiva, se utilizó el método PRISMA para poder realizar y ejecutar una revisión estructurada de las estrategias de supervivencia y adaptación de las empresas en tiempos de crisis. Tiene un enfoque cualitativo de nivel descriptivo, mediante la revisión de artículos que se relacionaban a nuestro tema principal, en los cuales se aplicó los criterios de inclusión y exclusión. Se obtuvieron 66 artículos para iniciar el proceso de revisión. Incluimos los artículos tanto originales como de revisión, estos están distribuidos de la siguiente forma, como se muestra en la figura 1 (Flujo de la metodología Prisma): 13 artículos de Dialnet, 33 de Redalyc, 7 de Mendeley, 12 de Scielo y 1 de Alicia, de los cuales tuvimos en cuenta el

nombre de la revista y su año de publicación.

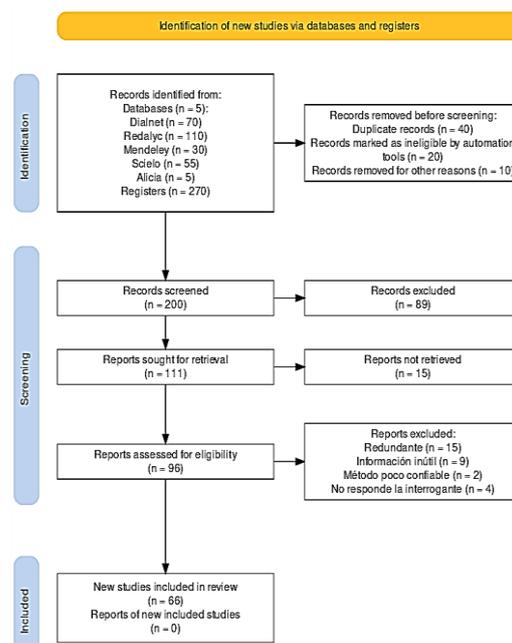


Figura 1: Flujo de la Metodología PRISMA

Se han recolectado un total de 66 referencias, las cuales han sido mencionadas en artículos de Scopus, Mendeley y Google Scholar. Todos los datos han sido importados a una hoja de Excel y se ha examinado detalladamente la información obtenida.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La investigación ha abordado temas como la resiliencia, estrategias empresariales, la reducción de costos, transformación digital, innovación y evolución, y desempeño. La adaptabilidad y supervivencia, como elementos clave para el ámbito empresarial en momentos difíciles (Risco et al., 2023). La síntesis de la investigación en el método prisma resaltó la necesidad de un enfoque integral en la implementación de estrategias empresariales. Las empresas deben considerar la agilidad organizacional, la gestión eficiente de recursos, la identificación de oportunidades de mercado y la inversión en tecnologías emergentes para mantenerse competitivas y adaptarse a las cambiantes condiciones del entorno (Rodríguez et al., 2021).

Los métodos para aplicar estas estrategias empresariales en tiempos de crisis pueden variar, pero es fundamental realizar un análisis exhaustivo del entorno, evaluar la posición competitiva de la empresa y desarrollar planes de contingencia. La aplicación efectiva de estrategias empresariales en tiempos de crisis requiere un liderazgo sólido, una comunicación clara con los interesados y la disposición para tomar decisiones en tiempos difíciles (Rosario et al., 2022).

### **Estrategias Empresariales**

Las estrategias empresariales han sido ampliamente estudiadas tanto en el ámbito académico como en el industrial corporativo. Esto se debe a que abarca una amplia gama de aspectos, que van desde la estructura organizativa hasta su relación con el entorno externo, los resultados cuantitativos, los beneficios económicos y otros factores. En este contexto, la estrategia empresarial se entiende como las acciones que las organizaciones llevan a cabo para abordar tanto sus propios intereses y recursos internos, como las tendencias del mercado en el que operan y los factores externos del entorno que influyen en ellas (Useche et al., 2020).

En momentos de crisis, las estrategias empresariales se convierten en un conjunto de medidas esenciales para guiar a las organizaciones hacia la adaptación y supervivencia. Estas acciones están diseñadas para cumplir con los objetivos empresariales, con el propósito fundamental de generar una ventaja competitiva que permita enfrentar y superar los desafíos de un entorno en crisis. Su formulación debe basarse en un análisis exhaustivo tanto de los elementos internos como de los externos, para así tomar decisiones informadas y efectivas que impulsen la resiliencia y la sostenibilidad de la empresa en tiempos difíciles.

Las estrategias empresariales pueden surgir de manera espontánea desde el interior mismo de la organización, incluso sin una planificación anticipada, aunque destacan que la planificación formal y estructurada sigue siendo un punto de partida valioso (Ramírez et al., 2021). Durante periodos de crisis, las estrategias para la adaptación y supervivencia pueden surgir de forma espontánea, éstas son de gran utilidad para adaptarse rápidamente a las circunstancias cambiantes.

