ESTUDIO CUALITATIVO SOBRE LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL DURANTE CRISIS EN PYMES DEL SECTOR ALIMENTARIO

QUALITATIVE STUDY ON ORGANIZATIONAL RESILIENCE DURING CRISES IN SMES IN THE FOOD SECTOR

Edgard Reynaldo Chambe Torres
Blackwell Global University | reynaldochambe@gmail.com | https://orcid.org/0009-0009-7272-8651

Jose Rodrigo Morzan Bedregal
Blackwell Global University | jmorzan@neumann.edu.pe | https://orcid.org/0009-0006-7224-4911

RESUMEN
Este estudio analiza la resiliencia organizacional durante situaciones de crisis en las pequeñas y medianas empresas del sector alimentario. Se empleó un enfoque cualitativo bajo un diseño fenomenológico con una muestra de 20 gerentes o propietarios con operaciones logísticas activas. Los resultados indican que la capacidad de respuesta es una competencia crítica que trasciende la gestión de inventarios, fundamentándose en la descentralización de decisiones. Las estrategias de adaptación se articulan mediante la flexibilidad logística y la transición de modelos de planificación anuales a esquemas de contingencia trimestrales. Asimismo, se identificó que la estructura organizacional actúa como un factor determinante que modula la resiliencia según su grado de formalización, consolidándose el aprendizaje mediante la institucionalización de lecciones aprendidas. Se concluye que la resiliencia organizacional es un constructo dinámico que emerge de la interacción entre la descentralización decisional, la flexibilidad en la planificación estratégica y la capacidad de aprendizaje institucional, siendo esencial para la continuidad operativa en entornos disruptivos.

Palabras clave: Resiliencia organizacional, Logística alimentaria, Gestión de crisis, Pymes, Sustentabilidad

ABSTRACT
This study analyzes organizational resilience during crisis situations in small and medium-sized enterprises within the food sector. A qualitative approach with a phenomenological design was employed, involving a sample of 20 managers or owners with active logistics operations. The results indicate that responsiveness is a critical competency that transcends inventory management, rooted in the decentralization of logistics decisions. Adaptation strategies are articulated through logistics flexibility and the transition from annual planning models to quarterly contingency schemes. Furthermore, it was identified that the organizational structure acts as a determining factor that modulates resilience according to its degree of formalization, with organizational learning consolidated through the institutionalization of lessons learned. It is concluded that organizational resilience is a dynamic construct that emerges from the interaction between decisional decentralization, flexibility in strategic planning, and institutional learning capacity, which is essential for operational continuity in disruptive environments.

Keywords: Organizational resilience, Food logistics, Crisis management, SMEs, Sustainability

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

INTRODUCCIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN

La estabilidad de las cadenas de suministro agroalimentarias constituye un pilar fundamental para la seguridad alimentaria global, enfrentando desafíos crecientes derivados de alteraciones climáticas, crisis sanitarias y tensiones geopolíticas (Tsoulfas, 2025). En el entorno actual, caracterizado por una volatilidad constante, la capacidad de las organizaciones para mantener su continuidad operativa ante eventos disruptivos ha pasado a ser una prioridad estratégica (Attia, 2026). El sector alimentario, debido a la naturaleza perecedera de sus productos y a la complejidad de sus redes logísticas, requiere de mecanismos robustos que permitan una respuesta ágil frente a la incertidumbre (Aloui et al., 2021). La resiliencia, en este contexto, no solo se vincula con la supervivencia inmediata, sino con la integración de prácticas sostenibles que aseguren la viabilidad de las operaciones a largo plazo (Tsoulfas, 2025; Keskin et al., 2025).

REALIDAD PROBLEMÁTICA

A pesar de la relevancia del sector, las pequeñas y medianas empresas enfrentan vulnerabilidades particulares debido a sus limitaciones en recursos y a una menor capacidad de respuesta ante perturbaciones externas (-, 2023). La literatura especializada ha priorizado históricamente el análisis de grandes corporaciones, dejando un vacío de conocimiento respecto a las estrategias específicas que despliegan las organizaciones de menor escala en contextos locales (Cuervo Sanchez, 2022). Existe una brecha significativa en la comprensión de cómo estas empresas gestionan la incertidumbre, especialmente cuando los modelos tradicionales de planificación estratégica resultan insuficientes ante eventos de alta complejidad (Vujanovic y Pavlovic, 2023; Gezahegn y Bruck, 2026). Esta carencia de evidencia empírica sobre las dinámicas organizacionales en entornos regionales dificulta el diseño de políticas de gestión que fortalezcan la continuidad operativa ante futuras crisis (Oracion, 2026).

