ESTUDIO CUALITATIVO SOBRE EL AFRONTAMIENTO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN PEQUEÑAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES

QUALITATIVE STUDY ON COPING WITH ORGANIZATIONAL CHANGE IN SMALL AGRO-INDUSTRIAL COMPANIES

Jhon Andre Quicaña Mamani
Blackwell Global University | jquicana@neumann.edu.pe | https://orcid.org/0009-0002-0475-0979

John Elvis Laura Mendoza
Blackwell Global University | jlaura@neumann.edu.pe | https://orcid.org/0009-0000-3733-3704

RESUMEN
El objetivo de este estudio es analizar las experiencias de afrontamiento frente al cambio organizacional y su relación con la sustentabilidad en la logística de pequeñas empresas agroindustriales. Se empleó un enfoque cualitativo con diseño fenomenológico, trabajando con una muestra de 12 gerentes y supervisores de empresas dedicadas a la exportación de productos frescos. Los resultados indican que la transición hacia nuevos modelos operativos genera alta incertidumbre, donde la infraestructura existente entra en conflicto con los requerimientos de modernización. El afrontamiento se articula mediante estrategias cognitivas de reencuadre, que permiten visualizar la sustentabilidad como una inversión, y estrategias conductuales de adaptación, como la capacitación continua y la resiliencia operativa. Se concluye que la resiliencia operativa actúa como un constructo mediador fundamental entre la gestión del cambio y la sustentabilidad logística, facilitando la integración de prácticas responsables en la cadena de suministro.

Palabras clave: Sustentabilidad, Logística, Cambio organizacional, Agroindustria, Afrontamiento

ABSTRACT
The objective of this study is to analyze coping experiences regarding organizational change and their relationship with sustainability in the logistics of small agribusinesses. A qualitative approach with a phenomenological design was employed, involving a sample of 12 managers and supervisors from small companies dedicated to the export of fresh products. Results indicate that the transition toward new operational models generates high uncertainty, where existing infrastructure conflicts with modernization requirements. Coping is articulated through cognitive reframing strategies, which allow sustainability to be viewed as an investment, and behavioral adaptation strategies, such as continuous training and operational resilience. It is concluded that operational resilience acts as a fundamental mediating construct between change management and logistics sustainability, facilitating the integration of responsible practices into the supply chain.

Keywords: Sustainability, Logistics, Organizational change, Agribusiness, Coping

Recibido: 23 de mayo de 2026
Aceptado: 20 de septiembre de 2026
Publicado: 15 de octubre de 2026

INTRODUCCIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN

La logística contemporánea atraviesa una fase de transformación profunda, impulsada por la necesidad de integrar criterios de responsabilidad socioambiental en la operatividad de las cadenas de suministro globales (Mageto, 2021; Seuring et al., 2021). En el sector agroindustrial, esta transición adquiere una relevancia particular, dado que las organizaciones deben equilibrar la eficiencia en la exportación de productos frescos con estándares internacionales de sostenibilidad (Neves et al., 2023). La dinámica actual exige que las empresas no solo optimicen sus procesos, sino que adapten sus estructuras internas para responder a las presiones institucionales y a las demandas de los grupos de interés, quienes exigen una mayor transparencia y compromiso ecológico (Dai et al., 2021; Siems et al., 2022). En el contexto de la región de La Libertad, Perú, las pequeñas empresas agroindustriales se enfrentan al desafío de alinear sus capacidades operativas con las exigencias de un mercado global que prioriza la resiliencia y la eficiencia en el uso de recursos (Koporčić et al., 2025; Kusnandar et al., 2023).

