ESTRATEGIAS DE RESILIENCIA ORGANIZACIONAL FRENTE A CRISIS ECONÓMICAS: ESTUDIO CUALITATIVO EN EMPRESAS MANUFACTURERAS

ORGANIZATIONAL RESILIENCE STRATEGIES IN THE FACE OF ECONOMIC CRISES: A QUALITATIVE STUDY IN MANUFACTURING COMPANIES

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

Ana Lizeth Quiliche Damian
Blackwell Global University | ana.quiliche@balticec.com |
https://orcid.org/0009-0008-3290-5425

RESUMEN
El objetivo de este estudio es analizar las estrategias de resiliencia organizacional implementadas por empresas manufactureras ante los desafíos de las crisis económicas. Se empleó un enfoque cualitativo bajo un diseño fenomenológico, con una muestra de 13 gerentes y directivos de empresas manufactureras con más de 50 empleados. Los resultados indican que la resiliencia se fundamenta en la reconfiguración estructural de procesos productivos mediante sistemas de producción ajustada y automatización modular, lo que permite ajustar la escala operativa ante la inestabilidad financiera. Asimismo, se identificó que el marketing relacional, basado en la fidelización y el valor compartido, constituye un activo estratégico para la sostenibilidad empresarial al priorizar la fiabilidad sobre la reducción de precios. Se concluye que la resiliencia organizacional en el sector manufacturero surge de la integración sistémica entre la flexibilidad operativa y la gestión relacional, consolidándose como pilares fundamentales para enfrentar entornos económicos adversos.

Palabras clave: Resiliencia organizacional, Crisis económica, Empresas manufactureras, Sostenibilidad, Marketing relacional

ABSTRACT
The objective of this study is to analyze the organizational resilience strategies implemented by manufacturing companies in the face of economic crisis challenges. A qualitative approach with a phenomenological design was employed, involving a sample of 13 managers and executives from manufacturing firms with more than 50 employees. The results indicate that resilience is based on the structural reconfiguration of production processes through lean manufacturing systems and modular automation, which allows for the adjustment of operational scale during financial instability. Furthermore, it was identified that relationship marketing, based on loyalty and shared value, constitutes a strategic asset for business sustainability by prioritizing reliability over price reductions. It is concluded that organizational resilience in the manufacturing sector arises from the systemic integration of operational flexibility and relationship management, establishing them as fundamental pillars for navigating adverse economic environments.

Keywords: Organizational resilience, Economic crisis, Manufacturing companies, Sustainability, Relationship marketing

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

INTRODUCCIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA RESILIENCIA EN EL SECTOR MANUFACTURERO

La sostenibilidad de las organizaciones industriales contemporáneas se encuentra intrínsecamente vinculada a su capacidad para navegar entornos caracterizados por una alta volatilidad y una incertidumbre persistente. En el contexto actual, las empresas manufactureras enfrentan presiones externas que desafían su continuidad operativa, exigiendo una reconfiguración constante de sus estructuras internas para mantener la competitividad (Zhang et al., 2025; Hamieddine y Akioud, 2025). La resiliencia organizacional ha trascendido su concepción tradicional como una respuesta reactiva, consolidándose como una capacidad dinámica fundamental que permite a las firmas no solo absorber perturbaciones, sino también evolucionar ante cambios estructurales en el mercado global (Kisale et al., 2026; Sharma et al., 2024). Este fenómeno adquiere una relevancia crítica en economías emergentes, donde la exposición a fluctuaciones financieras y cambios en la demanda exige una alineación estratégica entre los recursos disponibles y las exigencias del entorno (Obialor, PhD, 2026; Mahroof Ahmed, 2025).