JUSTIFICACIÓN

El presente estudio aporta una perspectiva necesaria al ámbito académico al profundizar en la resiliencia organizacional desde la óptica de las pequeñas y medianas empresas, un segmento crítico para la economía local. A nivel teórico, se amplía el entendimiento sobre los factores que facilitan la adaptación y la recuperación operativa, superando enfoques que se limitan a la gestión de riesgos estáticos (De Matteis et al., 2023; Mohammed A. Al Doghan y Chok Nyen Vui, 2026). Desde una dimensión práctica, los hallazgos permitirán a los gerentes y propietarios identificar estrategias de comunicación y flexibilidad logística que optimicen su capacidad de respuesta ante perturbaciones (Fasth et al., 2021; Riglietti et al., 2021). Metodológicamente, el estudio contribuye al campo mediante la aplicación de un enfoque cualitativo que permite capturar la complejidad de las experiencias vividas por los tomadores de decisiones en el sector alimentario, proporcionando una base empírica para futuras investigaciones sobre la sostenibilidad logística (Yanıkoglu et al., 2024).

RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

La resiliencia organizacional se define como la capacidad intrínseca de una entidad para anticipar, adaptarse y recuperarse de perturbaciones inesperadas, manteniendo su continuidad operativa y asegurando su desempeño a largo plazo (De Matteis et al., 2023; Mohammed A. Al Doghan y Chok Nyen Vui, 2026). Este constructo se articula a través de tres dimensiones fundamentales: la capacidad de adaptación, que permite ajustar los procesos ante cambios en el entorno; la recuperación operativa, orientada a restablecer las funciones críticas tras un

evento disruptivo; y el aprendizaje organizacional, que integra las experiencias de crisis previas para fortalecer la preparación futura (Zhong et al., 2024; Yanıkoglu et al., 2024). La evidencia reciente subraya que la resiliencia no es un estado estático, sino un proceso dinámico que requiere una reconfiguración constante de los recursos y las competencias internas (Riglietti et al., 2021; Mohammed A. Al Doghan y Chok Nyen Vui, 2026).

GESTIÓN DE CRISIS

La gestión de crisis comprende el conjunto de acciones, estrategias y protocolos implementados por la organización para enfrentar eventos disruptivos que amenazan su estabilidad (Oracion, 2026). Sus dimensiones principales incluyen la planificación estratégica, que establece los lineamientos para la toma de decisiones bajo presión; la flexibilidad logística, entendida como la capacidad de modificar las rutas, proveedores o métodos de distribución ante interrupciones; y la comunicación de emergencia, que asegura la coordinación interna y externa durante el evento (Fasth et al., 2021; -, 2023; Liu et al., 2026). Estudios recientes destacan que la eficacia de estas estrategias depende de la capacidad de la organización para integrar herramientas digitales y mantener una estructura flexible que facilite la respuesta rápida ante la incertidumbre del mercado (Klumpp y Loske, 2021; Mohammed A. Al Doghan y Chok Nyen Vui, 2026).

RELACIÓN ENTRE VARIABLES

La literatura sugiere una asociación significativa entre la implementación de estrategias de gestión de crisis y el fortalecimiento de la resiliencia organizacional en el sector alimentario (Vujanovic y Pavlovic, 2023; De Matteis et al., 2023). Se observa que la flexibilidad logística y la planificación estratégica actúan como catalizadores que permiten a las empresas transitar desde una postura reactiva hacia una adaptativa (Aloui et al., 2021; Riglietti et al., 2021). Asimismo, la comunicación de emergencia y el aprendizaje organizacional se vinculan estrechamente con la capacidad de recuperación, permitiendo que las empresas ajusten sus operaciones ante la variabilidad de la demanda y las interrupciones en el suministro (Deroche-Leydier, 2025; Mohammed A. Al Doghan y Chok Nyen Vui, 2026). Esta relación sugiere que la estructura organizacional desempeña un rol determinante en la forma en que se perciben y ejecutan dichas estrategias, influyendo directamente en la capacidad de la empresa para sostener sus operaciones en entornos de alta incertidumbre (Gezahegn y Bruck, 2026; Yanıkoglu et al., 2024). A continuación, se presentan los elementos que orientan el análisis de esta relación en el contexto de las pequeñas y medianas empresas del sector alimentario.

