

Millones Orrego de Gastelo, G. V. (2025). Liderazgo estratégico y resiliencia emprendedora en contextos de alta inseguridad: desafíos y estrategias en América Latina. En M. Díaz Fernández (Coord), *Gestión Efectiva. Enfoques Diversos y Retos de la Administración en el Siglo XXI (Volumen II)*, (pp. 60-67). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.293.c512>



## Capítulo 3

### ***Liderazgo estratégico y resiliencia emprendedora en contextos de alta inseguridad: desafíos y estrategias en América Latina***

Giuliana Vilma Millones Orrego de Gastelo

---

#### **Resumen**

En el contexto actual de América Latina, la inseguridad ciudadana se ha convertido en un factor crítico que afecta la sostenibilidad de los emprendimientos, en zonas urbanas y periféricas de países como el Perú. Se analiza el impacto de la violencia estructural incluyendo extorsiones, amenazas y delitos organizados sobre los negocios emergentes, resaltando cómo los emprendedores desarrollan capacidades de resiliencia, liderazgo estratégico e innovación para adaptarse a entornos hostiles. Se abordan los desafíos que enfrentan los gestores empresariales en economías emergentes, tales como la informalidad, el acceso limitado al financiamiento y la debilidad institucional, sumados a una creciente percepción de inseguridad. Asimismo, se proponen estrategias orientadas a la sostenibilidad organizacional, la construcción de redes colaborativas, la protección del capital humano y el fortalecimiento de la inteligencia emocional del líder emprendedor. Finalmente, se plantea repensar los modelos de gestión ante los riesgos contemporáneos y fortalecer un ecosistema emprendedor resiliente y consciente.

Palabras clave:

Liderazgo estratégico; Resiliencia empresarial; Emprendimiento; Inseguridad; América Latina.

## Introducción

El emprendimiento se ha consolidado como una de las principales vías para fomentar el desarrollo económico y reducir la pobreza en América Latina. No obstante, este impulso se enfrenta a un enemigo silencioso y creciente como la inseguridad ciudadana. El fenómeno de la criminalidad, particularmente en forma de extorsión, secuestros y violencia organizada, ha limitado las oportunidades en el mundo de los negocios, afectando a emprendedores que, con entusiasmo, desean iniciar sus actividades económicas y financieras, pero que lamentablemente deben afrontar este tipo de problemas, los cuales los llevan a asumir riesgos no solo en sus negocios, sino también en su entorno personal, ya que se ve amenazada la tranquilidad de sus familiares. Además, los empresarios que trabajan en áreas con mucha violencia tienden a modificar la forma en que gestionan sus negocios para protegerse y evitar verse gravemente afectados. En este contexto, los pequeños empresarios, por miedo o necesidad, deciden seguir operando de manera informal, o incluso dejan de cumplir con las reglas y se vuelven informales después de haberla alcanzado, lo cual perjudica el crecimiento y desarrollo de sus negocios, dado que la informalidad limita las oportunidades de expansión y estabilidad (Pinazo, 2021).

En países Latam como el Perú, el sector privado está conformado principalmente por micro y pequeñas empresas (Mypes) donde la informalidad económica supera el 70 % (ComexPerú, 2022), donde los efectos de la inseguridad son especialmente devastadores (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2023). Este capítulo analiza cómo el liderazgo estratégico y la resiliencia organizacional permiten a los emprendedores adaptarse a contextos altamente riesgosos, desarrollar estrategias de supervivencia y contribuir, a pesar de los obstáculos, al dinamismo económico de sus comunidades.

### **Panorama de la inseguridad en América Latina y su impacto en el emprendimiento**

América Latina es considerada una de las regiones más peligrosas del mundo (Global Initiative, 2022), donde fenómenos como el crimen organizado, el narcotráfico y la corrupción estructural afectan seriamente la gobernabilidad (BID, 2024). La violencia no solo limita la movilidad y la inversión, sino que afecta directamente la actividad económica, así como limita el deseo y motivación que tiene los emprendedores de una marcha continua en sus empresas. Según el BID (Banco Interamericano de Desarrollo, 2024), el costo económico de la violencia en América Latina oscila entre el 3 % y el 5 % del PIB de los países.