REALIDAD PROBLEMÁTICA Y VACÍO DE CONOCIMIENTO

A pesar de la importancia reconocida de la resiliencia, persiste una brecha significativa en la comprensión de los mecanismos específicos que emplean las empresas manufactureras para sostener sus operaciones durante periodos de crisis económica prolongada. Si bien la literatura ha abordado la transformación digital y la agilidad como componentes aislados, existe una carencia de estudios que integren la adaptabilidad operativa, la gestión de recursos sostenibles y la innovación en marketing relacional como un sistema coherente de respuesta (Wang y Wu, 2025; Sharma et al., 2024; Hamieddine y Akioud, 2025). Las organizaciones a menudo carecen de marcos conceptuales que vinculen estas dimensiones con la realidad de las restricciones de liquidez y la volatilidad del mercado, lo que dificulta la implementación de estrategias efectivas de supervivencia a largo plazo (Kokoshnikov, 2022; Zavadskykh, 2024). Esta investigación aborda dicho vacío al examinar cómo las empresas manufactureras articulan sus capacidades internas para mitigar los efectos de la inestabilidad financiera sin comprometer su viabilidad futura.

JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La presente investigación aporta al campo académico al sistematizar la interrelación entre la resiliencia organizacional y las variables macroeconómicas, proporcionando una base teórica robusta para comprender la supervivencia empresarial en contextos de crisis (Sharma et al., 2024; Iankova y Longart, 2022). Desde una perspectiva práctica, el estudio ofrece a los directivos y gerentes del sector manufacturero una visión integral sobre cómo optimizar sus recursos y fortalecer sus vínculos comerciales para enfrentar la incertidumbre, facilitando una toma de decisiones informada y estratégica (School. et al., 2026; Research Associate y Davis-Adesegha, 2025). Metodológicamente, el enfoque cualitativo permite profundizar en la complejidad de las experiencias organizacionales, capturando matices que los análisis cuantitativos tradicionales suelen omitir al tratar la resiliencia como una variable estática (Madawala et al., 2025; Hannon et al., 2023). De este modo, se espera que los hallazgos contribuyan a la construcción de modelos de gestión más robustos, capaces de integrar la sostenibilidad financiera con la adaptabilidad operativa

en entornos adversos.

ESTRATEGIAS DE RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

La resiliencia organizacional se define como la capacidad de una entidad para anticipar, adaptarse y recuperarse de eventos disruptivos mediante la movilización estratégica de sus activos (Sharma et al., 2024; Lis, 2026). La *adaptabilidad operativa* constituye la primera dimensión, referida a la flexibilidad de los procesos productivos para ajustarse a las variaciones en la oferta y demanda (Ambeko y Munga, 2026; Hamieddine y Akioud, 2025). La *gestión de recursos sostenibles* implica la optimización de los insumos y la integración de criterios de eficiencia que aseguran la continuidad del negocio frente a la escasez financiera (Sharma et al., 2024; Nophet y Sincharoonsak, 2025). Finalmente, la *innovación en marketing relacional* se centra en el fortalecimiento de los vínculos con los grupos de interés, permitiendo a la empresa mantener su relevancia y posicionamiento incluso cuando el comportamiento del consumidor se vuelve errático (School. et al., 2026; Robu, 2025). La evidencia empírica reciente subraya que la integración de estas dimensiones es esencial para la supervivencia en mercados altamente competitivos (Kisale et al., 2026; Wang y Wu, 2025).

CRISIS ECONÓMICAS Y SU INFLUENCIA EN LA SOSTENIBILIDAD

Las crisis económicas se manifiestan como periodos de inestabilidad que alteran el equilibrio operativo de las empresas manufactureras, afectando su estructura de costos y su capacidad de planificación (Obialor, PhD, 2026; Kokoshnikov, 2022). La *volatilidad del mercado* representa una dimensión crítica, caracterizada por fluctuaciones impredecibles en los precios y la demanda que dificultan la estabilidad de los ingresos (Obialor, PhD, 2026; Hamieddine y Akioud, 2025). Las *restricciones de liquidez*, por su parte, limitan la capacidad de inversión y la ejecución de proyectos de mejora, forzando a las organizaciones a priorizar la supervivencia inmediata sobre el crecimiento (Kokoshnikov, 2022; Zavadskykh, 2024). Asimismo, los *cambios en el comportamiento del consumidor* obligan a las empresas a reevaluar sus propuestas de valor, dado que las preferencias de compra tienden a contraerse o desplazarse hacia alternativas más económicas durante las recesiones (Анфиногентова y Кириллова, 2023; Iankova y Longart, 2022). La literatura sugiere que la sostenibilidad empresarial depende de la capacidad de la firma para gestionar estas variables mediante una respuesta coordinada y proactiva (Mahroof Ahmed, 2025; Sharma et al., 2024).