Objetivos e hipótesis

El objetivo general de la investigación es analizar la resiliencia organizacional durante situaciones de crisis en las pymes del sector alimentario. De él se derivan los siguientes objetivos específicos:

Las preguntas de investigación que orientan el estudio son:

- **P1:** ¿Cómo perciben los gerentes la capacidad de respuesta de su cadena de suministro ante crisis?
- **P2:** ¿Qué estrategias de adaptación han sido fundamentales para la continuidad operativa?
- **P3:** ¿De qué manera la estructura organizacional facilita o dificulta la resiliencia frente a eventos disruptivos?

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 sociales en su entorno natural. El diseño adoptado fue de carácter fenomenológico, el cual permitió explorar la esencia de las vivencias de los participantes respecto a la resiliencia organizacional frente a situaciones de crisis. El alcance de la investigación fue descriptivo,

dado que se centró en especificar las propiedades, características y perfiles de los procesos logísticos y adaptativos observados en las organizaciones estudiadas, conforme a los lineamientos metodológicos actuales (Tsoulfas, 2025).

INFORMANTES Y CRITERIOS DE SELECCIÓN

La muestra estuvo constituida por 20 informantes clave, seleccionados mediante un muestreo intencional por criterios, técnica que garantizó la elección de sujetos con una experiencia directa y significativa respecto al fenómeno de estudio. Los criterios de inclusión establecidos fueron los siguientes:

- **Perfil profesional:** Los participantes desempeñaban funciones como gerentes o propietarios con capacidad de toma de decisiones estratégicas.
- **Contexto organizacional:** Las empresas debían pertenecer al sector alimentario y mantener operaciones logísticas activas durante el periodo de estudio.
- **Experiencia en crisis:** Los informantes debían haber gestionado situaciones de contingencia operativa que pusieron a prueba la continuidad de sus procesos logísticos.

TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN

La recolección de la información se efectuó mediante la técnica de la entrevista semiestructurada, la cual facilitó un diálogo fluido y flexible entre el investigador y el informante. Como instrumento, se diseñó un guion de entrevista compuesto por preguntas abiertas que abordaron las dimensiones de la resiliencia organizacional, permitiendo que los participantes expresaran sus percepciones sin restricciones predefinidas. Este instrumento fue validado mediante juicio de expertos para asegurar su pertinencia y coherencia con los objetivos propuestos (Zhong et al., 2024).

PROCEDIMIENTO Y CONSIDERACIONES ÉTICAS

El trabajo de campo se ejecutó entre mayo y agosto de 2025. El proceso inició con el contacto formal con los gerentes y propietarios, seguido de la obtención del consentimiento informado voluntario, donde se explicó detalladamente el propósito del estudio. Se garantizó en todo momento la confidencialidad de la información proporcionada y el anonimato de los participantes, asegurando que los datos fueran utilizados exclusivamente con fines académicos y científicos. La participación fue estrictamente voluntaria, permitiendo a los informantes retirarse del proceso en cualquier etapa sin consecuencia alguna.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El tratamiento de los datos siguió un proceso riguroso de organización y síntesis, estructurado en las siguientes etapas:

- **Codificación:** Se realizó la segmentación de las transcripciones de las entrevistas para identificar unidades de significado relevantes vinculadas a la resiliencia organizacional.
- **Categorización:** Las unidades de significado fueron agrupadas en categorías emergentes que permitieron estructurar los hallazgos en torno a los ejes temáticos del estudio.
- **Triangulación:** Se contrastaron las perspectivas de los distintos informantes para identificar convergencias y divergencias en los discursos, fortaleciendo la validez de la interpretación.
- **Criterios de rigor cualitativo:** Se aplicaron los principios de credibilidad, transferibilidad y confirmabilidad, asegurando que las conclusiones fueran un reflejo fiel de las experiencias compartidas por los sujetos de estudio, evitando sesgos interpretativos y manteniendo la coherencia lógica en todo el análisis (Deroche-Leydier, 2025).

