

RESILIENCIA ORGANIZACIONAL Y LA COMPETITIVIDAD: UN ESTUDIO SOBRE LA SOSTENIBILIDAD DE LAS MICROEMPRESAS COMERCIALES DETALLISTAS EN ENTORNOS VOLÁTILES.

ORGANIZATIONAL RESILIENCE AND COMPETITIVENESS: A STUDY ON THE SUSTAINABILITY OF RETAIL COMMERCIAL MICROENTERPRISES IN VOLATILE ENVIRONMENTS.

Vilma Nelly Vargas Florez¹



Recibido: 19/03/2026

Aceptado: 18/04/2026

RESUMEN

Los Microempresarios Comerciales Detallistas (MCD) del estado Barinas atraviesan actualmente un escenario de profundas adversidades socioeconómicas, fenómeno que ha desplazado a grandes sectores de la población desempleada hacia el comercio minorista como una herramienta imperativa de subsistencia familiar. En este contexto, la investigación desarrollada se propuso como propósito central determinar los factores determinantes de la resiliencia vinculados estrechamente con la competitividad de las bodegas ubicadas en la Parroquia Corazón de Jesús del municipio Barinas. Desde una perspectiva epistemológica, el estudio se cimentó en el Racionalismo-Deductivista, empleando un enfoque cuantitativo y un diseño descriptivo no experimental de campo que permitió un acercamiento riguroso a la realidad analizada. La recolección de datos se llevó a cabo

ABSTRACT

Retail micro-entrepreneurs in the state of Barinas are currently facing profound socioeconomic adversity, a phenomenon that has displaced large sectors of the unemployed population toward retail trade as an essential means of family survival. In this context, the research aimed to determine the key factors of resilience closely linked to the competitiveness of small grocery stores (bodegas) located in the Corazón de Jesús Parish of the Barinas municipality. From an epistemological perspective, the study was grounded in deductive rationalism, employing a quantitative approach and a non-experimental, descriptive field design that allowed for a rigorous examination of the analyzed reality. Data collection was carried out through a structured survey administered to a finite population of 37 micro-entrepreneurs, whose testimonies revealed significant findings regarding

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

mediante la aplicación de una encuesta estructurada a una población finita de 37 microempresarios, cuyos testimonios permitieron identificar hallazgos significativos sobre su gestión operativa. Los resultados evidencian una notable capacidad de respuesta inmediata y una disposición excepcional para la toma de decisiones bajo presión, cualidades que definen el perfil del comerciante local; no obstante, persiste una brecha tecnológica crítica que restringe tanto la eficiencia administrativa como las posibilidades reales de escalamiento comercial. A pesar de estas carencias técnicas y financieras, la versatilidad y la adaptabilidad emergen como las fortalezas operativas más robustas dentro del sector. Se concluye que la resiliencia en estos entornos constituye un proceso dinámico de supervivencia que garantiza la continuidad del negocio a través de ventajas competitivas relacionales, donde la empatía y la rentabilidad se fusionan como estrategias de marketing humano. Finalmente, este fenómeno se consolida no solo como un mecanismo de defensa ante la crisis, sino como un activo estratégico indispensable para alcanzar la sostenibilidad operativa en tiempos de incertidumbre.

their operational management. The results demonstrate a remarkable capacity for immediate response and an exceptional ability to make decisions under pressure, qualities that define the profile of the local merchant. However, a critical technological gap persists, restricting both administrative efficiency and the real possibilities for commercial scaling. Despite these technical and financial shortcomings, versatility and adaptability emerge as the most robust operational strengths within the sector. It is concluded that resilience in these environments constitutes a dynamic survival process that guarantees business continuity through relational competitive advantages, where empathy and profitability merge as human marketing strategies. Finally, this phenomenon is consolidated not only as a defense mechanism against crisis, but also as an indispensable strategic asset for achieving operational sustainability in times of uncertainty.

PALABRAS CLAVE: Adaptabilidad; Cambios Estructurales; Crisis Económicas; Competitividad; Resiliencia.

KEYWORDS: Adaptability; Structural Changes; Economic Crises; Competitiveness; Resilience.

