



**LA RESILIENCIA DEL COMERCIO MINORISTA  
INDEPENDIENTE:  
UN MODELO DE ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS**

**TESIS DOCTORAL**

MARÍA ILUMINADA VALLET BELLMUNT

**DIRECTORES**

MARIA LUISA FLOR PERIS

VÍCTOR DEL CORTE LORA

CASTELLÓN DE LA PLANA, DICIEMBRE DE 2024



## **Programa de Doctorado en Marketing**

### **Escuela de Doctorado de la Universitat Jaume I**

# **LA RESILIENCIA DEL COMERCIO MINORISTA INDEPENDIENTE: UN MODELO DE ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS**

**Memoria presentada por María Iluminada Vallet Bellmunt para optar  
al grado de doctor/a por la Universitat Jaume I**

Doctoranda

María Iluminada Vallet Bellmunt

Directores

María Luisa Flor Peris

Victor del Corte Lora

Castellón de la Plana, diciembre de 2024



## **Financiación recibida**

Esta investigación ha tenido ayuda financiera del grupo de investigación “Alianzas Estratégicas, Redes y Territorio (AERT)” .Este trabajo forma parte del proyecto “Innovación, Sostenibilidad y Resiliencia en contextos de Sistemas Territoriales de Empresas (INSOREST, PID2021-126516NB-I00) financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación, la Agencia Estatal de innovación y el Fondo Europeo de desarrollo Regional.



*A David y Óscar,  
A Ángel*



## AGRADECIMIENTOS

---

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a todas las personas que me han ayudado a realizar esta tesis doctoral, bien de forma directa o indirecta,.

En primer lugar, a mis directores de tesis, Marisa y Víctor. No sólo me habéis guiado, me habéis facilitado mucho el proceso, además de tener una gran paciencia conmigo y animarme continuamente. No os podéis imaginar lo que ha supuesto para mí poder contar con vosotros. De todo corazón, muchísimas gracias.

Un agradecimiento, pero además en mayúscula, a mi tutora y hermana, Teresa. Gracias por estar siempre ahí. Durante años, has estado pendiente, asesorando, informando, gestionando y sobre todo apoyando. La frase “*escribe, escribe*” siempre te la asociaré. Te quiero mucho.

También quiero mencionar a Alejandro y Marta, que aunque iniciamos el camino juntos, las circunstancias nos separaron. Y si, fui una “*doctoranda Guadiana*”.

Esta investigación ha contado con la ayuda del grupo de investigación AERT, de forma que les estoy muy agradecida.

Quiero dar las gracias a todos esos pequeños comercios, que cada mañana abren la persiana, que a pesar de las noches sin dormir de los propietarios porque no saben cómo hacer frente a vencimientos de pagos, atraer más clientela y enfrentarse a la dura competencia de grandes distribuidores físicos o en línea, te atienden con una sonrisa y te hacen sentir especial. En su momento, yo no fui resiliente, por lo que vosotros me habéis motivado a realizar esta tesis.

En esta vida, la palabra resiliencia es mi padre. Es mi ejemplo de lucha y salir continuamente fortalecido. También tuvo mucho que ver en ello mi madre. A los dos muchísimas gracias. En la familia hay un dicho “*a los problemas, soluciones*”, y es una práctica que intentamos siempre llevar a cabo. Gracias Toni, por estar siempre ahí y ser siempre tan resolutivo.

Por último, mis gracias especiales a Ángel, por tener esa paciencia conmigo y a David y a Óscar, que han tenido que “sufrir” mis cambios de humor. Nenes, ¡lo he conseguido!