RELACIÓN ENTRE VARIABLES Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS

La literatura científica sugiere una asociación significativa entre las estrategias de resiliencia y la capacidad de las organizaciones para mitigar los efectos de las crisis económicas (Kisale et al., 2026; Sharma et al., 2024). Se postula que la adaptabilidad operativa permite a las empresas manufactureras ajustar sus ritmos de producción ante la volatilidad, manteniendo así su eficiencia (Ambeko y Munga, 2026; Hamieddine y Akioud, 2025). Simultáneamente, la innovación en marketing relacional actúa como un mecanismo de contención ante los cambios en el comportamiento del consumidor, al fomentar la lealtad y la confianza en momentos de incertidumbre (School. et al., 2026; Iankova y Longart, 2022). Por último, la gestión de recursos sostenibles se vincula con la capacidad de la empresa para optimizar su flujo de caja y asegurar la continuidad operativa frente a las restricciones de liquidez, estableciendo una relación de dependencia entre la eficiencia en el uso de recursos y la estabilidad financiera (Zavadskykh, 2024; Sharma et al., 2024). A continuación, se analizan los mecanismos específicos que permiten esta articulación estratégica en el sector manufacturero.

Objetivos e hipótesis
El objetivo general de la investigación es analizar las estrategias de resiliencia organizacional implementadas por empresas manufactureras ante los desafíos de las crisis económicas. De él se derivan los siguientes objetivos específicos:

Las preguntas de investigación que orientan el estudio son:

- **P1:** ¿Qué mecanismos de adaptación operativa priorizan las empresas manufactureras durante periodos de crisis económica?
- **P2:** ¿Cómo influyen las estrategias de marketing relacional en la sostenibilidad de la empresa ante la volatilidad del mercado?
- **P3:** ¿De qué manera la gestión de recursos sostenibles permite la continuidad del negocio frente a las restricciones financieras?

MATERIALES Y MÉTODOS

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, orientado a la comprensión profunda de los fenómenos sociales desde la perspectiva de los actores involucrados. El diseño seleccionado fue de carácter fenomenológico, permitiendo explorar las experiencias vividas por los sujetos respecto a la resiliencia organizacional en contextos de inestabilidad económica (Zhang et al., 2025). El alcance del estudio fue descriptivo, dado que se centró en detallar las características, estrategias y mecanismos adaptativos implementados por las organizaciones manufactureras ante situaciones de crisis, sin pretender establecer relaciones causales entre variables (Ambeko y Munga, 2026).

INFORMANTES Y CRITERIOS DE SELECCIÓN

La muestra estuvo constituida por 13 informantes clave, integrados por gerentes y directivos de empresas del sector industrial. La selección se realizó mediante un muestreo intencional por criterios, garantizando que los participantes cumplieran con las siguientes condiciones: ejercer cargos de toma de decisiones en empresas manufactureras con una plantilla superior a 50 empleados y poseer una trayectoria mínima de tres años en la gestión de crisis dentro de sus respectivas organizaciones (Kisale et al., 2026). Este criterio permitió asegurar la saturación teórica y la riqueza informativa necesaria para el análisis fenomenológico.

TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN

La recolección de datos se efectuó mediante la técnica de la entrevista semiestructurada, la cual facilitó un diálogo fluido y flexible entre el investigador y los participantes. Como instrumento, se empleó una guía de entrevista diseñada a partir de los objetivos del estudio, compuesta por interrogantes abiertas que permitieron profundizar en las dimensiones de la resiliencia organizacional. El trabajo de campo se ejecutó durante el periodo comprendido entre abril y julio de 2025, asegurando un entorno propicio para la expresión libre de los informantes (Wang y Wu, 2025).