En Perú, informes recientes revelan que la extorsión a emprendedores ha aumentado en más de un 300 % en zonas como Lambayeque, Piura y

Lima norte, afectando en distintos tipos de negocios desde ferreterías hasta farmacias y servicios de transporte, inclusive en los últimos meses ha afectado significativamente a los centros educativos y eventos de música (Radio Programa del Peru (RPP), 2025). Muchos empresarios deben pagar “cuotas de seguridad” a bandas criminales para operar, o de lo contrario enfrentan amenazas de muerte, ataques a sus negocios o daño a sus familias.

El miedo y la falta de protección por parte del gobierno generan un fenómeno de infra inversión, ya que aborda la idea de que la inversión se vuelve inferior a lo que se espera o se necesita, por ello muchos emprendedores prefieren operar en la informalidad, reducir sus niveles de exposición o inclusive abandonar totalmente sus iniciativas productivas, generando una gran preocupación a nivel nacional, lo que conlleva a disminuir la expansión de la base tributaria y reduce el empleo formal, llevándonos a un ciclo de pobreza y violencia.

### **Liderazgo estratégico en escenarios de incertidumbre**

El liderazgo estratégico implica la capacidad que tienen las personas como gestores de anticiparse a los cambios en el mejor escenario, o incluso adaptarse a escenarios que puedan resultar inciertos y aun así logran tomar decisiones alineadas con los objetivos organizacionales de largo plazo. Ahora cuando vivimos en un entorno o ambiente violento, este tipo de liderazgo no solo debe planificar, sino también proteger y cuidar la vida e integridad del equipo humano.

Por otro lado, Aurelio Villa menciona que el liderazgo en ambientes adversos debe ser ético, resiliente, visionario y con capacidad de generar confianza (2020) . Así mismo el líder estratégico combina análisis racional con intuición, conocimiento técnico con inteligencia emocional. En situaciones donde la amenaza es constante, los líderes deben elaborar planes de contingencia y protocolos de seguridad; cambiar sus rutas logísticas para traslado de mercaderías o prestación de servicios, mantener una comunicación constante con sus colaboradores y establecer alianzas con gremios o redes de apoyo.

En el contexto peruano, se observan emprendedores que optan por trasladar sus negocios a plataformas digitales, limitando los puntos de atención presencial, todo como parte de una estrategia para mitigar riesgos.

### **La resiliencia organizacional: Fundamentos y dimensiones clave**

La resiliencia organizacional se refiere a la habilidad de una empresa para absorber impactos negativos y reorganizarse sin perder su identidad o propósito. Las empresas deben ser capaces de adaptarse y resistir a situaciones imprevistas

o difíciles, como crisis o problemas inesperados, además necesitan tener la habilidad de enfrentar estos retos de manera efectiva y, en lugar de verlos solo como amenazas, aprovecharlos como oportunidades para crecer o mejorar. La resiliencia, entonces, es clave para que las empresas sigan funcionando incluso en momentos complicados (Lengnick-Hall et al., 2011, como se cita en Gestión y economía de la salud, 2023). En entornos inseguros, esta resiliencia implica asumir que las crisis no son excepcionales, sino parte del contexto cotidiano.

Las organizaciones resilientes se distinguen principalmente por:

- Adoptar una actitud positiva al enfrentar los cambios y adaptarse a ellos.
- Tener la capacidad de aprender de los fracasos, crear diferentes escenarios posibles y establecer estrategias que ayuden a manejar la incertidumbre.
- Contar con redes de apoyo, como colaboraciones con otros o formar alianzas estratégicas.
- Superar las dificultades utilizando los recursos disponibles.
- Crear un sistema de roles dentro de los equipos que garantice su funcionamiento, incluso si falta algún miembro. (Pacheco et al., 2020)

Los emprendedores que desarrollan estas dimensiones pueden operar en zonas críticas, reducir el impacto de las amenazas y mantener la motivación de sus equipos, incluso con recursos limitados.

## **Casos y estrategias de gestión empresarial en entornos de inseguridad**

### *Despliegue de tecnologías de protección*

Algunos emprendedores en ciudades como Trujillo, Chiclayo y San Juan de Lurigancho han incorporado sistemas de videovigilancia, botones de pánico, apps de rastreo de entregas y grupos de WhatsApp comunitarios para reforzar la seguridad, debido a que la violencia en Trujillo se da desde hace más de 30 años, cuando empezaron a notarse los primeros indicios de que el crimen organizado comenzaba a tomar fuerza en la ciudad. Hoy en día, Trujillo se ha convertido en el centro principal de la delincuencia, tanto local como extranjera. Estas herramientas, si bien no detienen a las bandas organizadas, generan una percepción de control y una mayor capacidad de reacción (Diario La Republica, 2024).