RESULTADOS

PERCEPCIÓN GERENCIAL SOBRE LA CAPACIDAD DE RESPUESTA EN LA CADENA DE SUMINISTRO

La capacidad de respuesta ante crisis se manifiesta como una competencia crítica que trasciende la mera gestión de inventarios. Los gerentes identifican que la resiliencia operativa depende directamente de la visibilidad de los nodos críticos y de la velocidad con la que se reconfiguran las rutas de distribución ante el cierre de mercados o la escasez de insumos. La percepción predominante es que la cadena de suministro no actúa como un sistema estático, sino como una red dinámica cuya eficacia reside en la redundancia de proveedores locales.

"La capacidad de respuesta no se mide por el volumen de stock, sino por la velocidad con la que logramos sustituir un proveedor bloqueado por uno regional sin comprometer la calidad del producto final. (Informante G-01)"

Esta perspectiva subraya que la resiliencia se fundamenta en la descentralización de las decisiones logísticas. Los informantes coinciden en que la capacidad de respuesta se ve fortalecida cuando los mandos medios poseen autonomía para negociar condiciones de entrega urgentes, evitando los cuellos de botella burocráticos que suelen caracterizar a las estructuras jerárquicas rígidas durante periodos de alta incertidumbre.

ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN PARA LA CONTINUIDAD OPERATIVA

Las estrategias de adaptación identificadas se articulan a través de la flexibilidad logística y la planificación estratégica. La transición hacia modelos de entrega multicanal y la diversificación de las fuentes de aprovisionamiento emergen como los pilares fundamentales para evitar la interrupción total de las operaciones. La flexibilidad logística permite a las organizaciones ajustar sus capacidades de almacenamiento y transporte en función de la demanda fluctuante, mitigando los efectos de las disrupciones externas.

"Implementamos un sistema de rotación de proveedores que nos permite activar rutas alternativas en menos de 48 horas, lo cual ha sido el factor determinante para mantener nuestras líneas de producción activas. (Informante G-04)"

La planificación estratégica, por su parte, ha evolucionado desde modelos anuales hacia esquemas de contingencia trimestrales. Esta adaptación permite a las pequeñas y medianas empresas del sector alimentario anticipar escenarios de escasez, integrando la comunicación de emergencia como una herramienta de coordinación constante entre los departamentos de compras, producción y ventas, asegurando que la información fluya sin sesgos hacia la toma de decisiones ejecutivas.

INFLUENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA RESILIENCIA

La estructura organizacional actúa como un catalizador o un inhibidor de la resiliencia dependiendo de su grado de formalización. Las organizaciones con estructuras horizontales demuestran una mayor capacidad de aprendizaje organizacional, ya que la transferencia de conocimiento sobre cómo enfrentar crisis previas se realiza de manera orgánica y fluida. Por el contrario, las estructuras altamente centralizadas presentan dificultades para procesar la información de mercado en tiempo real, lo que ralentiza la recuperación operativa.

"Nuestra estructura plana facilita que cualquier colaborador identifique un riesgo en la cadena y lo comunique directamente a la gerencia, permitiendo ajustes inmediatos en la logística de distribución. (Informante G-09)"

El aprendizaje organizacional se consolida a través de la institucionalización de las lecciones aprendidas tras cada evento disruptivo. Las empresas que logran integrar estas experiencias en sus manuales de procedimientos internos muestran una mayor madurez en su gestión de crisis. La resiliencia, en este contexto, se entiende como un proceso continuo de reconfiguración estructural donde la capacidad de adaptación y la recuperación operativa se retroalimentan, permitiendo que

la organización no solo sobreviva a la crisis, sino que optimice sus procesos para futuros desafíos operativos.

DISCUSIÓN

La presente investigación ha permitido profundizar en la comprensión de la resiliencia organizacional dentro de las pequeñas y medianas empresas del sector alimentario, identificando que la capacidad de respuesta ante eventos disruptivos no constituye un proceso estático, sino una competencia dinámica que requiere la integración de flexibilidad operativa y una estructura de toma de decisiones descentralizada. Los hallazgos sugieren que la resiliencia en este segmento empresarial se manifiesta como una capacidad emergente, la cual es fundamental para asegurar la continuidad operativa frente a la incertidumbre del mercado (Tsoulfas, 2025; Vujanovic y Pavlovic, 2023).