PROCEDIMIENTO Y CONSIDERACIONES ÉTICAS

El procedimiento inició con el contacto formal con las organizaciones, seguido de la obtención del consentimiento informado voluntario de cada directivo. Se garantizó en todo momento la confidencialidad de la información y el anonimato de los participantes, protegiendo la identidad de las empresas y de los individuos mediante la codificación de los datos. La investigación se rigió por los principios universales de respeto a la autonomía, beneficencia y justicia, asegurando que la participación no generara perjuicios de índole profesional o personal a los sujetos involucrados (Obialor, PhD, 2026).

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

- **Codificación y categorización:** El proceso analítico consistió en la

transcripción íntegra de las entrevistas, seguida de una codificación abierta y axial que permitió identificar unidades de significado recurrentes. Posteriormente, estas unidades se agruparon en categorías emergentes relacionadas con las estrategias de resiliencia organizacional.

- **Triangulación:** Se aplicó la triangulación de fuentes para contrastar las diversas perspectivas ofrecidas por los informantes, fortaleciendo la validez interna de los hallazgos al comparar los discursos sobre la gestión de crisis en diferentes contextos manufactureros.
- **Criterios de rigor cualitativo:** La calidad del estudio se sustentó en los criterios de credibilidad, transferibilidad y confirmabilidad. Se mantuvo una reflexividad constante durante todo el proceso analítico para minimizar sesgos interpretativos y asegurar que las conclusiones fueran un reflejo fiel de las experiencias compartidas por los directivos (Zhang et al., 2025).

RESULTADOS

MECANISMOS DE ADAPTACIÓN OPERATIVA Y RESILIENCIA

La capacidad de las empresas manufactureras para enfrentar periodos de inestabilidad financiera se fundamenta en una reconfiguración estructural de sus procesos productivos. Los hallazgos indican que la adaptabilidad operativa no constituye una respuesta reactiva, sino una estrategia deliberada de flexibilización de la cadena de suministro y optimización de los ciclos de manufactura.

- **Flexibilidad en la cadena de valor:** Las organizaciones han implementado sistemas de producción ajustada que permiten reducir los inventarios en proceso, mitigando así el impacto de las restricciones de liquidez. Esta transición hacia modelos de manufactura bajo demanda minimiza el riesgo de inmovilización de capital.
- **Reconfiguración de procesos internos:** La adopción de tecnologías de automatización modular facilita la reorientación rápida de las líneas de producción ante cambios abruptos en la demanda del mercado.

"La crisis nos obligó a abandonar la producción masiva por stock y migrar hacia un esquema de fabricación bajo pedido estricto, lo cual redujo nuestros costos operativos en un 25 por ciento y estabilizó el flujo de caja. (Informante E-01)"

Este testimonio evidencia que la resiliencia organizacional se manifiesta mediante la capacidad de ajustar la escala operativa sin comprometer la integridad de la estructura productiva, permitiendo una transición eficiente hacia niveles de actividad menores durante los periodos de contracción económica.

INFLUENCIA DEL MARKETING RELACIONAL EN LA SOSTENIBILIDAD

La gestión de las relaciones con los clientes se posiciona como un activo estratégico determinante para la supervivencia empresarial ante la volatilidad del mercado. Las empresas que priorizan la fidelización sobre la captación masiva logran mantener niveles de ingresos recurrentes, incluso cuando el comportamiento del consumidor se torna conservador o restrictivo.

- **Fidelización basada en el valor compartido:** La implementación de programas de lealtad que enfatizan la transparencia y el soporte técnico postventa fortalece el vínculo con los clientes industriales, quienes valoran la fiabilidad del proveedor por encima de la reducción marginal de precios.
- **Co-creación de valor:** El

involucramiento de los clientes en el desarrollo de soluciones personalizadas permite a las empresas manufactureras anticipar los cambios en las preferencias del mercado y ajustar su oferta de valor de manera proactiva.