Muchas gracias a todos



## RESUMEN

---

El objetivo principal de esta tesis doctoral es profundizar en el estudio de los factores que impulsan la resiliencia organizacional en el pequeño comercio minorista independiente y evaluar cómo esta resiliencia contribuye a su innovación y desempeño empresarial. En un entorno marcado por la alta competitividad y constantes cambios, estas empresas se enfrentan a retos específicos, como son la competencia de grandes corporaciones, la acelerada transformación digital, los recursos limitados y una fuerte dependencia del ámbito socioeconómico local. En este contexto, la resiliencia, entendida como la capacidad de adaptación y recuperación ante la adversidad, se presenta como un recurso estratégico determinante para su competitividad y sostenibilidad.

A partir de una revisión de la literatura sobre resiliencia organizacional, se formula un modelo teórico en el que se plantean diferentes variables que actúan como antecedentes de la resiliencia organizacional, y cuáles son las consecuencias de la misma sobre la innovación y el desempeño empresarial.

Este modelo se analiza de forma empírica mediante un estudio cuantitativo realizado sobre una muestra de comercios minoristas independientes. En este modelo se han tenido en cuenta las variables la resiliencia individual del propietario o gerente, la orientación emprendedora del comercio, la digitalización y las fuentes externas de conocimiento.

Los resultados destacan que la resiliencia individual del propietario o gerente y la orientación emprendedora del comercio son dos de los factores principales que impulsan la resiliencia organizacional en este sector. Esto sugiere que, en el pequeño comercio minorista, la adaptabilidad y capacidad de recuperación dependen más de las habilidades individuales de los propietarios y de una estrategia orientada a la innovación y proactividad que de otro tipo de variables como pueden ser la tecnología o el aprovechamiento de las fuentes externas de conocimiento.

Asimismo, el estudio muestra que la resiliencia organizacional impulsa tanto la innovación como el desempeño de los comercios, lo cual les permite adaptarse a las dificultades y mejorar su competitividad. Este resultado refuerza el papel de la resiliencia organizacional como un factor importante para el éxito y sostenibilidad de las empresas en un contexto tan dinámico como es el del sector comercial. La innovación, a su vez, contribuye positivamente al desempeño, actuando como un impulsor de la resiliencia organizacional. Estos resultados



fortalecen el marco teórico de la resiliencia organizacional, especialmente en el contexto de las pequeñas empresas.

En el ámbito práctico, las implicaciones que se derivan de esta investigación recomiendan que los propietarios o gerentes fortalezcan su capacidad para afrontar situaciones adversas y promuevan una orientación emprendedora en toda la organización, favoreciendo la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos, lo que podría traducirse en una mayor capacidad para identificar oportunidades de mejora y adaptarse a cambios del entorno. Igualmente, las políticas públicas pueden fortalecer la resiliencia organizacional en el pequeño comercio mediante programas de formación en liderazgo y gestión de crisis, para mejorar la capacidad de respuesta de los propietarios y gerentes, permitiéndoles adaptarse mejor a situaciones de incertidumbre.

Finalmente, se identifican futuras líneas de investigación que pueden contribuir a una comprensión más integral de la resiliencia organizacional.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

---

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	3
1.1. Justificación del estudio	3
1.2. Objetivos de la investigación	6
1.3. Estructura de la Tesis	8
CAPÍTULO 2. LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL	13
2.1. Introducción	13
2.2. Definición de resiliencia	14
2.3. Perspectivas teóricas en el estudio de la resiliencia organizacional	23
2.4. Un modelo integral basado en los Antecedentes, las Decisiones y los Resultados de la Resiliencia Organizacional	26
2.4.1. Antecedentes de la resiliencia organizacional	28
2.4.2. Decisiones en el proceso de resiliencia	41
2.4.3. Resultados	43
CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y SUS CONSECUENCIAS	49
3.1. Introducción	49
3.2. El estudio de la resiliencia en el pequeño comercio minorista independiente	51
3.2.1. Resiliencia en los sistemas urbanos minoristas	53
3.2.2. La resiliencia de la cadena de suministro y el papel de los minoristas	58
3.2.3. La resiliencia en las pequeñas empresas	60
3.2.4. La resiliencia en las pequeñas empresas minoristas	61
3.3. Un modelo integrador sobre antecedentes y consecuencias de la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente	66
3.3.1. Factores que influyen en la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente	66
3.3.2. Efectos de la resiliencia organizacional	85
3.4. Modelo de antecedentes y consecuencias de la resiliencia	92
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	97
4.1. Introducción	97
4.2. El comercio minorista independiente	97
4.2.1. Naturaleza y características del sector en España	98
4.2.1. Naturaleza y características del sector en la Comunidad Valenciana	100
4.3. Diseño de la investigación	101
4.3.1. Selección de la muestra	102
4.3.2. Diseño del cuestionario	111