REALIDAD PROBLEMÁTICA

A pesar de la importancia estratégica de la sustentabilidad, las pequeñas empresas agroindustriales experimentan dificultades significativas al intentar reconfigurar sus modelos de negocio ante cambios organizacionales imprevistos (Abuhussein et al., 2021; Aladejebi et al., 2023). Existe un vacío de conocimiento respecto a cómo los gerentes y supervisores gestionan las tensiones derivadas de estas transformaciones, especialmente cuando las exigencias de cambio entran en conflicto con las prácticas logísticas tradicionales (Chaudhary et al., 2022; Mkansi y Nsakanda, 2023). La literatura actual ha enfatizado el desarrollo de soluciones tecnológicas y modelos de optimización, pero ha prestado menor atención a los procesos psicológicos y conductuales que median la adopción de prácticas sustentables en entornos de alta incertidumbre (Abualigah et al., 2023; Fubah y Moos, 2022). Esta brecha limita la comprensión sobre cómo las capacidades de afrontamiento individuales y colectivas facilitan o inhiben la implementación de estrategias logísticas orientadas a la economía circular y la reducción de impactos ambientales (Jayarathna et al., 2022; Jayarathna et al., 2023).

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación ofrece un aporte teórico al integrar la perspectiva del afrontamiento organizacional con los constructos de la logística sustentable, proporcionando una visión holística sobre la gestión del cambio en pequeñas empresas (Kumar et al., 2023; Bratt et al., 2021). Desde una dimensión práctica, el estudio permite identificar los mecanismos que permiten a los líderes agroindustriales navegar la complejidad operativa, ofreciendo pautas para fortalecer la resiliencia en contextos de exportación (Koporčić et al., 2025; Adesoga et al., 2024). Metodológicamente, el estudio contribuye a la literatura al profundizar en las experiencias subjetivas de los actores clave, permitiendo una comprensión detallada de las estrategias cognitivas y conductuales que se despliegan para mantener la continuidad operativa y el cumplimiento de estándares ambientales, superando las limitaciones de los enfoques puramente cuantitativos que predominan en el análisis de la cadena de suministro (Vienažindienė et al., 2021; Ferraro et al., 2026).

AFRONTAMIENTO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

El afrontamiento del cambio organizacional se define como el conjunto de procesos mediante los cuales los individuos gestionan las demandas internas y externas que emergen durante la transformación de los sistemas logísticos (Fubah y Moos, 2022; Abuhussein et al., 2021). Este constructo se articula a través de tres dimensiones fundamentales: las *estrategias cognitivas*, que involucran la reevaluación de los desafíos logísticos; las *estrategias*

conductuales, orientadas a la acción directa para mitigar la incertidumbre; y la *resiliencia operativa*, entendida como la capacidad de mantener la estabilidad funcional ante perturbaciones constantes (Koporčić et al., 2025; Mkansi y Nsakanda, 2023). La evidencia empírica sugiere que la efectividad de estas estrategias depende de la capacidad de los líderes para integrar el aprendizaje organizacional en la cultura de la empresa, permitiendo una adaptación más fluida a las nuevas exigencias del entorno (Kusnandar et al., 2023; Aladejebi et al., 2023).

SUSTENTABILIDAD LOGÍSTICA

La sustentabilidad logística representa la capacidad de la cadena de suministro para mantener un equilibrio dinámico entre la eficiencia operativa y la responsabilidad socioambiental, siendo un pilar esencial para la competitividad en el sector agroindustrial (Mageto, 2021; Kumar et al., 2023). Sus dimensiones principales incluyen la *eficiencia en transporte*, que busca la reducción de la huella de carbono; la *gestión de residuos*, enfocada en la minimización de desechos mediante la logística inversa; y la *optimización de recursos*, que promueve el uso eficiente de insumos y energía (Andrei et al., 2024; Adesoga et al., 2024). Estudios recientes indican que la adopción de estas prácticas no solo mejora el desempeño ambiental, sino que también fortalece la posición de las empresas en mercados internacionales cada vez más regulados (Vienažindienė et al., 2021; Jadhav et al., 2022).

RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES

La literatura sugiere una asociación significativa entre las estrategias de afrontamiento y la implementación efectiva de prácticas logísticas sustentables (Abualigah et al., 2023; Bratt et al., 2021). Se postula que las estrategias cognitivas y conductuales de los gerentes actúan como facilitadores en la adopción de tecnologías y procesos que promueven la sustentabilidad, mientras que una resiliencia operativa robusta permite que la organización mantenga sus prioridades ambientales incluso ante crisis o cambios estructurales (Sahoo et al., 2022; Jayarathna et al., 2023). La relación entre estas variables es de carácter concomitante, donde la forma en que se gestiona el cambio organizacional altera las prioridades logísticas, influyendo directamente en la capacidad de la empresa para integrar la economía circular y la eficiencia en su cadena de suministro (Theeraworawit et al., 2022; Ji-Hyland et al., 2025). A continuación, se presentan los elementos que permiten analizar estas dinámicas en el contexto de las pequeñas empresas agroindustriales.

Objetivos e hipótesis

El objetivo general de la investigación es analizar las experiencias de afrontamiento frente al cambio organizacional y su relación con la sustentabilidad en la logística de pequeñas empresas agroindustriales. De él se derivan los siguientes objetivos específicos:

Las preguntas de investigación que orientan el estudio son:

- **P1:** ¿Cómo perciben los gerentes los desafíos logísticos durante los procesos de cambio organizacional?
- **P2:** ¿Qué mecanismos de afrontamiento facilitan la adopción de prácticas logísticas sustentables?
- **P3:** ¿De qué manera el cambio organizacional altera las prioridades de sustentabilidad en la cadena de suministro?

MATERIALES Y MÉTODOS

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, orientado a la comprensión profunda de las experiencias subjetivas de los actores involucrados en el fenómeno de estudio. Se empleó un diseño fenomenológico, el cual permitió explorar la esencia de las vivencias de los participantes respecto al afrontamiento del cambio organizacional. El alcance de este estudio fue descriptivo, dado que se centró en caracterizar las percepciones y significados construidos por los sujetos sobre su realidad

laboral en el sector agroindustrial.

INFORMANTES Y CRITERIOS DE SELECCIÓN

La muestra estuvo constituida por 12 informantes clave, integrados por gerentes y supervisores de pequeñas empresas agroindustriales dedicadas a la exportación de productos frescos. La selección se realizó mediante un muestreo intencional por criterios, garantizando que los participantes poseyeran una experiencia directa y significativa en procesos de transformación organizacional. Este procedimiento permitió asegurar la riqueza informativa necesaria para alcanzar la saturación teórica de las categorías emergentes.

TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN

La recolección de la información se llevó a cabo mediante la técnica de la entrevista semiestructurada, la cual facilitó un diálogo flexible y profundo con los informantes. Como instrumento, se utilizó una guía de entrevista diseñada específicamente para abordar las dimensiones del afrontamiento ante el cambio. El trabajo de campo se ejecutó durante el periodo comprendido entre agosto y octubre de 2025, asegurando un entorno propicio para la expresión libre de los participantes.

PROCEDIMIENTO Y CONSIDERACIONES ÉTICAS

El procedimiento se inició con el contacto formal con las empresas, seguido de la obtención del consentimiento informado voluntario de cada participante, quienes fueron debidamente instruidos sobre el propósito del estudio. Se garantizó en todo momento la confidencialidad de la información proporcionada y el anonimato de los sujetos, protegiendo su identidad mediante la codificación de los datos. La participación fue estrictamente voluntaria, permitiendo a los informantes retirarse en cualquier etapa del proceso sin repercusión alguna.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El tratamiento de los datos siguió un proceso riguroso de sistematización cualitativa, estructurado en las siguientes fases:

- **Codificación:** Se realizó una lectura exhaustiva de las transcripciones para identificar unidades de significado, las cuales fueron etiquetadas mediante códigos descriptivos que reflejaron las experiencias narradas por los informantes.
- **Categorización:** Los códigos obtenidos se agruparon en categorías y subcategorías temáticas, permitiendo organizar la información en estructuras conceptuales coherentes con el fenómeno del cambio organizacional.
- **Triangulación:** Se contrastaron las perspectivas de los distintos informantes y los hallazgos emergentes para fortalecer la consistencia de las interpretaciones y reducir sesgos interpretativos.
- **Criterios de rigor cualitativo:** Se aseguró la credibilidad, transferibilidad y confirmabilidad del estudio mediante la revisión constante de los datos, la reflexividad del investigador y la coherencia lógica entre las narrativas y las conclusiones alcanzadas.