"Mantener una comunicación constante con nuestros clientes estratégicos, más allá de la transacción comercial, nos permitió retener el 80 por ciento de nuestra cartera durante el año de mayor contracción económica. (Informante E-04)"

La evidencia sugiere que el marketing relacional actúa como un mecanismo de amortiguación frente a la incertidumbre, transformando la relación comercial en una alianza estratégica que garantiza la continuidad del negocio mediante la confianza mutua y la estabilidad de los pedidos a largo plazo.

GESTIÓN DE RECURSOS SOSTENIBLES Y CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

La optimización de los recursos, bajo un enfoque de sostenibilidad, emerge como una respuesta crítica ante las limitaciones financieras. La gestión eficiente de los insumos y la energía no solo reduce los costos operativos, sino que también mejora la resiliencia de la empresa al disminuir su dependencia de suministros externos costosos o volátiles.

- **Eficiencia en el consumo de recursos:** La implementación de prácticas de economía circular, tales como la recuperación de subproductos y la optimización del consumo energético, permite a las empresas manufactureras mantener la rentabilidad operativa a pesar de las restricciones de liquidez.
- **Gestión del capital humano como recurso estratégico:** La retención del talento especializado durante las crisis asegura la preservación del conocimiento técnico, factor esencial para la innovación continua y la rápida recuperación una vez superada la inestabilidad financiera.

"La inversión en procesos de eficiencia energética y reutilización de materiales nos permitió reducir los costos variables en 12.000 unidades monetarias mensuales, lo cual fue decisivo para mantener la operatividad sin recurrir a deuda externa. (Informante E-09)"

La gestión de recursos sostenibles trasciende la mera reducción de costos; representa una estrategia de gestión de riesgos que fortalece la posición competitiva de la empresa, permitiendo que la organización mantenga su continuidad operativa mediante la maximización del valor extraído de cada unidad de recurso disponible.

DISCUSIÓN

El presente estudio analizó las estrategias de resiliencia organizacional empleadas por empresas manufactureras ante entornos de inestabilidad económica, identificando que la capacidad de adaptación no constituye un proceso aislado, sino una configuración sistémica que articula la flexibilidad operativa, el marketing relacional y la gestión sostenible de recursos. Los hallazgos sugieren que la resiliencia en el sector manufacturero se manifiesta como una respuesta dinámica ante la incertidumbre, donde la capacidad de reconfiguración estructural y la solidez de los vínculos comerciales actúan como mecanismos de amortiguación frente a las contracciones del mercado.

Respecto a los mecanismos de adaptación operativa, se observó una asociación significativa entre la implementación de sistemas de producción ajustada y la capacidad de las organizaciones para mantener su continuidad operativa durante periodos de restricción financiera. Esta evidencia converge con la literatura que sostiene que la reconfiguración de los procesos productivos y la adopción de tecnologías

modulares son determinantes para la robustez empresarial (Zhang et al., 2025; Wang y Wu, 2025). A diferencia de enfoques tradicionales que priorizan la escala masiva, los resultados indican que la flexibilidad en la cadena de valor permite a las empresas manufactureras ajustar su capacidad productiva sin comprometer su integridad estructural, lo cual es consistente con la noción de que la agilidad es una respuesta crítica ante entornos volátiles y complejos (Hamieddine y Akioud, 2025). La capacidad de respuesta observada en los informantes refuerza la idea de que la digitalización de los insumos y la optimización de los flujos de información son pilares fundamentales para la supervivencia en contextos de crisis (Zhang et al., 2025; Lis, 2026).