Respecto a la percepción gerencial sobre la capacidad de respuesta en la cadena de suministro, los resultados indican que esta trasciende la gestión convencional de inventarios, consolidándose como una competencia estratégica. Esta observación converge con la literatura que sostiene que la resiliencia en las cadenas de suministro agroalimentarias exige una reconfiguración de las capacidades organizacionales para enfrentar interrupciones inesperadas (Zhong et al., 2024; Aloui et al., 2021). La descentralización de las decisiones logísticas, identificada en este estudio, actúa como un mecanismo que permite a las organizaciones reducir los tiempos de reacción, validando la premisa de que la autonomía en los niveles operativos mejora la agilidad frente a entornos volátiles (-, 2023; Riglietti et al., 2021).

En relación con las estrategias de adaptación para la continuidad operativa, se evidencia una transición desde modelos de planificación anual rígidos hacia esquemas de contingencia trimestrales. Este hallazgo es consistente con estudios previos que resaltan la importancia de la flexibilidad logística y la planificación estratégica adaptativa para mitigar los efectos de las disrupciones (Gezahegn y Bruck, 2026; Liu et al., 2026). La capacidad de las empresas para ajustar sus planes de manera recurrente permite una mayor alineación con las fluctuaciones del entorno, lo cual es vital para la supervivencia en el sector alimentario, donde la perecederabilidad de los productos impone restricciones severas a la gestión de la cadena de suministro (Deroche-Leydier, 2025; Li et al., 2022).

Sobre la influencia de la estructura organizacional, se observa que el grado de formalización actúa como un elemento determinante en la resiliencia. Mientras que una estructura excesivamente formal puede inhibir la capacidad de respuesta rápida, niveles adecuados de institucionalización de las lecciones aprendidas tras un evento disruptivo facilitan el aprendizaje organizacional. Este proceso de codificación del conocimiento permite que las experiencias previas se transformen en capacidades de adaptación futuras, un fenómeno ampliamente documentado en la gestión de la continuidad de negocio (De Matteis et al., 2023; Yanıkoglu et al., 2024). La formalización, cuando es equilibrada, proporciona la estabilidad necesaria para que las estrategias de resiliencia no dependan exclusivamente de la intuición individual, sino que se integren en la cultura organizacional (Oracion, 2026; Mohammed A. Al Doghan y Chok Nyen Vui, 2026).

Implicaciones teóricas

Los resultados obtenidos contribuyen a la literatura sobre gestión de crisis al demostrar que, en el contexto de las pequeñas y medianas empresas, la resiliencia no debe entenderse únicamente como una respuesta reactiva, sino como una capacidad proactiva que requiere una arquitectura organizacional flexible. Se aporta evidencia de que la descentralización de la toma de decisiones y la adopción de ciclos de planificación estratégica más cortos funcionan como variables asociadas a una mayor capacidad de adaptación. Asimismo, se refuerza la tesis de que el aprendizaje organizacional, mediante la institucionalización de las

lecciones aprendidas, constituye un pilar fundamental para la sostenibilidad de las operaciones en entornos de alta incertidumbre, superando las visiones tradicionales que limitan la resiliencia a la mera disponibilidad de recursos financieros o tecnológicos (Cuervo Sanchez, 2022; Klumpp y Loske, 2021; Ivanov, 2024).

Limitaciones

El diseño fenomenológico adoptado, si bien permite una comprensión profunda de las experiencias de los participantes, conlleva limitaciones intrínsecas, tales como la imposibilidad de establecer una secuencia temporal entre las variables analizadas o de determinar relaciones de causalidad. Asimismo, el enfoque cualitativo implica que los resultados son transferibles a contextos similares, pero no generalizables estadísticamente a toda la población de empresas del sector. Finalmente, la delimitación geográfica a la Región Metropolitana de Santiago, Chile, restringe la extrapolación de los hallazgos a otros entornos económicos o culturales, donde las condiciones de infraestructura y las dinámicas de mercado podrían presentar variaciones significativas que influyan en la configuración de la resiliencia organizacional (Fasth et al., 2021; Santoso, 2025).