El Desarrollo Organizacional se presenta como una estrategia empresarial corporativa cuyo objetivo es reforzar las capacidades de las empresas para enfrentar y superar desafíos en situaciones de crisis y pandemias. Además, señala que el respaldo estatal mediante recursos destinados a la innovación juega un papel crucial en la supervivencia empresarial (Flores et al., 2021). Para desarrollar una estrategia efectiva que impulse al crecimiento empresarial en tiempo de crisis, es esencial llevar a cabo un análisis detallado de la situación actual en la que se encuentre una organización. Con esta investigación se identificarán tanto los puntos fuertes como los puntos críticos, evaluando diversos factores que interactúan en el entorno (Quintana et al., 2019).

En el ámbito empresarial actual, el propósito de las estrategias está conectado con

lograr los resultados previstos, en un contexto lleno de incertidumbre. Este enfoque estratégico implica la ejecución de planes y acciones que materializan el pensamiento estratégico, considerando aspectos como alcances, objetivos, recursos, responsabilidades, y un sistema de control (Pérez y Rojas, 2022).

Las estrategias empresariales se enfocan en establecer y preservar ventajas competitivas mediante un plan de acción que garantice su sostenibilidad en el tiempo. No obstante, el éxito de estas estrategias radica en la constante mejora del modelo de gestión empresarial, lo que permite incrementar la productividad, la competitividad y la eficiencia. Esta adaptación continua es fundamental para la supervivencia y el éxito empresarial, especialmente en tiempos de crisis (Salas et al., 2020).

Las empresas pueden lograr estabilidad en el mercado mediante estrategias de comercialización que les permitan satisfacer las necesidades de los clientes, teniendo en cuenta las tendencias actuales para obtener ventajas competitivas, reduciendo sus costos empresariales y siendo responsables con el medio ambiente, lo cual se convierte en un atractivo para los clientes (Navarrete y Sánchez, 2022).

Es esencial destacar que las principales estrategias adoptadas por las pequeñas y medianas empresas (pymes) para sobrevivir incluyeron el lanzamiento de nuevos productos o servicios y la mejora de la calidad de los bienes o servicios existentes (Peñafiel-Chang, 2020). En este sentido, el respaldo a los procesos de innovación desempeña un papel crucial. Aunque algunas tecnologías existentes pueden parecer simples, su uso adecuado puede ayudar a las empresas a sobrevivir sin necesidad de realizar grandes inversiones. Además, el posicionamiento de marca de los productos y servicios también es de suma importancia.

### **Resiliencia**

La resiliencia es una facultad de un sistema, de cualquier tipo, para poder enfrentar las incertidumbres del entorno, y contrarrestar sus efectos negativos tanto en el corto como en el largo plazo (Quintero-Beltrán, 2019).

La resiliencia permite a las empresas enfrentar situaciones adversas o traumáticas para cualquier organización, adaptándose o siendo flexible ante diversos escenarios que pudieran darse en la realidad. Implica también aplicar estrategias positivas que permitan a las empresas recuperarse de las crisis y se promueva el bienestar y crecimiento de la empresa (Rani, 2022).

Se señala que la resiliencia permite cumplir con los objetivos que se propone una organización a pesar de las dificultades que

puedan suceder a causa de crisis externa o interna. Es decir, es un factor esencial para potenciar la capacidad de recuperación y adaptación de las empresas con una rigurosa planificación encaminada por la visión que se tenga (Rendón y Forero 2019).

Se deben implementar estrategias que impliquen la flexibilidad, la innovación y la adaptabilidad ante los continuos cambios del ambiente en el que se desempeña una empresa. Estas estrategias están ligadas a la superación de desafíos junto a una operatividad de manera eficiente y un constante crecimiento.

Las crisis se dividen en tres tipos: de deuda, de tipo de cambio y bancarias; siendo el endeudamiento excesivo un común denominador en estas (Nigo, 2022). En ese sentido, cuando una empresa o gobierno tiene altos niveles de endeudamiento antes de una crisis, estos resultan ser más vulnerables por la falta de condiciones económicas, endeudándose más y haciendo más compleja la recuperación en el periodo postcrisis. El endeudamiento es una opción de muchas empresas para poder tener una mayor capacidad de inversión y poder hacer compras apalancadas, con el fin de percibir mayores ingresos en un futuro (Ortega et al., 2022).

La información contable puede predecir la crisis financiera de las empresas. Se demuestra que, hasta cinco años antes de la crisis financiera, con un grado de precisión relativamente alto, se puede prever la crisis financiera en las empresas, pero a medida que la crisis financiera disminuye, la capacidad de predicción también disminuye (Parra, 2020). En consecuencia, para evitar las enormes pérdidas causadas por la crisis financiera, se requiere un estudio. Si la información contable tiene la capacidad de predecir el problema, entonces se puede proponer un método para informar a todos los colaboradores sobre la crisis financiera en la empresa. Con la predicción de la crisis financiera de las empresas, se puede hacer una planificación para evitar su quiebra (Chantamas y Yon, 2021).