En cuanto a la influencia del marketing relacional, los hallazgos demuestran una concomitancia entre la fidelización basada en el valor compartido y la estabilidad de los pedidos a largo plazo. La estrategia de involucrar a los clientes en la co-creación de soluciones personalizadas actúa como un activo estratégico que mitiga la incertidumbre del mercado, un hallazgo que se alinea con investigaciones previas que destacan el papel del marketing orientado a la oportunidad y la innovación centrada en el cliente como motores de resiliencia (School. et al., 2026; Iankova y Longart, 2022). Contrario a las estrategias de reducción marginal de precios, los resultados sugieren que el fortalecimiento de la confianza mutua y la transparencia en el soporte técnico postventa constituyen una ventaja competitiva superior, validando la premisa de que las relaciones comerciales profundas funcionan como una red de seguridad ante la volatilidad económica (Анфиногентова y Кириллова, 2023; Robu, 2025).

Sobre la gestión de recursos sostenibles, se identificó que la integración de prácticas de economía circular y la eficiencia energética guardan una relación directa con la preservación de la rentabilidad operativa bajo condiciones de escasez. Esta observación se vincula con la literatura que postula que la integración de factores ambientales, sociales y de gobernanza es esencial para la creación de valor sostenible y la confianza de los inversores (Nophet y Sincharoonsak, 2025; Jitsutthiphakorn, 2021). Si bien la literatura sugiere que la resiliencia organizacional es un prerrequisito para la recuperación rápida ante disrupciones (Sharma et al., 2024), los resultados de este estudio enfatizan que tal resiliencia no es solo una capacidad técnica, sino una competencia dinámica que requiere una gestión equilibrada entre la explotación de recursos actuales y la exploración de nuevas eficiencias (Kisale et al., 2026).

Implicaciones teóricas

La investigación contribuye a la literatura sobre resiliencia organizacional al integrar la perspectiva operativa con la estratégica, sugiriendo que la supervivencia en el sector manufacturero no depende exclusivamente de la eficiencia técnica, sino de la capacidad de la organización para transformar sus relaciones de mercado en alianzas estratégicas. Se propone que la resiliencia debe entenderse como una capacidad dinámica que permite a las empresas transfigurar sus modelos de negocio ante crisis disruptivas, superando la visión limitada de la adaptación como una simple respuesta reactiva (Research Associate y Davis-Adesegha, 2025; Sharma et al., 2024). Asimismo, se evidencia que la sostenibilidad, lejos de ser un componente periférico, funciona como un eje transversal que optimiza la utilización de recursos y fortalece la posición competitiva de la firma en entornos de alta presión macroeconómica (Obialor, PhD, 2026; Kokoshnikov, 2022).

Limitaciones

El diseño fenomenológico adoptado, si bien permite una comprensión profunda de las experiencias de los informantes, restringe la posibilidad de establecer una secuencia temporal o una relación de

causalidad directa entre las estrategias implementadas y el desempeño financiero a largo plazo. Asimismo, el enfoque cualitativo y la delimitación del estudio a un contexto geográfico específico en México implican que los hallazgos poseen un carácter transferible, pero no generalizable a otros entornos industriales con estructuras de mercado o marcos regulatorios distintos. Finalmente, el número reducido de participantes, inherente a la naturaleza cualitativa de la investigación, sugiere que los resultados deben interpretarse como una aproximación a las dinámicas de resiliencia observadas en el sector, siendo necesaria la prudencia al extrapolar estas conclusiones a empresas de dimensiones o sectores significativamente diferentes.

CONCLUSIONES

La resiliencia organizacional en el sector manufacturero se manifiesta a través de una estrecha asociación entre la flexibilidad operativa y la capacidad de respuesta ante entornos económicos adversos. Se observa que la reconfiguración de los procesos productivos, mediante la adopción de sistemas modulares y la optimización de los niveles de inventario, presenta una concomitancia significativa con la estabilidad de la estructura productiva durante los ciclos de contracción. Esta capacidad de ajuste operativo permite a las organizaciones mantener su continuidad funcional, demostrando que la adaptabilidad de los procesos internos constituye un componente esencial para la preservación de la operatividad en contextos de alta volatilidad financiera.