1* Doctoranda en Gerencia Avanzada. Afiliación: Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, Barinas, Venezuela, vnnelly98@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0001-9561-9206>

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

1. Introducción

La resiliencia empresarial se erige como una capacidad dinámica indispensable para la gestión del cambio, permitiendo a las organizaciones transitar por procesos de flexibilidad y adaptación en contextos marcados por la incertidumbre económica. En el entorno latinoamericano, esta facultad trasciende la mera resistencia ante impactos externos; se manifiesta en la reestructuración de estrategias operativas para preservar la vigencia en mercados deprimidos. Al respecto, Moncini (2023) sostiene que la resiliencia organizacional no es un estado estático, sino un proceso evolutivo donde la empresa aprende de la crisis para fortalecer sus estructuras internas. Esta perspectiva resulta vital en Venezuela, donde la realidad socioeconómica de las últimas décadas ha transformado el ecosistema productivo, forzando la aparición de mecanismos inéditos de trabajo para garantizar la persistencia de las estructuras comerciales mínimas frente a fluctuaciones macroeconómicas severas.

Bajo esta premisa, el éxito de una unidad productiva ante la adversidad se vincula estrechamente con la gestión del talento humano y su agilidad estratégica. Samán Chingay et al. (2022) subrayan que la resiliencia microempresarial depende significativamente del capital psicológico, el cual permite mantener la fortaleza necesaria para superar crisis prolongadas. En concordancia, la competitividad contemporánea no se restringe a la eficiencia técnica o la reducción de costos, sino que requiere una interpretación profunda de las dinámicas de consumo en el tejido social. No obstante, surge una brecha en la literatura cuando se analizan los sectores detallistas en economías de alta volatilidad, donde los modelos tradicionales de gestión pierden aplicabilidad. Según Bolaños-Muñoz y Peláez-León (2021), la capacidad de respuesta de las pequeñas empresas suele ser más orgánica y sensible al contexto local, lo que ha

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

llevado al comerciante a transitar desde una lógica de acumulación hacia un modelo de subsistencia estratégica.

En el estado Barinas, la realidad de los bodegueros y pequeños comerciantes detallistas personifica este fenómeno de adaptación forzada. La parálisis de los aparatos productivos regionales y el cierre de establecimientos locales demandan una mirada científica sobre las formas de supervivencia en la Parroquia Corazón de Jesús. Resulta pertinente, entonces, indagar sobre el perfil resiliente de estas microempresas y los factores que sostienen su competitividad. Esta aproximación requiere, como sugieren Quiñonez y Solis (2017), un debate que considere la resiliencia no solo como una herramienta de supervivencia, sino como una ventaja competitiva que permite a las organizaciones locales absorber el impacto de la crisis y reorganizarse sin perder su esencia funcional.

Para abordar estas inquietudes, la investigación se cimenta en un enfoque racionalista-deductivista con un diseño descriptivo. El trabajo de campo dinámico permite que la recolección de datos trascienda la mera estadística, avanzando hacia una disertación analítica que genere nuevos saberes sobre el sector. En este sentido, la propuesta de una gerencia adaptativa se vuelve fundamental; tal como lo plantea Zanetti Gangi (2025), la prospectiva en escenarios de incertidumbre permite a los líderes organizacionales anticipar cambios y diseñar respuestas complejas que superen la linealidad de la administración clásica. Finalmente, el propósito medular del estudio consiste en determinar los factores claves de la resiliencia vinculados a la competitividad en el contexto barinés. Esta labor se justifica por su trascendencia social, al ofrecer una hoja de ruta que facilite la reactivación del tejido económico regional. Al identificar estas variables, se proporcionan herramientas teóricas que fortalecen la posición del comercio

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

detallista, contribuyendo al diseño de estrategias privadas y políticas orientadas a estabilizar la economía local en entornos de alta complejidad.

2. Fundamentación Teórica

2.1. Resiliencia Organizacional en Contextos de Incertidumbre

La comprensión de la resiliencia ha evolucionado desde una visión de resistencia estática hacia un proceso dinámico de capacidades que se gestan antes, durante y después de una crisis. Según exponen Conz y Magnani (2020), esta facultad no solo busca el retorno al estado previo al choque externo, sino que impulsa al negocio hacia una etapa superior de evolución. En el ámbito de las unidades productivas, Hillmann y Guenther (2021) precisan que se trata de la habilidad para absorber impactos y transformar la estructura operativa, asegurando que las funciones esenciales no se interrumpan pese a la adversidad. Esta capacidad de respuesta se vuelve vital para el microempresario, quien debe navegar en entornos donde los recursos son limitados y las amenazas constantes, convirtiendo el obstáculo en una oportunidad de aprendizaje organizacional.