CONCLUSIONES

La capacidad de respuesta en la cadena de suministro dentro de las pequeñas y medianas empresas del sector alimentario se manifiesta como una competencia multidimensional que trasciende la gestión operativa de inventarios. Se observa una asociación significativa entre la descentralización de los procesos de toma de decisiones logísticas y la eficacia con la que estas organizaciones afrontan eventos disruptivos, lo cual sugiere que la autonomía operativa constituye un elemento fundamental para la agilidad organizacional en contextos de alta incertidumbre.

Las estrategias orientadas a la continuidad operativa presentan una relación directa con la flexibilidad logística y la reconfiguración de los ciclos de planificación. La transición desde modelos de planificación anuales hacia esquemas de contingencia de carácter trimestral evidencia una adaptación estructural que permite a las empresas ajustar sus recursos de manera dinámica, favoreciendo la estabilidad de sus procesos productivos frente a las variaciones del entorno externo.

La estructura organizacional ejerce una influencia determinante en la resiliencia, actuando como un factor que modula la capacidad de adaptación según el grado de formalización presente en la entidad. Se identifica una concomitancia entre la institucionalización de las lecciones aprendidas tras eventos críticos y el fortalecimiento del aprendizaje organizacional, lo que permite a las empresas consolidar un acervo de conocimientos que facilita una respuesta más estructurada y coherente ante futuras crisis.

El aporte conceptual central de este estudio radica en la caracterización de la resiliencia organizacional como un constructo dinámico que emerge de la interacción entre la descentralización decisional, la flexibilidad en la planificación estratégica y la capacidad de aprendizaje institucional. Esta perspectiva integral permite comprender que la resiliencia no es un atributo estático, sino una propiedad emergente que se fortalece mediante la alineación estratégica de los procesos internos con las demandas de un entorno alimentario caracterizado por la volatilidad y la necesidad de una respuesta adaptativa constante.

SUGERENCIAS

Implicaciones prácticas y profesionales

- **Institucionalización de la descentralización decisional:** Los gerentes de las pequeñas y medianas empresas deben delegar facultades operativas a los niveles tácticos de la cadena de suministro, permitiendo que la toma de

decisiones ocurra en el punto de contacto con el cliente o proveedor, lo cual acelera la respuesta ante disrupciones imprevistas.

- **Implementación de protocolos de flexibilidad logística:** Es imperativo que las organizaciones diseñen esquemas de planificación estratégica que incorporen escenarios de contingencia, facilitando la reconfiguración rápida de las rutas de distribución y la diversificación de proveedores locales para mitigar la dependencia de fuentes únicas.
- **Fomento de una cultura de aprendizaje organizacional:** Se recomienda establecer espacios formales de reflexión post-crisis donde el personal documente las lecciones aprendidas, transformando las experiencias de adversidad en activos de conocimiento que fortalezcan la capacidad adaptativa de la entidad ante futuros eventos críticos.
- **Formalización de los procesos de gestión operativa:** Las empresas deben transitar hacia una mayor estructuración de sus flujos de trabajo, sin sacrificar la agilidad, mediante la adopción de herramientas de gestión que permitan visibilizar el estado de los inventarios y la demanda en tiempo real, favoreciendo una coordinación más precisa entre las áreas funcionales.

Futuras líneas de investigación

- **Estudios de corte longitudinal sobre la resiliencia:** Resulta necesario desarrollar investigaciones que empleen diseños temporales para observar la evolución de las capacidades adaptativas en las empresas, permitiendo identificar la secuencia causal entre la implementación de estrategias logísticas y la recuperación efectiva tras una crisis.
- **Análisis comparativo interregional:** Se sugiere extender el alcance del estudio hacia otras zonas geográficas del país, contrastando los hallazgos de la Región Metropolitana con contextos rurales o de otras regiones, con el fin de determinar cómo las condiciones de infraestructura y conectividad regional influyen en la resiliencia de las pequeñas y medianas empresas.
- **Ampliación de la muestra mediante enfoques mixtos:** Se recomienda integrar métodos cuantitativos en futuras indagaciones para validar la prevalencia de las dimensiones de la resiliencia identificadas, permitiendo una mayor representatividad de los resultados y facilitando la generalización de las estrategias exitosas en el sector alimentario a nivel nacional.

REFERENCIAS

-, S. (2023). Crisis Management for Small and Medium Enterprises (SMEs) in Sweden under COVID 19 Pandemic: Business Model Innovation, Crisis Leadership and Digital Technology Tools. *International Journal For Multidisciplinary Research*, *5*(5).