En momentos de crisis, debe existir el pronóstico de esta y además un cierto nivel conocimiento de la realidad empresarial, implementar actividades sistemáticas y planificadas, que tienen como fin dar información para la toma de decisiones. Cualquier imprevisto trae graves consecuencias; y una decisión o estrategia que se tome en la organización, es importante determinarlo teniendo en cuenta el entorno (Pascuci, 2019).

Las empresas debieron enfrentar una de las crisis más grandes causadas por una pandemia, por ello se debieron hacer procesos

de cambio que contribuyan a las estrategias y al equilibrio general de la organización. Estos cambios deben estar estrechamente relacionados con la vida dentro de una organización para darle una mayor flexibilidad. Por todo esto, una de las salidas fueron los entornos virtuales, donde las organizaciones supieron sacarle provecho a la cuarentena en distintos países y con ello obtener mayores utilidades. Fue una salida para que las empresas siguieran operando y se logró por la capacidad de resiliencia de estas (Narimisa, 2019).

Para responder de forma positiva ante situaciones desfavorables en una empresa se deben tener en cuenta las oportunidades y fortalezas que esta posee, a fin de sobrellevar situaciones críticas. Así mismo, el desarrollo de diversas habilidades de autoeficacia y bienestar dentro de la organización permitirán una mayor flexibilidad y un factor protector que amortigua el impacto de las crisis mediante mecanismos de protección, recuperación o control (Morillas y Quintana, 2019).

Se conceptualizan dos tipos de resiliencia organizacional. La primera es la llamada resiliencia precursora, entendida como la forma en que una organización afronta la crisis mientras se produce, sin llegar a un punto de colapso. La segunda, es la resiliencia de recuperación entendida como la capacidad de volver al punto original (Moreno, 2021).

### **Reducción de costos**

Las políticas gubernamentales, el impulso de la competitividad y la crisis global estimulan la generación y el avance de nuevas estrategias empresariales tanto para los proveedores de bienes y servicios como para los profesionales que ofrecen sus servicios, con el propósito de disminuir los costos y vincular el incremento de la productividad a sus metas (Moreira et al., 2021).

Las variaciones económicas tienen un impacto desfavorable en los índices financieros de las empresas, lo cual justifica la implementación del ajuste por inflación en los estados financieros. Estas circunstancias afectan directamente los indicadores financieros de las compañías (Molina et al., 2021; Montes, 2021).

Después de llegar a un segundo acuerdo con el Fondo Monetario Internacional, el primero de octubre se volvió a aplicar la política de altas tasas. Esta medida guarda una estrecha relación con la disminución de la actividad económica, lo cual impacta negativamente las ventas de las empresas y pone en peligro la viabilidad del sector productivo debido al elevado costo de financiamiento (Dermonde, 2021).

Existen estrategias que se implementan para asegurar la continuidad de la organización, tales como la disminución significativa de gastos, la generación de flujo de efectivo, el incremento en la supervisión de los empleados y el riguroso control del presupuesto (Lopez, 2022).

Por lo tanto, las pequeñas empresas son especialmente vulnerables debido a los altos costos fijos que tienen, son muy sensibles a las condiciones económicas, y durante períodos de crisis no pueden reducir una parte significativa de sus gastos (Lluch, 2019).

Es imprescindible considerar medidas estratégicas más drásticas, como la liquidación de compañías, la formación de nuevas estructuras corporativas, la normalización, la modernización, la fusión, la diversificación, la reestructuración y la reingeniería (Lenice et al., 2022). La adaptación, la reducción de personal y la quiebra se consideran algunos de los enfoques tácticos apropiados para la gestión de crisis (Lalaleo y Martínez, 2022).

En el estudio realizado por Beuren y Gomes, (2022). se pudo constatar que las compañías interpretaron la crisis pandémica como una coyuntura en la que la demanda excede a la oferta. Ante este impacto en la demanda, se vieron compelidas a reducir los salarios como una táctica para disminuir los costos.

Considerando el impacto del COVID-19, se sostiene que las empresas de tamaño pequeño y mediano han adoptado medidas extremas como forma de respuesta a la crisis (Ibáñez et al., 2021). Estas medidas incluyen la reducción de costos para contrarrestar el flujo de efectivo negativo, con la posibilidad de evitar la declaración de bancarrota. Además, se busca fortalecer la relación entre la deuda y el capital con el objetivo de prevenir futuros problemas financieros (Ortiz-Fajardo y Erazo-Álvarez, 2021).

Los costos relacionados con la financiación externa son más altos, lo que implica que los gastos de emitir nueva deuda y capital son diferentes al costo de oportunidad de la financiación generada por los flujos de efectivo y las ganancias retenidas. Esta diferencia se debe a varios factores, como los costos de transacción y la información asimétrica (Hernández-Santiago, y Pérez-Rivera, 2021).