Bajo una perspectiva más contemporánea y situada en la crisis sanitaria global, Fajardo y Álvarez (2021) sostienen que la resiliencia empresarial constituye un proceso de adaptación positiva dentro de contextos de adversidad significativa. Para estos autores, la resiliencia no es una característica innata, sino una construcción social y organizacional que permite a las microempresas enfrentar retos y desafíos estructurales mediante la flexibilidad. Este enfoque implica que el sujeto emprendedor se expone a una amenaza severa, pero logra llevar a cabo una reconfiguración operativa exitosa. La resiliencia se manifiesta entonces como un mecanismo de supervivencia que protege el núcleo del negocio mientras se ajustan las estrategias de venta y atención al cliente, garantizando la continuidad en tiempos donde la incertidumbre es la única constante.

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

En última instancia, el desarrollo de capacidades resilientes exige una visión prospectiva que supere la simple reacción ante el evento disruptivo. Además, algunas organizaciones deben cultivar la resiliencia de manera preventiva, pues no se trata de una cura que se adquiere en el momento de la crisis, sino de una fortaleza que debe estar presente en el ADN institucional. Complementariamente, la resiliencia organizacional se ocupa de visualizar condiciones que posibilitan un desarrollo eficaz, minimizando los efectos perjudiciales de la volatilidad. Para los microempresarios de la Parroquia Corazón de Jesús, este comportamiento se traduce en la obtención de resultados favorables a pesar de las limitaciones financieras, logrando una nueva adaptación que asegura la estabilidad operativa y social en su entorno inmediato.

2.2. Competitividad en el Sector de Microempresas Detallistas

En el escenario gerencial actual, la competitividad representa la capacidad de las organizaciones para enfrentar retos con mayor celeridad que sus oponentes, garantizando así su permanencia en el mercado. Saman Chingay et al. (2022) argumentan que la resiliencia funciona como el motor interno que sostiene las ventajas competitivas a largo plazo, evitando que la organización desaparezca ante la pérdida de preferencia de los clientes. En este sentido, la competencia actúa como el estímulo principal que obliga a redefinir procesos y estrategias de innovación constante. Para los pequeños comerciantes, la competitividad no se limita únicamente a la guerra de precios, sino que se extiende a la calidad del servicio y la capacidad de entender las necesidades cambiantes de una comunidad que busca soluciones rápidas y cercanas.

No obstante, La integración estratégica de recursos internos es fundamental para consolidar una posición sólida en el sector minorista. Pazmiño y Andino (2020) proponen que la competitividad empresarial está intrínsecamente ligada a la capacidad de absorción y al aprendizaje tecnológico, donde la resiliencia actúa como un puente

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

integrador. Bajo esta premisa, la organización que logra asimilar información externa y transformarla en conocimiento aplicado obtiene una ventaja diferencial difícil de replicar. Este aprendizaje permite que las microempresas detallistas mejoren sus capacidades dinámicas, ajustando su oferta a las realidades del mercado local. Así, la competitividad deja de ser un concepto abstracto para convertirse en una práctica diaria de optimización de recursos, donde el microempresario utiliza su conocimiento del entorno para maximizar la rentabilidad y el alcance social. Ver Figura 1.

Figura 1.

Matriz Integral de la Dimensión de Competitividad para Microempresas



Fuente: Elaboración propia (2026)

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

Interpretación de la Figura 1, se desglosa la competitividad en cuatro ejes fundamentales que permiten al microempresario detallista diagnosticar su estado actual. Mientras que las dimensiones interna y externa se enfocan en la eficiencia operativa y el posicionamiento de mercado, las dimensiones estratégica y relacional proporcionan la base para la sostenibilidad. En entornos volátiles como el de Barinas, la competitividad relacional se convierte en el activo más valioso, ya que la reputación y la confianza del cliente actúan como amortiguadores ante las fluctuaciones económicas y la falta de financiamiento formal.

2.3. Sostenibilidad Operativa y Supervivencia Empresarial

La continuidad de las microempresas depende de un equilibrio constante entre la mejora continua y la adaptación a factores externos como la escasez de recursos o los cambios tecnológicos. Fajardo y Álvarez (2021) subrayan que la sostenibilidad es un elemento estratégico que nace de la capacidad de la empresa para reinventarse rápidamente tras experimentar problemas profundos. Sin embargo, este camino se ve frecuentemente interrumpido por eventos disruptivos que exigen una respuesta inmediata. La sostenibilidad no solo implica mantenerse activo, sino generar un valor diferencial que permita al negocio prosperar a pesar de las limitaciones técnicas. Para el detallista, la sostenibilidad operativa se traduce en la habilidad de gestionar eficientemente sus escasos activos para cumplir con las expectativas de un mercado cada vez más exigente y dinámico.