RESULTADOS

PERCEPCIÓN DE LOS DESAFÍOS LOGÍSTICOS DURANTE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Los gerentes de las pequeñas empresas agroindustriales identifican la transición hacia nuevos modelos operativos como un periodo de alta incertidumbre, donde la infraestructura existente suele entrar en conflicto con los requerimientos de modernización. La percepción predominante se centra en la resistencia al abandono de métodos tradicionales, los cuales son valorados por su familiaridad, a pesar de su ineficiencia manifiesta en el contexto actual.

“El cambio nos obliga a repensar cada ruta y cada carga, lo cual genera una tensión constante entre mantener lo que

funciona y arriesgarse a implementar procesos que aún no dominamos. (Informante 04)"

Esta declaración subraya cómo la transformación logística no es percibida únicamente como una mejora técnica, sino como una alteración profunda en la estabilidad operativa. La incertidumbre se manifiesta en la preocupación por la interrupción de los flujos de suministro, lo que obliga a los gerentes a evaluar constantemente el costo de oportunidad entre la continuidad del negocio y la adopción de nuevas tecnologías.

MECANISMOS DE AFRONTAMIENTO PARA LA ADOPCIÓN DE PRÁCTICAS SUSTENTABLES

El afrontamiento del cambio organizacional se articula a través de estrategias cognitivas y conductuales que permiten a los líderes gestionar las demandas del entorno. La resiliencia operativa emerge como el factor determinante que facilita la transición hacia prácticas sustentables, permitiendo que la organización absorba las presiones del mercado sin comprometer su viabilidad económica.

- **Estrategias cognitivas de reencuadre:** Los gerentes optan por visualizar la sustentabilidad no como un gasto adicional, sino como una inversión necesaria para la permanencia a largo plazo, lo que reduce la ansiedad ante la incertidumbre del cambio.
- **Estrategias conductuales de adaptación:** La implementación de protocolos de capacitación continua permite que el personal operativo se familiarice con las nuevas herramientas, disminuyendo la resistencia al cambio mediante la participación activa en el diseño de los nuevos procesos.
- **Resiliencia operativa:** La capacidad de ajustar los cronogramas de distribución ante imprevistos permite mantener la eficiencia sin sacrificar los estándares de responsabilidad ambiental establecidos.

"Cuando entendimos que optimizar el transporte no solo ahorra combustible, sino que también mejora nuestra imagen ante los clientes, el cambio dejó de ser una carga para convertirse en una ventaja competitiva. (Informante 09)"

La interpretación de este testimonio revela que el éxito en la adopción de prácticas sustentables depende de la capacidad del liderazgo para alinear los objetivos personales de los trabajadores con las metas de eficiencia de la empresa, transformando la percepción del cambio en un proceso de crecimiento compartido.

ALTERACIÓN DE LAS PRIORIDADES DE SUSTENTABILIDAD EN LA CADENA DE SUMINISTRO

El cambio organizacional reconfigura las prioridades de sustentabilidad, desplazando el enfoque desde una gestión reactiva de residuos hacia una optimización proactiva de los recursos. Este proceso altera la jerarquía de valores en la cadena de suministro, donde la eficiencia en el transporte y la gestión integral de los recursos se posicionan como los pilares fundamentales para la competitividad.