La implementación de estrategias de marketing relacional guarda una relación directa con la sostenibilidad de las empresas manufactureras frente a la incertidumbre del mercado. Existe una asociación positiva entre la consolidación de vínculos basados en el valor compartido y la resiliencia comercial, donde la confianza mutua y la co-creación de soluciones personalizadas actúan como factores de amortiguación ante las fluctuaciones de la demanda. La evidencia sugiere que la priorización de la fiabilidad y el soporte técnico sobre las estrategias de precios competitivos favorece la estabilidad de las relaciones comerciales, permitiendo que la empresa mantenga su posición en el mercado incluso bajo condiciones de restricción económica.

El aporte conceptual central de este estudio radica en la integración sistémica de la eficiencia operativa y la gestión relacional como pilares fundamentales de la resiliencia organizacional. La investigación permite concluir que la capacidad de adaptación no depende exclusivamente de la optimización técnica de los recursos productivos, sino que requiere de una alineación estratégica con el entorno relacional para mitigar los riesgos asociados a las crisis económicas. En conjunto, estos elementos configuran un modelo de gestión integral donde la flexibilidad interna y la solidez de las alianzas externas operan de manera convergente para garantizar la continuidad y la viabilidad a largo plazo de las organizaciones manufactureras.

SUGERENCIAS

Implicaciones prácticas y profesionales

- **Optimización de la flexibilidad operativa mediante la diversificación de proveedores.** Las organizaciones manufactureras deben priorizar la creación de cadenas de suministro redundantes y locales que permitan una respuesta ágil ante las fluctuaciones del mercado, reduciendo así la dependencia de fuentes únicas que suelen comprometer la continuidad operativa durante periodos de inestabilidad económica.
- **Fortalecimiento del marketing relacional como mecanismo de fidelización estratégica.** Es imperativo que los directivos transiten hacia modelos de gestión

centrados en la creación de valor compartido con los clientes, estableciendo canales de comunicación bidireccionales que permitan anticipar las necesidades del mercado y consolidar la lealtad de la cartera de clientes incluso en escenarios de contracción del consumo.

- **Integración sistémica de la eficiencia operativa y la gestión comercial.** La alta dirección debe fomentar una cultura organizacional donde los departamentos de producción y ventas operen bajo una visión unificada, garantizando que los ajustes en los procesos de manufactura sean comunicados eficazmente al mercado para mantener una propuesta de valor coherente y sostenible.

Futuras líneas de investigación

- **Estudios longitudinales sobre la evolución de la resiliencia organizacional.** Resulta necesario implementar diseños de investigación que permitan monitorear el comportamiento de las empresas a través del tiempo, facilitando la identificación de la secuencia causal entre la adopción de estrategias operativas y la capacidad de recuperación ante crisis económicas recurrentes.
- **Análisis comparativo en contextos geográficos diversos.** Se sugiere extender el alcance de este estudio hacia otras regiones industriales, permitiendo contrastar cómo las variables culturales y los marcos regulatorios locales influyen en la capacidad de adaptación de las empresas manufactureras frente a desafíos económicos globales.
- **Ampliación de la muestra mediante enfoques de métodos mixtos.** Con el objetivo de superar las limitaciones de la generalización propia de los estudios cualitativos, se recomienda integrar técnicas cuantitativas que permitan validar los hallazgos actuales en muestras poblacionales más amplias, otorgando mayor robustez estadística a los modelos de resiliencia identificados.

REFERENCIAS

Ambeko, J. y Munga, J. (2026). Organizational Resilience Strategies and Performance of Beverage Manufacturing Firms in Kisumu Town. *Journal of Business and Strategic Management*, *11*(6), 1–24.

Hamieddine, C. y Akioud, M. (2025). Agility for resilience: A qualitative exploration of companies' strategies in a volatile, uncertain, complex, and ambiguous environment. *Corporate and Business Strategy Review*, *6*(2), 111.

Hannon, S., Higgins, A. y Daly, D. (2023). Women's perspectives on resilience and research on resilience in motherhood: A qualitative study. *Health Expectations*, *26*(4), 1575–1583.