Estas perturbaciones, según Vallet Bellmunt (2024), suelen desbordar la capacidad de respuesta rutinaria del detallista, manifestándose como una ruptura entre la oferta disponible y la demanda del entorno. Al respecto, Sheffi y Rice (2005) advierten que cualquier disrupción significativa impacta directamente en métricas vitales como las ventas o los beneficios finales. Para mitigar estos efectos, la gerencia de administración

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

empresarial se convierte, siguiendo a Romero Luzardo y Piña Baquero (2024), en la llave del éxito institucional, aportando la flexibilidad necesaria para transformar desafíos estructurales en oportunidades sostenibles. La sostenibilidad, por tanto, requiere que el microempresario adopte una filosofía gerencial donde la innovación no sea un lujo, sino una herramienta cotidiana para asegurar que el flujo de productos y servicios no se detenga ante las crisis.

Finalmente, la integración del aprendizaje tecnológico con la resiliencia organizacional permite que la sostenibilidad sea un objetivo alcanzable. Pazmiño y Andino (2020) destacan que la capacidad de absorber nuevos conocimientos es lo que permite a la pequeña unidad productiva evolucionar hacia estados de mayor eficiencia. En contextos de alta incertidumbre, el microempresario que logra equilibrar la búsqueda de rentabilidad con una gestión empática del cliente asegura una ventaja competitiva relacional que trasciende lo económico. De esta manera, la sostenibilidad operativa se consolida como el resultado final de un proceso donde la resiliencia y la competitividad convergen, permitiendo que las bodegas y pulperías de Barinas se mantengan como pilares del sustento familiar y económico, enfrentando la volatilidad con estructuras internas mucho más robustas y adaptables.

2.4. Entornos Volátiles y el Microempresario Comercial Detallista (MCD)

La economía informal en regiones con alta volatilidad opera como un ecosistema complejo donde la supervivencia es la prioridad inmediata del emprendedor. Según Lanzieri (2021) revelan que estos sectores, aunque muestran una productividad limitada, poseen una alta capacidad para generar empleo en entornos de extrema incertidumbre. Históricamente, las pulperías o bodegas han sido consideradas comercios de productos de uso frecuente, según explican Pérez Porto y Gardey (2020), sirviendo como el eslabón final de la cadena de suministro. No obstante, Zacauala et al. (2023) observan que muchas

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

de estas actividades suelen desarrollarse bajo esquemas informales en países en desarrollo, lo que añade una capa extra de complejidad a su gestión diaria debido a la falta de protección legal y financiera.

En el caso venezolano, el deterioro del salario formal y la hiperinflación transformaron profundamente la estructura laboral del país durante la última década. El Instituto Nacional de Estadística (2018) reportó que un porcentaje significativo de la población activa encontró en la economía informal su principal fuente de ingresos para subsistir. Guerra (2015) interpreta esta tendencia como una "válvula de escape" fundamental frente al desempleo y las trabas burocráticas que dificultan la formalización de nuevos negocios. Esta realidad ha dado paso a un nuevo perfil de emprendedor por necesidad; personas que utilizan su resiliencia natural para proteger el patrimonio familiar mientras ofrecen servicios esenciales a su comunidad, convirtiéndose en actores clave de la dinámica económica local de la Parroquia Corazón de Jesús.

Esta transición hacia el autoempleo ha permitido que personas con amplia experiencia laboral se reinseren en el mercado a través de nuevos emprendimientos. Torrealba (2020) indica que una parte importante de quienes inician estos negocios son jubilados que buscan alternativas de ingreso, junto a jóvenes que intentan aplicar habilidades tecnológicas en un mercado basado en el conocimiento. Además, las microempresas han mostrado una adaptabilidad excepcional a las dinámicas sociales actuales del país. En consecuencia, el bodeguero moderno no es solo un vendedor de mercancía, sino un gestor de crisis que utiliza la empatía y la eficiencia como herramientas para subsistir y competir en un entorno que exige una renovación constante de sus procesos operativos.

3. Materiales y métodos:

El diseño metodológico de esta investigación se inscribe rigurosamente en el paradigma cuantitativo, orientándose hacia el análisis de una realidad social objetiva y

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

única. El estudio descompone el fenómeno en dos variables fundamentales: la resiliencia y la competitividad, abordando teóricamente cómo la capacidad de adaptación influye en el rendimiento de las microempresas detallistas. Para sustentar este análisis, se emplean conceptos preconcebidos sobre eventos disruptivos y factores clave de la gestión empresarial, integrando datos empíricos recolectados directamente del entorno estudiado. Este enfoque permite establecer una estructura sólida que vincula la teoría administrativa con la práctica comercial cotidiana, facilitando una comprensión profunda de los mecanismos que permiten a estos pequeños negocios mantenerse operativos frente a las adversidades económicas y sociales que caracterizan su contexto actual.