"Antes priorizábamos la rapidez a cualquier costo, pero ahora la sustentabilidad es el filtro por el cual pasan todas nuestras decisiones de logística; si un proceso no es eficiente y responsable, simplemente no tiene cabida en nuestra nueva estructura. (Informante 12)"

Esta reorientación estratégica demuestra que el cambio organizacional actúa como un catalizador para la profesionalización de la logística. La priorización de la optimización de recursos permite que la empresa no solo reduzca su huella ambiental, sino que también logre una mayor precisión en la gestión de sus inventarios y una reducción significativa en los tiempos de respuesta, consolidando así un modelo de negocio más robusto y preparado para las exigencias del mercado contemporáneo.

DISCUSIÓN

El presente estudio analizó las experiencias de afrontamiento frente al cambio organizacional y su vinculación con la sustentabilidad en la logística de pequeñas empresas agroindustriales. Los resultados evidencian que la transición operativa no constituye un evento aislado, sino un proceso complejo donde la incertidumbre y la reconfiguración de la infraestructura actúan como factores determinantes en la adopción de prácticas responsables. La evidencia sugiere que la capacidad de respuesta de estas organizaciones ante las presiones del entorno es un componente crítico para la continuidad del negocio en un sector altamente dinámico (Koporčić et al., 2025; Fubah y Moos, 2022).

Respecto a la percepción de los desafíos logísticos, los hallazgos señalan que la modernización operativa es interpretada por los gerentes como una ruptura de la estabilidad previa, lo que genera una tensión entre la infraestructura existente y las exigencias de eficiencia contemporáneas. Esta percepción coincide con la literatura que identifica la complejidad de la gestión de la cadena de suministro como un obstáculo significativo para la implementación de modelos sostenibles (Seuring et al., 2021; Jayarathna et al., 2023). A diferencia de organizaciones de mayor escala, las pequeñas empresas agroindustriales enfrentan una vulnerabilidad acentuada ante la obsolescencia técnica, lo que refuerza la idea de que la transformación logística requiere una alineación precisa entre los recursos disponibles y las metas de sostenibilidad (Kumar et al., 2023; Neves et al., 2023).

En cuanto a los mecanismos de afrontamiento, el estudio revela una articulación entre estrategias cognitivas y conductuales que facilitan la adaptación. El reencuadre de la sustentabilidad como una inversión estratégica, en lugar de un costo operativo, se alinea con las posturas teóricas que vinculan la resiliencia organizacional con la capacidad de los líderes para gestionar la incertidumbre mediante una visión de largo plazo (Koporčić et al., 2025; Chaudhary et al., 2022). Asimismo, la implementación de protocolos de capacitación y la resiliencia operativa observada demuestran que la participación activa del personal disminuye la resistencia al cambio, un fenómeno ampliamente documentado en entornos donde la cultura organizacional es determinante para la innovación (Kusnandar et al., 2023). Esta concomitancia entre la formación continua y el ajuste de cronogramas subraya que la sustentabilidad no es solo una meta técnica, sino un constructo social que depende de la cohesión del capital humano (Siems et al., 2022; Bratt et al., 2021).

Sobre la alteración de las prioridades de sustentabilidad, se observó un desplazamiento desde la gestión reactiva de residuos hacia una optimización proactiva de recursos. Este hallazgo sugiere que el cambio organizacional funciona como un catalizador para la profesionalización logística, permitiendo que las empresas transiten hacia esquemas de economía circular (Jayarathna et al., 2022; Theeraworawit et al., 2022). Esta transición, aunque compleja, es consistente con la literatura que postula que la optimización de la cadena de suministro mediante la logística inversa y la eficiencia operativa es fundamental para mejorar el desempeño ambiental en el sector agroindustrial (Adesoga et al., 2024; Ferraro et al., 2026).