4.3.3. Trabajo de campo	123
4.4. Descripción del perfil de la muestra	125
4.5. Técnicas estadísticas	136
4.5.1. Análisis exploratorio de los datos	136
4.5.2. Descripción de la matriz de datos	137
4.5.3. Análisis del modelo de medida	139
4.5.4. Análisis del modelo estructural	143
4.5.5. Análisis e Interpretación de un Modelo a través de Partial Least Squares (PLS)	151
CAPÍTULO 5. RESULTADOS	159
5.1. Introducción	159
5.2. Análisis descriptivo de los datos obtenidos	160
5.3. Fiabilidad y validez de las escalas de medición	173
5.3.1. Fiabilidad individual	174
5.3.2. Fiabilidad compuesta	187
5.3.3. Validez convergente	189
5.3.4. Validez discriminante	190
5.4. Evaluación del modelo estructural y contraste de hipótesis	198
5.4.1. Introducción	198
5.4.2. Análisis de Colinealidad	199
5.4.3. Evaluación del Modelo de Antecedentes de la Resiliencia	201
5.4.4. Modelo empírico de antecedentes de la resiliencia del comercio	205
5.4.5. Evaluación del Modelo de Consecuencias de la Resiliencia	207
5.4.6. Modelo empírico de consecuencias de la resiliencia	212
5.4.7. Contraste de hipótesis	213
5.4.8. Bondad del Ajuste de los modelos	214
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES DEL TRABAJO E INVESTIGACIONES FUTURAS	221
6.1. Introducción	221
6.2. Conclusiones	221
6.3. Limitaciones del Estudio	239
6.4. Futuras líneas de investigación	242
BIBLIOGRAFÍA	249
ANEXOS	284

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

Figura 2.1. Marco conceptual de la resiliencia organizacional basado en los Antecedentes, las Decisiones y los Resultados	28
Figura 3.1. Número de publicaciones y citas sobre resiliencia en el comercio minorista (1998-2022)	51
Figura 3.2. Niveles de análisis de la resiliencia en los sistemas minoristas urbanos	54
Figura 4.1. Variación anual de los Índices del comercio minorista	99
Figura 4.2. Índice de ocupación en el comercio minorista	99
Figura 4.3. El comercio minorista en cifras	101
Figura 4.4. Desglose del grupo 47 del Comercio al por Menor	103
Figura 4.5. Áreas funcionales Comerciales y Sistema Nodal de referencia comercial	105
Figura 4.6. Distribución por comercios minoristas independientes de la Comunidad Valenciana.	109
Figura 4.7. Distribución por comercios minoristas independientes de Castellón, Valencia y Alicante	109
Figura 4.8. Distribución por edad del comercio	129
Figura 4.9. Modelo PLS con dos constructos	145
Figura 4.10. Efecto mediador	154
Figura 5.1. Modelo de antecedentes y consecuencias de la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente	198
Figura 5.2. Modelo de antecedentes de la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente	201
Figura 5.3. Modelo empírico de antecedentes de la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente	206
Figura 5.4. Modelo de consecuencias de la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente.	207
Figura 5.5. Modelo empírico de consecuencias de la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente	212