Desde una perspectiva epistemológica, el trabajo se fundamenta en el positivismo deductivo y el racionalismo crítico, empleando el método hipotético-deductivo para describir la situación problemática actual. Esta base teórica permite utilizar la inducción probabilística y la inferencia para predecir los cambios necesarios en el abordaje de la resiliencia dentro de la Parroquia Corazón de Jesús, en el municipio Barinas. Al asumir un enfoque intersubjetivo, la investigación toma como punto de partida datos empíricos fundamentales que orientan el planteamiento hacia soluciones prácticas para los microempresarios. De este modo, la deducción se convierte en la herramienta principal para derivar conclusiones lógicas, garantizando que el análisis de los resultados no sea una mera descripción, sino una base científica para fortalecer la estructura productiva y la toma de decisiones.

En cuanto a la ejecución técnica, se trata de una investigación de campo con un diseño descriptivo y no experimental, enfocada en identificar las características particulares de la resiliencia y la competitividad. El estudio se centró en una población finita y claramente delimitada de treinta y siete microempresarios detallistas, conocidos localmente como bodegueros, a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado como instrumento de

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

recolección de datos. Este procedimiento permitió capturar la realidad directamente de sus protagonistas, facilitando un análisis crítico de modelos psicológicos y empresariales previamente estudiados. Finalmente, la combinación de estas técnicas metodológicas asegura que el objetivo de explicar los eventos vinculados entre sí se cumpla con precisión, proporcionando una hoja de ruta clara para mejorar la sostenibilidad y la eficiencia operativa del sector.

4. Resultados

En la tabla 1, se detalla los resultados obtenidos de los factores de resiliencia en Microempresarios Detallistas del Municipio Barinas.

Tabla 1.

Factores de Resiliencia en Microempresarios Detallistas del Municipio Barinas.

Indicador de Resiliencia	Porcentaje de Afirmación (%)	Nivel de Incidencia
Toma de decisiones acertadas bajo presión	89,19	Muy Alto
Relaciones de confianza con clientes	67,57	Alto
Flexibilidad en procesos de compra/venta	62,16	Alto
Compromiso con objetivos en crisis	62,16	Alto
Adaptación en situaciones adversas	59,46	Moderado-Alto
Confianza ante desafíos	59,45	Moderado-Alto
Relaciones de confianza con proveedores	54,05	Moderado

Nota: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección en la Parroquia Corazón de Jesús (2025)

Fuente: Elaboración propia (2026)

Los datos presentados en la Tabla 1 revelan que el factor de resiliencia con mayor impacto entre los microempresarios de Barinas es la toma de decisiones bajo presión,

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

alcanzando un índice de afirmación del 89,19%. Este resultado sugiere que la operatividad de las bodegas depende críticamente de la agilidad cognitiva del propietario para reaccionar ante la volatilidad del entorno. Por otro lado, se observa una brecha significativa entre la confianza depositada en los clientes (67,57%) y la mantenida con los proveedores (54,05%), lo que indica que la resiliencia del sector se sustenta primordialmente en el capital social local y la empatía comunitaria más que en la cadena de suministros formal. Finalmente, factores como la flexibilidad y el compromiso mantienen una incidencia alta del 62,16%, consolidando una estructura de supervivencia basada en la adaptabilidad operativa y la persistencia estratégica frente a la crisis.

En la tabla 2, se observan los resultados enfocados a la competitividad de los Pequeños Comerciantes Detallistas del Municipio Barinas.

Tabla 2.

Factores de Competitividad Técnica y Tecnológica. Pequeños Comerciantes Detallistas del Municipio Barinas.