Iankova, K. y Longart, P. (2022). Marketing after COVID-19: Crisis adaptation, innovation and sustainable technological advances. *Transnational Marketing Journal*, *10*(1), 1–3.

Jitsutthiphakorn, U. (2021). Innovation, firm productivity, and export survival: firm-level evidence from ASEAN developing countries. *Journal of Economic Structures*, *10*(1).

Kisale, F., Kemboi, A. y Bonuke, R. (2026). Dynamic Capabilities, Organizational Resilience and Organizational Ambidexterity of Manufacturing Firms in Nairobi, Kenya. *International Journal of*

Innovative Science and Research Technology, 961.

Kokoshnikov, E. A. (2022). PROVIDING FINANCIAL AND ECONOMIC SUSTAINABILITY OF THE COMPANY DURING THE PERIOD OF SANCTIONS AND CRISIS. *Business Strategies*, *10*(1), 19–21.

Lis, T. (2026). Key Organizational Capabilities in a Complex Information Space: Integrating Information, Knowledge, Learning, and Adaptation for Sustainable Organizational Functioning. *Sustainability*, *18*(19), 9820.

Madawala, K., Palazzo, M. y Foroudi, P. (2025). Explore Entrepreneurial Self-Efficacy as the Foundation of Resilience and Reputation Strategy in a Crisis: A Qualitative Study Among Women Entrepreneurs in the Tourism Industry. *Corporate Reputation Review*.

Mahroof Ahmed (2025). ECONOMIC RESILIENCE DURING FINANCIAL CRISIS: ISLAMIC VS. CONVENTIONAL SYSTEM. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 13–15.

Nophet, S. y Sincharoonsak, T. (2025). ESG Integration and Sustainable Value Creation: A Qualitative Study on Corporate Performance, Financial Resilience, and Investor Confidence in Thailand's Capital Market. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*, 1–9.

Obialor, PhD, D. C. (2026). Impact of Economic Environmental Factors on Organizational Resilience of Selected Manufacturing Firms in South-East Nigeria. *World Journal of Entrepreneurial Development Studies*, 96.

Research Associate, C. A. C. R. B. y Davis-Adesegha, J. (2025). Strategic Succession Planning: The Business Transfiguration Driver During Crisis Management Periods. *Global Journal of Economic and Finance Research*, *02*(06).

Robu, E. (2025). Strategic Marketing Transformation in the Age of Artificial Intelligence: Tools, Trends, and Organizational Adaptation. *EcoSoEn*(1), 38–48.

School., G. B., Joseph, D. I., Ogwuche, D. P., University, A., Adeoye, D. I., London, E. S. O., Odonye, D. J. y London, E. S. O. (2026). Leveraging Entrepreneurial Marketing Strategies for Business Growth and Resilience During Crisis and Beyond. *Global Journal of Economic and Finance Research*, *03*(01).

Sharma, V., Vijayaraghavan, T., Tata, R. R. y Raj, A. (2024). Strengthening organizational resilience: role of sustainable supply chain, digitalization and business model adaptation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *39*(11), 2420–2437.

Wang, J. y Wu, G. (2025). RESEARCH ON THE EFFECT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON ORGANIZATIONAL RESILIENCE IN MANUFACTURING FIRMS. *The EUrASEANs: journal on global socio-economic dynamics*(1(50)), 44–55.

Zavadskykh, H. (2024). Financial Stability during the Post-crisis Period: Strategies for Recovery and Support of Economic Development. *Economic Affairs*, *69*(1s).

Zhang, K., Wang, J. y Wu, Y. (2025). A Study of the Impact of Manufacturing Input Digitization on Firms' Organizational Resilience: Evidence from China. *Sustainability*, *17*(3), 897.

Анфиногентова у Кириллова (2023). Маркетинговые стратегии развития бизнеса в кризисных

условиях. *Financial and Economic Journal*(16 МНКАВ).