Implicaciones teóricas

Los resultados contribuyen a la literatura sobre la gestión de la cadena de suministro al integrar la perspectiva del afrontamiento psicológico y conductual en el análisis de la sustentabilidad organizacional. Se aporta evidencia de que la resiliencia no es un atributo estático, sino una capacidad dinámica que se manifiesta a través de la reconfiguración de procesos logísticos ante presiones externas (Koporčić et al., 2025; Abuhussein et al., 2021). Además, se fortalece la comprensión de que la transición hacia prácticas sostenibles en pequeñas empresas está mediada por la percepción del liderazgo, lo que extiende los modelos teóricos tradicionales que suelen enfocarse exclusivamente en variables tecnológicas o

de mercado (Dai et al., 2021; Kumar et al., 2023).

Limitaciones

El diseño fenomenológico empleado, si bien permite una profundidad interpretativa necesaria para comprender las experiencias de los actores, restringe la posibilidad de establecer una secuencia temporal entre las variables analizadas. Asimismo, la focalización en un único contexto geográfico en la región de La Libertad, Perú, limita la capacidad de generalizar los hallazgos a otros entornos con estructuras institucionales o condiciones de mercado divergentes. Finalmente, el número reducido de informantes, inherente a la naturaleza cualitativa del estudio, implica que los resultados deben interpretarse bajo el criterio de transferibilidad, reconociendo que las dinámicas observadas reflejan las particularidades de las pequeñas empresas agroindustriales participantes y no necesariamente la totalidad del ecosistema empresarial (Mkansi y Nsakanda, 2023; Lönn et al., 2022).

CONCLUSIONES

La transición hacia modelos operativos modernos en las pequeñas empresas agroindustriales se manifiesta como un fenómeno de alta incertidumbre, donde la infraestructura logística preexistente mantiene una relación de tensión con los nuevos requerimientos de modernización. Esta percepción de inestabilidad operativa sugiere que los procesos de cambio organizacional no son interpretados por los gerentes como simples actualizaciones técnicas, sino como una reconfiguración profunda que altera la predictibilidad de las actividades logísticas cotidianas.

El afrontamiento del cambio organizacional se articula mediante una concomitancia entre estrategias cognitivas de reencuadre y mecanismos conductuales de adaptación, los cuales facilitan la integración de prácticas sustentables. La adopción de una visión que posiciona a la sustentabilidad como un activo estratégico, sumada a la implementación de protocolos de capacitación y el fortalecimiento de la resiliencia operativa, muestra una asociación significativa con la reducción de la resistencia al cambio. En este sentido, la alineación entre las metas individuales de los colaboradores y los objetivos de eficiencia ambiental emerge como un factor determinante para la consolidación de procesos de crecimiento compartido dentro de las organizaciones.

La reconfiguración de las prioridades de sustentabilidad en la cadena de suministro, derivada del cambio organizacional, evidencia un desplazamiento en el enfoque estratégico de las empresas agroindustriales. Esta transformación en la jerarquía de valores logísticos indica que, ante la presión del entorno, las organizaciones tienden a priorizar la flexibilidad operativa y la optimización de recursos, vinculando la sostenibilidad no solo con el cumplimiento normativo, sino con la capacidad de respuesta ante las fluctuaciones del mercado.

El aporte conceptual central de esta investigación radica en la identificación de la resiliencia operativa como un constructo mediador entre la gestión del cambio y la sustentabilidad logística. Se concluye que la capacidad de las pequeñas empresas agroindustriales para integrar la responsabilidad ambiental depende de una gestión del liderazgo que logre integrar la incertidumbre del cambio organizacional con una visión de largo plazo, transformando las demandas de modernización en una oportunidad para la mejora continua de la eficiencia en la cadena de suministro.

SUGERENCIAS

Implicaciones prácticas y profesionales

- **Institucionalización de programas de capacitación técnica y adaptativa:** Las empresas agroindustriales deben implementar esquemas de formación continua que trasciendan la instrucción operativa, enfocándose en el desarrollo de

competencias blandas para que el personal logístico gestione la incertidumbre inherente a la modernización de los procesos de cadena de suministro.