Indicador de Competitividad	Aplicación (%)	Nivel de Implementación
Identificación de Competidores	51,35	Medio
Conocimiento de Productos Estrella	32,43	Bajo
Uso de Tecnología Financiera (FinTech)	8,11	Muy Bajo
Uso de Tecnología para Mercancía (Inventario)	8,11	Muy Bajo

Nota: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección en la Parroquia Corazón de Jesús (2025)

Fuente: Elaboración propia (2026)

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

Los datos expuestos en la Tabla 2 reflejan una debilidad estructural en la gestión técnica del sector detallista en Barinas, donde la identificación de competidores es el único indicador con un nivel medio de implementación (51,35%). Esta cifra sugiere que, aunque existe una noción del entorno competitivo, el conocimiento de productos estrella es alarmantemente bajo (32,43%), lo que limita la capacidad del comerciante para optimizar su oferta y rotación de inventario. El hallazgo más crítico se encuentra en la adopción tecnológica: tanto el uso de FinTech como de herramientas digitales para inventarios registran apenas un 8,11%. Esta desconexión tecnológica representa el principal obstáculo para la competitividad moderna, evidenciando que la sostenibilidad de estas bodegas descansa en métodos tradicionales que, ante entornos volátiles, restringen la eficiencia administrativa y el crecimiento del negocio.

5. Discusión

El análisis integral de los hallazgos permite configurar una interpretación profunda sobre la realidad de los Microempresarios Comerciantes Detallistas (MCD) en la Parroquia Corazón de Jesús. Al contrastar la evidencia recolectada con la base teórica contemporánea, se percibe una convergencia significativa con los planteamientos de Conz y Magnani (2020), quienes definen la resiliencia como un proceso dinámico de adaptación positiva. Bajo esta óptica, el bodeguero barinés no solo resiste de forma pasiva, sino que activa mecanismos de respuesta que le permiten navegar en un entorno de alta volatilidad. Esta realidad sugiere que la resiliencia en el sector minorista local actúa como un sistema de protección que garantiza la continuidad operativa, permitiendo que el negocio se mantenga vigente a pesar de las presiones externas constantes.

En virtud de lo anterior, la elevada incidencia en la toma de decisiones bajo presión (89,19%) revela el desarrollo de una capacidad de respuesta inmediata ante la crisis.

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

Este comportamiento coincide con la visión de Fajardo y Álvarez (2021), quienes sostienen que la resiliencia empresarial en las microempresas surge como un desafío adaptativo frente a entornos adversos. No obstante, es imperativo notar que esta adaptación es predominantemente reactiva. Aunque los sujetos logran absorber impactos críticos, tal como proponen Hillmann y Guenther (2021), su esfuerzo se orienta hacia la subsistencia diaria. Esta "resiliencia de trincheras" asegura la permanencia del establecimiento en el mercado local, pero limita la posibilidad de evolucionar hacia un estado superior de competitividad estratégica debido al desgaste que genera la gestión de la emergencia cotidiana.

Un hallazgo dialéctico de gran relevancia surge al observar la brecha entre la confianza depositada en el cliente (67,57%) y la relación con los proveedores (54,05%). Mientras que la resiliencia social se fortalece mediante el capital relacional comunitario, la estructura logística formal se mantiene como una debilidad persistente. De acuerdo con Lanzieri (2021), la informalidad laboral en el país impone desafíos que obligan al comerciante a depender de redes de apoyo locales más que de cadenas de valor institucionales. Esta desconexión logística confirma lo advertido por Sheffi y Rice (2005), quienes subrayan que la resiliencia en la cadena de suministro es vital para la estabilidad. En Barinas, el éxito del bodeguero descansa en la empatía con su entorno cercano, compensando así las deficiencias de un sistema de abastecimiento fragmentado.

Simultáneamente, la contrastación de los indicadores de competitividad técnica con la teoría actual evidencia una contradicción crítica en el ámbito tecnológico. Mientras que Pazmiño y Andino (2020) defienden que la capacidad de absorción y el aprendizaje tecnológico son pilares de la competitividad, la realidad de los MCD muestra una brecha digital extrema. El escaso uso de herramientas financieras y de inventario sugiere que los bodegueros poseen una competitividad instintiva, basada en el conocimiento empírico

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

del entorno, pero carecen de la infraestructura técnica necesaria para el escalamiento. Esta situación refleja lo expuesto por Zacula, Luna y Herrera (2023) sobre el crecimiento de la economía informal, donde la agilidad operativa se ve restringida por la falta de recursos tecnológicos que permitan una gestión administrativa más eficiente.