Durante la crisis de 2008, los efectos de la oferta de crédito pueden ser perjudiciales para las inversiones empresariales, especialmente si las empresas no cuentan con capacidad financiera disponible y enfrentan costos elevados para obtener recursos externos (Gutiérrez et al., 2022). En su investigación sobre la relación entre restricciones financieras, reducción de costos e inversiones antes en tiempo de crisis, se encontró que las inversiones disminuyeron tanto para

las empresas con restricciones financieras como para aquellas sin restricciones. Sin embargo, la caída fue más pronunciada para las empresas con restricciones financieras (González y Ledesma, 2020)

La variabilidad de tangibilidad determina la proporción entre los activos fijos y los activos totales, y se preveía una relación ambigua entre la tangibilidad y el apalancamiento: una relación positiva indica el papel de la garantía en la reducción de los costos, mientras que una relación negativa indica menores costos de emisión de acciones (González, y Ledesma, 2020).

### **Desempeño**

En esta perspectiva resalta que, además de las entidades directamente vinculadas al rendimiento empresarial, como proveedores, clientes y competidores, existen otros factores que pueden ejercer una influencia significativa en el desempeño organizacional, tales como aspectos legales, ambientales y sociales. Siendo esto resultado de una posición sostenible tras el valor de cada una de las empresas (Godoy, 2022; Munar et al., 2022).

El desempeño se define como demostración o actuación crucial en el entorno organizacional, donde las habilidades relacionales, duras y blandas, junto a diferentes comportamientos, presentan suma importancia para superar obstáculos (Mayorca y Mayorca, 2020).

Cobra especial relevancia en el actual panorama empresarial, marcado por la incertidumbre y desafíos económicos. En el contexto de la supervivencia de empresas en tiempos de crisis, el desempeño se convierte en la piedra angular para afrontar adversidades (García y Garrigós, 2020).

La capacidad de una empresa para gestionar de una manera u otra, su desempeño, no solo impacta en resultados inmediatos, busca la mejora y supervivencia de la misma a largo plazo (Fierro et al., 2021).

El objetivo de este enfoque en la investigación de rendimiento es asegurar la retención de personas en la organización. Esto se logra ajustando las visiones de acuerdo con las etapas de desarrollo personal y las necesidades evolutivas de la organización. Este enfoque pretende convertirse en una fuente de exigencia durante periodos de inestabilidad y crisis mundial, con la finalidad de proteger la permanencia y el progreso a lo largo del tiempo (Dolores-Atlahua, Luna-Cruz, y López-Guzmán, 2021). La invitación está dirigida a enfocar la atención en fomentar la cultura del desempeño, interiorizar sus principios y ponerlos en práctica en el entorno laboral como la vía más efectiva para garantizar la salud y sostenibilidad continua de la organización (Dias et al., 2022).

Por lo tanto, el desempeño en las diferentes formas de organización es una de las diversas opciones para salvaguardar los escenarios de crisis locales, nacionales e internacionales (De Carvalho, 2018).

### **Innovación y evolución**

En épocas de crisis, la evolución empresarial depende de implementar cambios por medio de nuevas prácticas e innovaciones que permitan adaptarse y responder a las necesidades emergentes (Alaña et al., 2018). La innovación, soportada en soluciones colaborativas y aprovechamiento de recursos, se posiciona como una estrategia para afrontar la adversidad generando valor y rentabilidad. La tecnología también juega un papel determinante para viabilizar procesos de innovación que impacten en aspectos productivos, ambientales y sociales (Corral et al., 2022). En definitiva, en momentos disruptivos, la evolución hacia nuevos modelos de operación sustentados en innovación constante es determinante para la permanencia empresarial.

En un entorno dinámico, la evolución del pensamiento estratégico requiere de un liderazgo visionario que aproveche las diversas herramientas disponibles y promueva la innovación, incorporando estrategias emergentes y coordinando grupos de interés internos y externos. El éxito de la gestión estratégica está ligado a ciertas cualidades del líder para adaptar la organización y alcanzar metas variables. En definitiva, en contextos de incertidumbre, un liderazgo flexible e innovador es crucial para que la planificación estratégica evolucione según las necesidades del entorno (Cisneros-Urquiza, Vidal - Chávez, y Lascano- Pérez, 2022).

La forma en que las empresas organizan sus recursos y capacidades internas es crucial para lograr ventajas competitivas únicas (Pelagio, 2022). Dentro de los factores que determinan la competitividad, las estrategias de marketing juegan un rol protagónico al verse influenciadas por variables como el entorno global y local, el modelo de gestión corporativo y los activos intangibles de cada compañía (Alvarado y Santos, 2019).

La innovación como estrategia para obtener mayores beneficios no solo implica mejorar productos actuales, sino perfeccionar procesos productivos, presentación al cliente y modelos de venta, generando valor de manera integral. En un ambiente tan competitivo, las promociones destacan por crear diferenciación, penetrando así la marca en la mente del consumidor. A su vez, actualizar constantemente el diseño de productos y la forma en que se exhiben, asegura originalidad y expectativa continua por parte de los clientes ante

cada nuevo lanzamiento (Cantos et al., 2021).

En definitiva, las compañías necesitan implementar una cultura de innovación total, desde la concepción del producto hasta el punto de venta, pasando por la optimización de procesos y modelos de negocio creativos. Esta orientación integral a la innovación es indispensable para evolucionar acorde a las expectativas dinámicas de los actuales mercados (Briñeza, 2021).