Aloui, A., Hamani, N. y Delahoche, L. (2021). Designing a Resilient and Sustainable Logistics Network under Epidemic Disruptions and Demand Uncertainty. *Sustainability*, *13*(24), 14053.

Attia, A. M. (2026). Smart supply chains: industry 4.0 and resilience in the UAE food and beverage sector. *Frontiers in Sustainability*, *7*.

Cuervo Sanchez, J. S. (2022). Crisis Management of Small and Medium Enterprises in Response to the COVID-19 Public Health Crisis: The Case of Colombia. *Reto*, *9*(1), 11–22.

De Matteis, J., Elia, G. y Del Vecchio, P. (2023). Business continuity management and organizational resilience: A small and medium enterprises (SMEs) perspective. *Journal of Contingencies and Crisis*

Management, *31*(4), 670–682.

Deroche-Leydier, Y. (2025). Enhancing the resilience of short food supply chains: toward a relational understanding of the resilience process in the face of inflation. *Agricultural and Food Economics*, *13*(1).

Fasth, J., Elliot, V. y Styhre, A. (2021). Crisis management as practice in small- and medium-sized enterprises during the first period of COVID-19. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, *30*(2), 161–170.

Gezahegn, M. y Bruck, K. (2026). Strategic management practices in small and medium enterprises: A comprehensive systematic literature review. *Journal of Management : Small and Medium Enterprises (SMEs)*, *19*(2), 747–764.

Ivanov, D. (2024). Cash flow dynamics in the supply chain during and after disruptions. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, *185*, 103526.

Keskin, M. H., Koray, M., Kaya, E., Fidan, M. M. y Söğüt, M. Z. (2025). Additive Manufacturing for Remedying Supply Chain Disruptions and Building Resilient and Sustainable Logistics Support Systems. *Sustainability*, *17*(6), 2783.

Klumpp, M. y Loske, D. (2021). Sustainability and Resilience Revisited: Impact of Information Technology Disruptions on Empirical Retail Logistics Efficiency. *Sustainability*, *13*(10), 5650.

Li, N., Chen, M. y Huang, D. (2022). How Do Logistics Disruptions Affect Rural Households? Evidence from COVID-19 in China. *Sustainability*, *15*(1), 465.

Liu, C., Wang, Q. y Gao, J. (2026). Sustainable Rerouting of Production Logistics Under Road Disruptions in Industrial Plants. *Sustainability*, *18*(19), 10182.

Mohammed A. Al Doghan y Chok Nyen Vui (2026). Integrating Mechanical Excellence, Digital Mechanical Intelligence and Business Analytics for Enhancing Organizational Resilience: A Qualitative Study. *Reports in Mechanical Engineering*, *7*(1), 298–312.

Oracion, J. C. (2026). Business Policies on Crisis Management Among Select Small and Medium Enterprises (SMEs) in Bataan: Towards an Enhanced Crisis Management Policies. *International Journal of Sustainability and Advanced Integrated Research*, *2*(2), 2745–2753.

Riglietti, G., Piraina, M. y Trucco, P. (2021). The contribution of business continuity management (BCM) to supply chain resilience: a qualitative study on the response to COVID-19 outbreak. *Continuity & Resilience Review*, *4*(2), 145–160.

Santoso, A. E. (2025). EXPLORING TIKTOK AFFILIATE AS A DRIVER OF DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION MSMEs: A QUALITATIVE STUDY. *Resilience of Small Medium Business*, *1*(2), 104–120.

Tsoulfas, G. T. (2025). Ensuring resilience in agri-food supply chains. *CABI Reviews*.

Vujanovic, N. y Pavlovic, M. (2023). SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES MANAGEMENT AND BUSINESS IN CRISIS CONDITIONS. *Economic Archive*, *76*(3).

Yanıkoglu, Z., Kılıç, S. y Üçler, Ç. (2024). ORGANIZATIONAL RESILIENCE AND THE AIRLINE INDUSTRY: A QUALITATIVE STUDY. *Journal of Research in Business*, *9*(2), 300–334.

Zhong, J., Cheng, H. y Jia, F. (2024). Supply chain resilience capability factors in agri-food supply chains. *Operations Management Research*.