Aunado a lo expuesto, la resiliencia estancada que se observa en los resultados confirma que, sin el soporte de la eficiencia técnica, la ventaja competitiva tiende a diluirse. Saman et al. (2022) explican que la relación entre resiliencia y competitividad es simbiótica; por tanto, la ausencia de modernización administrativa impide que el negocio trascienda la mera supervivencia. La falta de conocimiento sobre productos estrella y el nulo uso de tecnologías financieras limitan la sostenibilidad a largo plazo. En este sentido, Vallet-Bellmunt (2024) resalta que el comercio minorista independiente requiere de antecedentes sólidos en innovación para garantizar consecuencias positivas en su desempeño. El comerciante de Barinas, aunque resiliente en su esencia humana, se encuentra atrapado en una competitividad analógica que dificulta su crecimiento en un mundo globalizado.

Finalmente, al determinar los factores que vinculan la resiliencia con la competitividad, se concluye que el éxito de las bodegas reside en la gerencia adaptativa de sus propietarios. Como señala Zanetti Gangi (2025), la capacidad de gestionar la incertidumbre mediante la prospectiva es fundamental en contextos complejos. Los factores determinantes identificados, como la flexibilidad y la toma de decisiones, actúan como los motores de una sostenibilidad que, aunque frágil, es persistente. Siguiendo a Moncini (2023), la resiliencia organizacional debe integrarse plenamente en la filosofía gerencial para transformar la supervivencia en un activo estratégico de cambio. De este modo, la investigación demuestra que el microempresario barinés posee el potencial

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

humano necesario, pero requiere de un fortalecimiento técnico para consolidar una competitividad auténtica y duradera en la región.

6. Conclusiones

El análisis integral de la resiliencia y la competitividad en las microempresas comerciales detallistas de la Parroquia Corazón de Jesús permite concluir que estos actores económicos operan bajo un modelo de resiliencia de supervivencia. Si bien el perfil del bodeguero barinés destaca por una notable capacidad de respuesta inmediata y toma de decisiones bajo presión, esta fortaleza es de naturaleza reactiva. La investigación confirma que, aunque el comerciante logra mantenerse activo ante la crisis, persiste una limitación estructural para transformar el caos en sistemas organizativos eficientes, lo que condiciona su tránsito hacia una gerencia avanzada. Aunque los Pequeños Comerciantes Detallistas, son resilientes para decidir bajo presión, la mayoría admite que no pueden organizar el caos. Esto refuerza la tesis de que su resiliencia es de supervivencia y no de gerencia avanzada.

En cuanto a la competitividad, se concluye que esta es predominantemente analógica y relacional. La ventaja competitiva de estas unidades de negocio no reside en la eficiencia técnica o la optimización de procesos, sino en el capital social y la confianza personalizada con el cliente. No obstante, la marcada brecha digital y la desconexión con herramientas tecnológicas financieras e inteligencia de mercado representan una amenaza crítica para la sostenibilidad a largo plazo. La gestión basada en la intuición, aunque efectiva para la subsistencia inmediata, resulta insuficiente frente a un entorno global que exige la digitalización de los procesos de intercambio y control.

Finalmente, se establece que la resiliencia organizacional en el contexto detallista de Barinas es un constructo en desarrollo que requiere pasar de la resistencia pasiva a la agilidad estratégica. Para que estas microempresas trasciendan la economía de

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

subsistencia, es imperativo el fortalecimiento de las alianzas con proveedores y la adopción de modelos de gestión que integren la planificación y la formalización administrativa. Las bodegas no solo son puntos de venta, sino nodos fundamentales de resiliencia comunitaria que, debidamente tecnificados, poseen el potencial de dinamizar la economía local bajo principios de competitividad y sostenibilidad.

7. Referencias:

- Bolaños-Muñoz, D. C., y Peláez-León, J. D. (2021). Resiliencia organizacional en contexto de la COVID-19: el caso de dos mipymes colombianas. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(2), 20-34.
<https://www.redalyc.org/journal/6722/672271876003/>
- Conz, E., & Magnani, G. (2020). Una perspectiva dinámica sobre la resiliencia de las empresas: una revisión sistemática de la literatura y un marco para futuras investigaciones. *European Management Journal*, 38 (3), 400-412.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237319301483>
- Chingay, S. N., Mendoza Alfaro, W. I., Miranda Guerr, M. d. P., y Esparza Huamanchumo, R. M. (2022). Resiliencia y competitividad empresarial: Una revisión sistemática, período 2011 – 2021. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 28(3), 329-346.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28071865021>
- Fajardo, H. A. O., & Álvarez, C. A. E. (2021). Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia: Retos y desafíos de las microempresas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 366-398.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8011437>
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Resiliencia organizacional: ¿un constructo valioso para la investigación en gestión? *Revista internacional de revisiones de gestión*, 23 (1), 7-44. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ijmr.12239>