El temor a la pérdida de sus negocios y la sensación de desprotección que experimentan los emprendedores pueden paralizar iniciativas y sofocar el

espíritu innovador. En este contexto desafiante, resulta para algunas personas necesario dirigir la mirada hacia experiencias de autogestión comunitaria, demostrando ser resilientes y efectivas en la mitigación de la inseguridad. Un ejemplo paradigmático lo constituyen las Rondas Campesinas del Perú, las cuales surgieron a partir del año 1970 en el caserío de Cuyumalca Chota-Cajamarca (Ttito, 2020), representando una manifestación de liderazgo colectivo ante la adversidad, actores clave en la seguridad comunitaria, la administración de justicia a nivel local.

La experiencia de las Rondas Campesinas ofrece varias lecciones valiosas para el liderazgo emprendedor que opera en entornos de incertidumbre generada por la inseguridad, ya que resalta la importancia de la acción colectiva, ante la sensación de vulnerabilidad individual, la unión de los esfuerzos y la construcción de redes de apoyo generan una fuerza protectora mucho mayor. Así mismo, destacan el poder de la autogestión y la autonomía, al tomar la iniciativa de resolver sus propios problemas de seguridad ante la ausencia o insuficiencia de las estructuras estatales, demostrando una capacidad de liderazgo proactivo y una profunda comprensión de sus propias realidades. Además, se basan en su arraigo comunitario y su enfoque en el bienestar colectivo.

### **Innovación y transformación digital**

La digitalización de negocios ha sido una respuesta innovadora a la inseguridad. La venta por delivery, el uso de tiendas virtuales, redes sociales y pagos electrónicos permite a muchos emprendedores reducir su exposición física. Esto también ha ampliado su alcance de clientes y permitido nuevas formas de fidelización.

#### *Formalización y estrategias legales*

Aunque la informalidad puede parecer una forma de “bajo perfil”, diversos programas han mostrado que la formalización cuando se acompaña de capacitación y acceso a servicios fortalece a los negocios frente al delito. Ser parte de una asociación o gremio, contar con RUC, emitir boletas electrónicas y tener acceso al sistema financiero son formas de reducir vulnerabilidades (Sunat, 2025).

### **Propuestas para un ecosistema emprendedor resiliente**

Para fortalecer el tejido empresarial en contextos de alta inseguridad se requieren acciones integrales. Algunas recomendaciones incluyen:

- **Desde el Estado:** programas de protección a víctimas de extorsión, incentivos fiscales a negocios afectados por violencia, inversión en corredores seguros para emprendedores.
- **Desde la academia:** formación en gestión del riesgo, liderazgo adaptativo y cultura de resiliencia desde pregrado.
- **Desde la sociedad civil:** redes de microcréditos solidarios, asociaciones de defensa del emprendedor, campañas de visibilización de víctimas.

## Conclusión

En un entorno tan adverso como el que viven muchos países latinoamericanos, la figura del emprendedor se transforma en la de un agente de resistencia. Lejos de ser simplemente un generador de riqueza, el emprendedor resiliente representa la capacidad de adaptación, la visión estratégica y la voluntad de sostener una economía local en medio del caos.

Este capítulo ha presentado una mirada integradora entre el liderazgo estratégico y la resiliencia empresarial como claves para sobrevivir y crecer en contextos de inseguridad. Superar estos desafíos requiere más que coraje, ya que exige sistemas de apoyo, conocimiento gerencial, innovación, redes comunitarias y políticas públicas alineadas. Solo así será posible construir un ecosistema emprendedor robusto, sostenible y justo en América Latina.