### **Transformación digital**

Las tecnologías en eclosión están orientadas hacia una transformación digital de una organización, una herramienta en respuesta con la que cuentan las empresas (Risco et al., 2023). Es fundamental crear movimientos que desencadenan estratégicamente respuestas de las diferentes organizaciones, con el fin de crear valor y al mismo tiempo gestionar de manera óptima cambios estructurales que sean necesarios ante eventos contingentes, esta respuesta preparada es un arma resiliente ante adversidades (Borja, 2021).

La necesidad de una integración eficiente orilla a las organizaciones a dar el paso de transformarse y aplicar la tecnología, cada vez serán estos servicios más demandados por los empleados y clientes (Beyza y Tuna, 2018; Tagle et al., 2020).

La epidemia de Covid-19 es un excelente ejemplo de la necesidad y la asistencia que puede ofrecer la integración digital. Al agilizar la comunicación virtual dentro de las empresas, les ayuda a superar el desafío de poner sus operaciones en línea mediante el uso de tecnologías y métodos virtuales (Benavides et al., 2023).

Nos damos cuenta de que las herramientas digitales son un pilar indispensable para determinar y estudiar a nuestros consumidores, pues en los resultados que nos brindan podemos encontrar diferentes aspectos como, características demográficas, sociales, gustos y preferencias, etc. Medir permite gestionar, con estos datos de seguimiento se pueden predecir el futuro o leer el alcance que tienen las campañas de marketing, bien sea en las distintas redes sociales como por cualquier otro canal digital disponible (Becerra-Astudillo et al., 2021).

Asimismo, con la llegada de las redes sociales, la forma en la que los clientes interactúan o eligen sus compras ha cambiado por completo ahora tomando a líderes de opinión e influenciadores (Aguirre, 2021).

Se ha identificado que la comunicación de las marcas y clientes mediante el desarrollo de redes sociales logra crear un clima positivo para ambas partes, así como la relación empresa, pues los diferentes empleados emplean las distintas herramientas digitales

para optimizar su trabajo (Arco y Ribeiro, 2020).

## CONCLUSIONES

En esta revisión resaltamos la relevancia de las estrategias empresariales durante tiempos de crisis y su impacto en la capacidad de adaptación de las empresas frente a los cambios globales. Las organizaciones que aplican estas estrategias no solo enfrentan los desafíos con éxito, sino que también se fortalecen y se preparan mejor para el futuro, logrando sobrevivir a las crisis.

La adaptación efectiva a entornos cambiantes se torna crucial mediante la transformación digital. La implementación de tecnologías innovadoras y la digitalización de procesos no solo incrementan la eficiencia operativa, sino que también dotan a las empresas de la agilidad necesaria para responder de manera rápida y efectiva a las crisis económicas. Además, la reducción de costos es una estrategia esencial para mantener la estabilidad financiera. La resiliencia no solo implica la capacidad de resistir y recuperarse de las adversidades, sino también aprender y evolucionar a partir de ellas. Las estrategias empresariales son fundamentales para superar las adversidades y adaptarse a los cambios, permitiendo a las organizaciones no solo subsistir, sino también prosperar en entornos cambiantes.

Finalmente, se considera que la digitalización, la capacidad de adaptación de la organización, el impulso de la eficiencia operativa y la optimización de los recursos económicos son aspectos cruciales para enfrentar estos desafíos. Estas iniciativas no solo son fundamentales para la supervivencia empresarial en entornos competitivos y cambiantes, sino que también proporcionan una base sólida para el crecimiento sostenible y la ventaja competitiva a largo plazo. La transformación digital, en particular, ha demostrado ser un motor clave para la innovación, la agilidad empresarial y la capacidad de adaptación a las demandas del mercado en constante evolución.

La resiliencia organizacional, la mejora del desempeño operativo y la gestión eficaz de los costos son iniciativas que refuerzan la capacidad de la empresa para prosperar en un entorno empresarial cada vez más dinámico y desafiante.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguirre, W. E. (2021). Lecciones aprendidas y futuras estrategias empresariales a un año de la pandemia. *Qui pukamayoc*, 29(60), 89-96. <https://doi.org/10.15381/quipu.v29i60.19975>

Alañ, T.P., Crespo, M. K., y Gonzaga, S. J. (2018). ¿Cómo las estrategias empresariales permiten una ventaja competitiva en las micro, pequeñas y medianas empresas de la provincia de El Oro?. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 257-262. Epub 03 de febrero de 2018.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttextpid=S2218-36202018000200257ylnq=esytlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttextpid=S2218-36202018000200257ylnq=esytlng=es).