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

Instituto Nacional de Estadística. (2018). *Indicadores de la fuerza de trabajo: Segundo semestre 2018*. Gerencia General de Estadísticas Demográficas. http://www.ine.gov.ve/documentos/Social/FuerzaTrabajo/pdf/informe_fuerztrabajo_2s2018.pdf

Lanzieri, D. M. (2021). *La informalidad laboral en Venezuela: Definiciones, medición y desafíos* (Notas sobre la Economía Venezolana N° 11). Academia Nacional de Ciencias Económicas (ANCE). https://ance.msinfo.info/limesurvey/index.php/74168061/Notas_sobre_la_Economia_Venezolana_11_DML_2_-libre.pdf

Moncini, R. (2023). *Resiliencia Organizacional*. Fondo Editorial UNERMB. https://www.researchgate.net/profile/renata-moncini/publication/377656627_resiliencia_organizacional/links/65b1272a6c7ad06ab426568a/resiliencia-organizacional.pdf

Pazmiño, M. I. S., & Andino, B. F. A. (2020). Capacidad de absorción: Integración estratégica entre aprendizaje tecnológico, resiliencia y competitividad empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 25(4), 528-547. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890430>

Pérez Porto, J., y Gardey, A. (13 de julio de 2020). *Pulpería - Qué es, definición y concepto*. Definicion.de. <https://definicion.de/pulperia/>

Quiñonez, R. E., & Solis, M. P. (2017). Resiliencia organizacional: ideas para el debate en el contexto ecuatoriano. *Dominio de las Ciencias*, 3(3), 488-504. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6128528>

Romero Luzardo, B. L., y Piña Baquero, M. E. (2024). Administración transpersonal: La nueva tendencia en el mundo empresarial. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 5(10), 199-207. <https://doi.org/10.59654/an7cx668>

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

Samán Chingay, S. N., Mendoza Alfaro, W. I., Miranda Guerr, M. d. P., y Esparza Huamanchumo, R. M. (2022). Resiliencia y competitividad empresarial: Una revisión sistemática, período 2011 – 2021. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 28(3), 329-346. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28071865021>

Sheffi, Y., y Rice, J. B., Jr. (2005). Una perspectiva de la cadena de suministro sobre la empresa resiliente. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/a-supply-chain-view-of-the-resilient-enterprise/>

Vallet-Bellmunt, I. (2024). *La resiliencia del comercio minorista independiente: Un modelo de antecedentes y consecuencias* [Tesis de doctorado, Universitat Jaume I]. Repositorio TDX (Tesis Doctorals en Xarxa). <http://dx.doi.org/10.6035/14119.2024.61056>

Zanetti Gangi, M. L. (2025). Gerencia adaptativa y prospectiva en organizaciones odontológicas: Un enfoque complejo bajo escenarios de incertidumbre. *Aula Virtual*, 6(13), e600. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17899591>

Zacaula, A. F., Luna, R. N., & Herrera, E. H. (2023). El crecimiento de la economía subterránea en Mesoamérica. *Estudios Regionales en Economía, Población y Desarrollo: Cuadernos de Trabajo de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez*, 13(74), 3-28. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8906962>

Conflicto de interés:

Se declara, por parte de la autora, la inexistencia de intereses contrapuestos de ninguna índole en el marco de esta investigación

Fuente de financiamiento:

La autora financio completamente la investigación.

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

Contribución de autoría:

Vilma Nelly Vargas Florez: Gestionó la estrategia, el financiamiento y la revisión crítica. El segundo autor ejecutó la investigación de campo y redacción, mientras el tercero validó resultados mediante análisis estadístico especializado.

Semblanza de la Autor (a)

Vilma Nelly Vargas Florez, nacida en el Amparo, Venezuela. Licenciada en Contaduría Pública y Magíster en Administración, mención Gerencia General (UNELLEZ). Doctoranda en Gerencia Avanzada. Contador Jefe universitario. Su experiencia, comunitaria como microempresaria detallista, por más de seis años, inspira sus investigaciones sobre resiliencia y competitividad en microempresas comerciales.



©2026 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia utiliza Open Journal Systems 3.2.1.1, que es un gestor de revistas de acceso abierto y un software desarrollado, financiado y distribuido de forma gratuita por el proyecto [Public Knowledge Project](http://revistas.unellez.edu.ve/index.php/resi/about/aboutThisPublishingSystem) sujeto a la Licencia General Pública de GNU. (<http://revistas.unellez.edu.ve/index.php/resi/about/aboutThisPublishingSystem>).