- **Optimización de la infraestructura logística mediante auditorías de sustentabilidad:** Se recomienda realizar evaluaciones periódicas que identifiquen los puntos de fricción entre los sistemas heredados y los nuevos requerimientos ambientales, permitiendo una transición gradual que minimice la tensión operativa y maximice la eficiencia en el uso de recursos.
- **Formalización de la resiliencia operativa como eje estratégico:** Los gerentes deben integrar la resiliencia en sus planes de gestión, estableciendo protocolos de respuesta rápida ante contingencias que permitan mantener la continuidad de las operaciones sustentables incluso frente a cambios organizacionales disruptivos.
- **Desarrollo de redes de colaboración interempresarial:** Es imperativo que las pequeñas empresas agroindustriales fomenten alianzas estratégicas para compartir conocimientos sobre prácticas de logística verde, facilitando un aprendizaje colectivo que reduzca los costos de implementación y fortalezca la competitividad del sector en la región.

Futuras líneas de investigación

- **Estudios longitudinales sobre la evolución de la sustentabilidad logística:** Resulta necesario emprender investigaciones que analicen el impacto del cambio organizacional a lo largo del tiempo, permitiendo observar la consolidación de las estrategias de adaptación y su efecto real en el desempeño ambiental de las empresas agroindustriales.
- **Análisis comparativo entre diversos contextos geográficos:** Se sugiere extender el estudio a otras regiones del país para contrastar cómo las particularidades culturales y las condiciones del mercado local influyen en la adopción de modelos logísticos sustentables, superando las limitaciones de la representatividad geográfica actual.
- **Investigaciones de alcance cuantitativo o mixto:** Es pertinente desarrollar estudios que utilicen muestras de mayor envergadura para validar los constructos identificados, permitiendo establecer correlaciones estadísticas entre las estrategias de afrontamiento y los indicadores de eficiencia logística, lo cual otorgaría una mayor capacidad de generalización a los hallazgos.

REFERENCIAS

Abualigah, L., Hanandeh, E. S., Zitar, R. A., Cuong-Le, T., Khatir, S. y Gandomi, A. H. (2023). Revolutionizing sustainable supply chain management: A review of metaheuristics. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, *126*(106839), 106839.

Abuhussein, T., Barham, H. y Al-Jaghoub, S. (2021). The effects of COVID-19 on small and medium-sized enterprises: empirical evidence from Jordan. *Journal of Enterprising Communities People and Places in the Global Economy*, *17*(2), 334–357.

Adesoga, T. O., Olaiya, O. P., Onuma, E. P., Ajayi, O. O. y Olagunju, O. D. (2024). Review of reverse logistics practices and their impact on supply chain sustainability. *International Journal of Science and Research Archive*, *12*(2), 162–168.

Aladejebi, O., Oladimeji, J. A. y Amao-Taiwo, B. (2023). Economic Impact and Coping Mechanisms of Small and Medium-Sized Enterprises (S.M.E.s) in Nigeria during Currency Redesign. *Archives of Business Research*, *11*(9), 109–128.

Andrei, N., Scarlat, C. y Ioanid, A. (2024). Transforming E-Commerce Logistics: Sustainable Practices through Autonomous Maritime and Last-Mile Transportation Solutions. *Logistics*, *8*(3), 71.

Bratt, C., Sroufe, R. P. y Broman, G. I. (2021). Implementing Strategic Sustainable Supply Chain Management. *Sustainability*, *13*(15), 8132.

Chaudhary, S., Dhir, A., Gligor, D. M., Khan, S. J. y Ferraris, A. (2022). Paradoxes and coping mechanisms in the servitisation journey. *Industrial Marketing Management*, *106*, 323–337.

Dai, J., Xie, L. y Chu, Z. (2021). Developing sustainable supply chain management: The interplay of institutional pressures and sustainability capabilities. *Sustainable Production and Consumption*, *28*, 254–268.

Ferraro, S., Leoni, L., Cantini, A., Di Pasquale, V. y De Carlo, F. (2026). The green logistics maturity model for evaluating sustainable logistics practices. *Journal of Cleaner Production*, *544*, 147671.