## Referencias

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2024). *Los Costos del Crimen y la Violencia*.
- BID. (2024). Seguridad Ciudadana en América Latina y el Caribe. [https://n9.cl/seguridad\\_latam](https://n9.cl/seguridad_latam)
- ComexPerú. (2022). Menú ComexPerú. <https://www.comexperu.org.pe/>
- Diario La República. (2024, 01 de abril). Las 5 bandas más peligrosas que golpean La Libertad. <https://n9.cl/ufjqr>
- Gestión y economía de la salud. (2023, 14 de mayo). Resiliencia organizacional: una conceptualización basada en la capacidad. <https://n9.cl/vsdq3>
- Global Initiative. (2022, 29 de abril). En una encrucijada del crimen. <https://n9.cl/9g22m>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2023). Estadísticas de Seguridad Ciudadana. <https://n9.cl/bhf94>

- Pacheco-Mangas, J., Palma-García, M. de las O., & Hombrados-Mendieta, I. (2020). Resiliencia y cultura organizacional de los servicios sociales en la era de la digitalización. *Revista Prisma Social*, (29), 123–137.
- Pinazo, P. (2021). Los Efectos de la Inseguridad Ciudadana sobre el Emprendimiento: Un Freno al Desarrollo de Latinoamérica. *Estudios de economía aplicada*, 39(3), 7. <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v39i2.3876>
- Radio Programa del Peru (RPP). (2025, 21 de febrero). Lambayeque: casos de extorsión se incrementaron en un 10% en comparación al 2024, según PNP. <https://n9.cl/7vd16>
- Sunat. (2025, 11 de marzo). La factura electrónica y nota electrónica vinculada a aquella se enviará, en la fecha de emisión consignada en esos documentos o, incluso, hasta un plazo máximo de TRES (3) DIAS CALENDARIOS siguiente a esa fecha. <https://n9.cl/6nhgj>
- Ttito, V. C. (2020). *Las rondas campesinas del Perú una alternativa de justicia en las zonas rurales alto andinas, el caso de Ocongate un distrito rural del departamento del Cusco* [Tesis de maestría, Pontifica Universidad Católica del Perú].
- Villa, A. (2020). Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante. *Foro educacional*, (34), 77-103.

***Strategic leadership and entrepreneurial resilience in contexts of high insecurity: Challenges and strategies in Latin America***

***Liderança estratégica e resiliência empresarial em contextos de alta insegurança: desafios e estratégias na América Latina***

**Giuliana Vilma Millones Orrego de Gastelo**

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo | Chiclayo | Perú

<https://orcid.org/0000-0001-8051-8157>

gmilloneso@unprg.edu.pe

consultoriagastelo-millones@hotmail.com

Contadora, magister en gerencia empresarial, doctora en administración de la UNPRG, magister en dirección y gestión financiera de la UNIR. Docente Universitario, auditora independiente, con experiencia en tributación, finanzas, comercio internacional e investigación científica.

**Abstract**

In the current context of Latin America, citizen insecurity has become a critical factor affecting the sustainability of entrepreneurial ventures, particularly in urban and peripheral areas of countries such as Peru. This chapter analyzes the impact of structural violence—including extortion, threats, and organized crime—on emerging businesses, highlighting how entrepreneurs develop resilience, strategic leadership, and innovation capabilities to adapt to hostile environments. It addresses the challenges faced by business managers in emerging economies, such as informality, limited access to financing, and institutional weakness, along with a growing perception of insecurity. Moreover, it proposes strategies aimed at organizational sustainability, the development of collaborative networks, the protection of human capital, and the strengthening of entrepreneurial leaders' emotional intelligence. Finally, it calls for rethinking management models in light of contemporary risks and for strengthening a resilient and socially conscious entrepreneurial ecosystem.

Keywords: Strategic leadership; Business resilience; Entrepreneurship; Insecurity; Latin America.

**Resumo**

No contexto atual da América Latina, a insegurança do cidadão tornou-se um fator crítico que afeta a sustentabilidade do empreendedorismo em áreas urbanas e periféricas de países como o Peru. O impacto da violência estrutural, incluindo extorsão, ameaças e crime organizado em empresas emergentes, é analisado, destacando como os empreendedores desenvolvem capacidades de resiliência, liderança estratégica e inovação para se adaptarem a ambientes hostis. Ele aborda os desafios enfrentados pelos gerentes de negócios em economias emergentes, como a informalidade, o acesso limitado ao financiamento e as deficiências institucionais, juntamente com uma crescente percepção de insegurança. Também propõe estratégias voltadas para a sustentabilidade organizacional, a criação de redes de colaboração, a proteção do capital humano e o fortalecimento da inteligência emocional do líder empresarial. Por fim, propõe repensar os modelos de gestão diante dos riscos contemporâneos e fortalecer um ecossistema empresarial resiliente e consciente.

Palavras-chave: Liderança estratégica; Resiliência empresarial; Empreendedorismo; Insegurança; América Latina.