Alvarado, M. S., y Santos, T. M. S. (2019). La responsabilidad social como estrategia de protección social en el capitalismo contemporáneo. *Revista Katálysis*, 22(1), 142-150. <https://doi.org/10.1590/1982-02592019v22n1p142>

Arco, D., y Ribeiro, M. (2020). The impact of crises on investments and financing of Brazilian companies: an approach in the context of financial constraints. *Brazilian Business Review*, 17(2), 233-252. <https://www.redalyc.org/journal/1230/123063098006/>

Becerra-Astudillo, F., Vega-Ruiz, J., y Orellana-Ulloa, M. (2021). Impacto financiero del covid-19 en el turismo ecuatoriano: Estrategias empresariales para la reactivación. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(3), 201-220. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.566>

Bellido-Jiménez, V. M., Martín-Martín, D., y Romero, I. (2022). Autoempleo en inmigrantes y supervivencia empresarial de los negocios incubados en Andalucía. *Investigaciones Regionales - Journal of Regional Research*, 52(1), 59-80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28970793004>

Benavides Pupiales, L. E., Goyes Erasos, S. L., y López Díaz, V. H. (2023). Estrategias de supervivencia empresarial de las pymes de la Ciudad de Pasto. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(No. Especial 9), 85-96. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.6>

Beuren Ilse Maria, y Gomes, T. (2022). Manager Resilience and The Formation of Networks: Effects of the Strategic Priority of Innovation. *Brazilian Business Review*, 19(4), 414-430. <https://www.redalyc.org/journal/1230/123072403004/>

Beyza Adıgüzel, y Tuna, M. (2018). Downsizing processes of hotel managements during 2016 turkey tourism crisis. *International Journal of Professional Business Review*, 3(2), 153-171. <https://www.redalyc.org/journal/5536/553658822002/>

Borja, A. (2021). Prácticas para mejorar los resultados en campañas digitales. *Revista científica en ciencias sociales*, 3(2), 106-110. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/03.02.2021.106>

Briñeza, M. (2021). La sostenibilidad como estrategia competitiva en empresas del sector Construcción del departamento de Antioquia - Colombia. <https://www.redalyc.org/journal/993/99366775008/>

Cantos, M. E., Guzmán, J. A., Ordóñez, C. G., y Trelles, D. F. (2021). Estrategias empresariales agroecológicas en la Provincia del Azuay- Ecuador. *Revista De Ciencias Sociales*, 27(4), 243-258. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i4.37253>

Chantamas y Yon gvongphaiboon. (2021). Influence of digital marketing communication and performance effectiveness between b2b companies and clients in Thailand. *Utopia Y Praxis Latinoamericana*, 26(Esp.2), 171-182. <https://www.redalyc.org/journal/279/27966514014/>

Cisneros-Urquiza, W., Vidal -Chávez, S., y Lascano- Pérez, L. (2022). Habilidades gerenciales ante la emergencia del COVID-19: Un desafío para la economía de las PYMES de la ciudad de Ambato. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(2), 355-365 <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.2.1060>

Contreras-Pacheco, O. E., Talero-Sarmiento, L. H., y Escobar-Rodríguez, L. Y. (2020). Sostenibilidad, stakeholders y crisis de empresa: un análisis estructurado de percepciones. *Suma de Negocios*, 11(24), 64-72. <https://www.redalyc.org/journal/6099/609964339007/>

Corral, S., Ma. Claudia D'Annunzio, y Rebori, A. (2022). Strategic response of Argentine family business to the COVID-19 crisis. case studies. *Ciencias Administrativas*, 19, 1-17. <https://www.redalyc.org/journal/5116/511667706008/>

De Carvalho, J. F. (2018). Cooperación entre redes de pequeñas empresas: Antecedentes, hitos y resultados de las estrategias de intercooperación.