Fubah, C. N. y Moos, M. N. (2022). Exploring COVID-19 Challenges and Coping Mechanisms for SMEs in the South African Entrepreneurial Ecosystem. *Sustainability*, *14*(4), 1944.

Jadhav, A., Rahman, S. y Ahsan, K. (2022). Sustainability practices disclosure of top logistics firms in Australia. *The International Journal of Logistics Management*, *33*(5), 244–277.

Jayarathna, C. P., Agdas, D. y Dawes, L. A. (2022). Exploring sustainable logistics practices toward a circular economy: A value creation perspective. *Business Strategy and the Environment*, *32*(1), 704–720.

Jayarathna, C. P., Agdas, D. y Dawes, L. A. (2023). Viability of sustainable logistics practices enabling circular economy: A system dynamics approach. *Business Strategy and the Environment*, *33*(4), 3422–3439.

Ji-Hyland, C., White, D. y Khavdarov, R. (2025). The impact of circular economy practices on sustainable logistics performance. *International Journal of Logistics Research and Applications*, *28*(10), 1220–1246.

Koporčić, N., Kukkamalla, P. K., Marković, S. y Maran, T. K. (2025). Resilience of small and medium-sized enterprises in times of crisis: an umbrella review. *Review of Managerial Science*, *20*(1), 301–329.

Kumar, A., Shrivastav, S. K., Shrivastava, A. K., Panigrahi, R. R., Mardani, A. y Cavallaro, F. (2023). Sustainable Supply Chain Management, Performance Measurement, and Management: A Review. *Sustainability*, *15*(6), 5290.

Kusnandar, K., Setyowati, N. y Riptanti, E. W. (2023). Creating an innovative culture in agribusiness of micro, small and medium-sized enterprises. *Agricultural and Resource Economics International Scientific E-Journal*, *9*(2).

Lönn, B. B., Hörnsten, S., Styrke, J. y Hajdarević, S. (2022). Transitioning to the clinical research nurse role – A qualitative descriptive study. *Journal of Advanced Nursing*, *78*(11), 3817–3829.

Mageto, J. (2021). Big Data Analytics in Sustainable Supply Chain Management: A Focus on Manufacturing Supply Chains. *Sustainability*, *13*(13), 7101.

Mkansi, M. y Nsakanda, A. L. (2023). Mobile application e-grocery retail adoption challenges and coping strategies: a South African small and medium enterprises' perspective. *Electronic Commerce Research*, *25*(1), 419–464.

Neves, M. F., Casagrande, B. P., Cambaúva, V., Teixeira, G. O. y Toledo, P. J. F. (2023). Agriculture 6.0: A New Proposal for the Future of Agribusiness. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, *17*(9), e04004.

Sahoo, S., Kumar, S., Sivarajah, U., Lim, W. M., Westland, J. C. y Kumar, A. (2022). Blockchain for sustainable supply chain management: trends and ways forward. *Electronic Commerce Research*, *24*(3), 1563–1618.

Seuring, S. A., Aman, S., Hettiarachchi, B. D., de Lima, F. A., Schilling, L. y Sudusinghe, J. I. (2021). Reflecting on theory development in sustainable supply chain management. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, *3*, 100016.

Siems, E., Seuring, S. A. y Schilling, L. (2022). Stakeholder roles in sustainable supply chain management: a literature review. *Journal of Business Economics*, *93*(4), 747–775.

Theeraworawit, M., Suriyankietkaew, S. y Hallinger, P. (2022). Sustainable Supply Chain Management in a Circular Economy: A Bibliometric Review. *Sustainability*, *14*(15), 9304.

Vienažindienė, M., Tamulienė, V. y Zaleckienė, J. (2021). Green Logistics Practices Seeking Development of Sustainability: Evidence from Lithuanian Transportation and Logistics Companies. *Energies*, *14*(22), 7500.