- <https://www.redalyc.org/journal/5615/561559170003/>
- Dermonde Matheus, Bruno Brandão Fischer. (2021). Brazilian Franchise startups and the covid-19 crisis: Organizational structure and adaptation capabilities. *Revista Alcance*, 28(3), 392-407. <https://www.redalyc.org/journal/4777/477768949007/>
- Dias, S., Sylvania Neris Nossa, Nadia Cardoso Moreira, y Talles Vianna Brugnì. (2022). Asset divestments, economic crisis, and the future performance of companies. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia E Gestão*, 20, 266-279. <https://www.redalyc.org/journal/5707/570765320020/>
- Dolores-Atlahua, A., Luna-Cruz, W., y López-Guzmán, E. (2021). Motivación laboral, un factor influyente en la reactivación económica durante la pandemia de COVID-19. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(6-1), 65-79. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6-1.844>
- Fierro Moreno, Sergio Cuauhtémoc Gaxiola, y Linares, R. (2021). Estrategias de respuesta de empresas mexicanas ante los impactos de la crisis por Covid-19. *RECAI Revista de Estudios En Contaduría, Administración E Informática*, 10(29). <https://www.redalyc.org/journal/6379/637968300005/>
- Flores Urbáez, Karolina, M., y Enrique, M. (2021). Desarrollo organizacional y supervivencia empresarial en tiempos de pandemia por Covid-19: la experiencia de Avipechichal, Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(6 Edición Especial), 187-204. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.12>
- García, F., J. S., y Garrigós-Simón, F. J. (2020). La evolución del concepto de estrategia de marketing internacional y su aplicación al caso español de moda hogar. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 2, 153-174. <https://doi.org/10.17561/ree.v2020n2.9>
- Godoy, M. A. (2022). Enfoque estratégico de la responsabilidad social empresarial en tiempos de crisis del coronavirus (COVID-19). *Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8888655>
- González, D., y Ledesma, K. N. F. (2020). *Cultura organizacional y sustentabilidad empresarial en las Pymes durante crisis periodos de confinamiento social*. *CID Journal*, 1(1), 28-41. <https://doi.org/10.46785/cidj.v1i1.40>
- Gutiérrez, J. E., Amado-Sotelo, J. F., Palomino-Tiznado, M. D., y Arias-Pittman, J. A. (2022). Resiliencia: Un factor clave en la gestión de procesos y productividad empresarial. *EPISTEME KOINONIA*, 5(10), 124. <https://doi.org/10.35381/e.k.v5i10.2066>
- Hernández-Santiago, N., y Pérez-Rivera, M. (2021). Adaptive leadership as a method to overcome organizational crisis: a Puerto Rican study. *Forum Empresarial*, 26(2), 99-123. <https://www.redalyc.org/journal/631/63172229004/>
- Ibáñez, N., Castillo, R., y Mújica, M. (2021). Reactivación de las pequeñas y medianas industrias en la nueva normalidad. *Zenodo (CERN European Organization for Nuclear Research)*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4751635>
- Lalaleo Analuisa, F., y Martínez Yacelga, A. (2022). Estrategias empresariales en el contexto de las medianas empresas manufactureras. Una búsqueda especializada de literatura. *Killkana Social*, 6(Especial), 41-54. <https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v6i4.1194>
- Lenice, T., Sarah Monteiro Galdino, Wellington, J., Farias, L., y Davi, F. (2022). Post pandemic entrepreneurs: contribution to innovation management. *Revista de Administração Da UFSM*, 15(2), 370-387. <https://www.redalyc.org/journal/2734/273473593010/>
- Lluch, A. (2019). Las empresas frigoríficas en Argentina: estrategias empresariales y cambios en el sector industrial (1882-1930). *América Latina en la historia económica: boletín de fuentes*, 26(2), e985. <https://doi.org/10.18232/alhe.985>
- Lopez, V. (2022). Transformación digital en situaciones de crisis. Revisión de literatura usando modelado de temas y teoría fundamentada\*. *Cuadernos de Administración*, 35, 1-19. <https://www.redalyc.org/journal/205/20574634008/>
- Mayorca, D. Y., Mayorca, E, M. E. (2020). El desempeño: fuente esencial para el mantenimiento y supervivencia de las organizaciones. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(31), 1-12. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v16i31.3151>
- Molina, R. I. R., Ríos-Pérez, J. D., Raby, N. D. L., y Molina, R. J. R. (2021). Estrategias empresariales y cadena de valor en mercados sostenibles: Una revisión teórica. *Revista de Ciencias Sociales*, 27, 147-161. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.36999>
- Montes, J. A. R. (2021). La gestión estratégica en tiempos de Covid-19: una mirada desde el sector turístico - subsector de alojamiento. *Redalyc*. <https://www.redalyc.org/journal/1872/187269734008/>
- Moreira, I., Stenzel, P., Lopes, J. M., y Oliveira, J. (2021). Do digital influencers successfully contribute to reducing the gap between customers and companies?. *Brazilian Business Review*, 18(6), 662-678. <https://www.redalyc.org/journal/1230/123069850004/>
- Moreno, E. F. (2021). Estrategias de respuesta de empresas mexicanas ante los impactos de la crisis por Covid-19. *RECAI. Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*. <https://www.redalyc.org/journal/6379/637968300005/>
- Morillas Valdés, F. D., y Quintana, O. I. (2019). Estrategias empresariales de cooperativas no agropecuarias y desarrollo local en el municipio Centro Habana. *Universidad de La Habana*, 288, 278-300. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0253-92762019000200278&lang=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0253-92762019000200278&lang=es)
- Munar López, Adan Gallo, J. C., L. A. ., Romero Duque, G. A. ., y Gordillo Galeano, A. . (2022). Nuevos desafíos de las pequeñas y medianas empresas en tiempos de pandemia. *Tecnura*, 26(72), 185-208. <https://doi.org/10.14483/22487638.17879>
- Narimisa, M. R. (2019). Companies financial crisis prediction. <https://www.redalyc.org/journal/6437/643768221032/>
- Navarete, G. S., y Sánchez Valdés, A. (2022). Organizaciones inteligentes y su incipiente incursión en la esfera turística. Una aproximación al estado del conocimiento. *Telos: Revista De Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 24(1), 100-122. <https://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3632>
- Nigo, Q.-H. (2022). The strategic fit's effectiveness in the competitive market: focus on small businesses in an emerging country. *Revista de Administración de Empresas*, 62(6), 1-26. <https://www.redalyc.org/journal/1551/155174243008/>
- Ortega-Sánchez, Y.-X., y Santafé-Rojas, A.-K. (2022). Experiencias empresariales del sector lácteo de la provincia de Pamplona: una mirada desde la pospandemia. *Revista Guillermo de Ockham*, 21(1), PRESS. <https://doi.org/10.21500/22563202.5711>
- Ortiz-Fajardo Hernán Adrián, y Cristián Andrés Erazo-Álvarez. (2021). Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia: Retos y desafíos de las microempresas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonia*, 6(12), 366-398. <https://www.redalyc.org/journal/5768/576868967015/html/>
- Parra Barrios, A. (2020). Estrategias para actuar en épocas de incertidumbre: una propuesta financiera. *Revista Activos*, 18(2), 165-204. <https://doi.org/10.15332/25005278/6265>
- Pascuci, L. M. (2019). Lineal, adaptativo o interpretativo? Comprender la dinámica de la formación de estrategias en las pequeñas empresas. *REGPEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 7(1), 130-161. <https://www.redalyc.org/journal/5615/561559170006/>
- Pelagio, R. M. (2022). Impacto de la deuda en el precio de acciones en México en el periodo de crisis por

- COVID 19. *Revista Academia & Negocios*, 8(2), 233-246.  
<https://www.redalyc.org/journal/5608/560872306011/>
- Peñafiel-Chang, L. (2020). Decisiones empresariales de productividad y reajuste ante la crisis argentina 2018-2019. Caso GRIMOLDI. *Revista Ciencia Unemi*, 13(32), 109-12.  
<https://www.redalyc.org/journal/5826/582661898011/>
- Pérez, B. J., y Rojas, C. P. (2022). Aproximación a las escuelas de pensamiento estratégico y su evolución a la estrategia empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII (4), 157-179.  
<https://www.redalyc.org/journal/280/28073811010/html/>
- Quintana, D. F., O. I., Damián, F., y Quintana, O. I. (2019). Estrategias empresariales de cooperativas agropecuarias y desarrollo local en el municipio Centro Habana. *Universidad de La Habana*, (288), 278-300.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0253-92762019000200278&lang=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0253-92762019000200278&lang=es)
- Quintero-Beltrán, L. C. (2019). Balanced scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis. <https://www.redalyc.org/journal/6381/638169085006/>
- Ramírez, I., Juan David Ríos-Pérez, David, N., y Molina, R. (2021). Estrategias empresariales y cadena de valor en mercados sostenibles: Una revisión teórica. *Revista de Ciencias Sociales*.  
<https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.36999>
- Rani, R. (2022). The Impact of Digital World on Our Identity. *The Creative Launcher*, 7(1), 27-32.  
<https://www.redalyc.org/journal/7038/703873534005/>
- Rendón Acevedo, J. A., y Forero Muñoz, J. D. (2019). sistemas productivos locales: estrategias empresariales para el desarrollo. *Semestre económico*, 17(35), 75-94.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_artt&extypid=S0120-63462014000100004&lang=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_artt&extypid=S0120-63462014000100004&lang=es)
- Risco, k., Yauri, H., y Chaves, D. (2023) Análisis de la resiliencia en empresas peruanas: Una revisión sistemática. *Revista de Climatología*.  
<https://rclimatol.eu/2023/07/23/analisis-de-la-resiliencia-en-empresas-peruanas-una-revision-sistemtica/>
- Rodríguez, S. A. E., Martínez-Arroyo, J. A., Guerrero Davalos, C., y Esquivel Fernandez, E. (2021). Contingencias empresariales y regionales en la gestión de Mipymes manufactureras mexicanas de alimentos y bebidas. *Acta universitaria*, 31, 1-23.  
<https://doi.org/10.15174/au.2021.3179>
- Rosario, María Luisa Saavedra-García, y Rosario (2022). Rendimiento Empresarial, Resiliencia e Innovación en PYMES. *Investigación Administrativa*, 51-2, 1-19.  
<https://doi.org/10.35426/iav51n130.01>
- Salas, M., Jijón, C., y Moreno, K. (2020). estrategias de gestión empresarial: un acercamiento a la planeación sistemática. *Universidad, ciencia y tecnología*, 24(107), 12-21.  
<https://doi.org/10.47460/uct.v24i107.409>
- Tagle, D., Antonio, J., y Granados, G. (2020). Estrategias empresariales ante la COVID-19: el caso de la industria curtidora de León, Guanajuato. *Entreciencias: Diálogos En La Sociedad Del Conocimiento*, 8(22).  
<https://www.redalyc.org/journal/4576/45766238603>
- Useche, M. C., Vásquez, L. M., Salazar, F. I., y Ordóñez, M. (2021). Fórmula Estratégica Empresarial para Pymes en Ecuador ante el Covid-19. *Universidad y Empresa*, 23(40), 167-188.  
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9309>
- Useche, M. C., Isabel, F., Andrés, C., y Margoth, P. (2020). Horizontes estratégicos empresariales en América Latina ante la pandemia generada por la COVID-19. *SUMMA: Revista Disciplinaria En Ciencias Económicas Y Sociales*, (2), 59-86.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/dcart?info=link&odigo=8664240&yorden=0>