## ÍNDICE DE TABLAS

---

Tabla 1.1. Estructura de la tesis	9
Tabla 2.1. Resumen de las revisiones bibliográficas sobre resiliencia organizacional	13
Tabla 2.2. Categorías de resiliencia y definiciones de acuerdo con la fase temporal	18
Tabla 2.3. Antecedentes de la resiliencia organizacional identificados en la revisión de la literatura.	29
Tabla 2.4. Principales resultados de la resiliencia identificados en la literatura	44
Tabla 3.1. Artículos seminales en resiliencia minorista	52
Tabla 3.2. Antecedentes de la resiliencia organizacional en el comercio minorista	65
Tabla 3.3. Definiciones de Resiliencia Individual	71
Tabla 4.1. Áreas funcionales comerciales de la Comunidad Valenciana y nº de establecimientos por cabecera de área comercial.	106
Tabla 4.2. Locales unilocalizados en las tres capitales por Cabecera Área Comercial. División 47 de la CNAE, excepto grupos 478 y 479	107
Tabla 4.3. Número de establecimientos comercio minorista en la Comunidad Valenciana y en Castellón, Valencia y Alicante por categoría de comercio	108
Tabla 4.4. Ficha técnica de la investigación	111
Tabla 4.5. Tabla resumen	113
Tabla 4.6. Escalas de medición utilizadas.	115
Tabla 4.7. Escalas de medición resiliencia individual	116
Tabla 4.8. Escalas de medición resiliencia del comercio	117
Tabla 4.9. Escala de medición de la orientación emprendedora (basada en Covin y Slevin, 1989)	118
Tabla 4.10. Escala de medición del dinamismo del entorno	119
Tabla 4.11. Escala de medición de las fuentes de conocimiento	120
Tabla 4.12. Escala de medición de la digitalización	121
Tabla 4.13. Escalas de medición de la innovación	122
Tabla 4.14. Escala de medición del desempeño	123
Tabla 4.15. Reparto de la muestra por capitales de provincia	124
Tabla 4.16. Distribución por códigos postales	125
Tabla 4.17. Distribución por ubicación urbana	127
Tabla 4.18. Distribución por edad del comercio	127
Tabla 4.19. Negocio familiar	129
Tabla 4.20. Asociación comercial	130
Tabla 4.21. Número de establecimientos del comercio	130
Tabla 4.22. Número de empleados	132

Tabla 4.23. Tipos del comercio	133
Tabla 4.24. Forma jurídica	134
Tabla 4.25. Edad del comerciante minorista	134
Tabla 4.26. Género del comerciante minorista	135
Tabla 4.27. Nivel de estudios del comerciante minorista	135
Tabla 4.28. Modelo de Antecedentes de la Resiliencia del Comercio Minorista Independiente	137
Tabla 4.29. Modelo de Consecuencias de la Resiliencia del Comercio Minorista Independiente	138
Tabla 4.30. Criterios de Evaluación de la fiabilidad y validez	142
Tabla 4.31. Recomendación de Tamaño de Muestra en PLS-SEM para un Poder Estadístico del 80% al 5% de significatividad	147
Tabla 5.1. Análisis descriptivo de la resiliencia del comercio según Martinelli et al. (2019)	161
Tabla 5.2. Análisis descriptivo del dinamismo del entorno	163
Tabla 5.3. Análisis descriptivo de la resiliencia individual CD-RISC 10 de Connor y Davidson (2003).	164
Tabla 5.4. Análisis descriptivo de la orientación emprendedora	165
Tabla 5.5. Análisis descriptivo del grado de digitalización	167
Tabla 5.6. Análisis descriptivo de las fuentes de información según Aliasghar, Sadeghi y Rose (2023)	169
Tabla 5.7. Análisis descriptivo de la innovación	170
Tabla 5.8. Análisis descriptivo del desempeño empresarial	171
Tabla 5.9. Análisis descriptivo de las variables de control	172
Tabla 5.10. Cargas para la Escala de Resiliencia del Comercio	175
Tabla 5.11a. Cargas para la escala de Dinamismo del Entorno	176
Tabla 5.11b. Indicadores de fiabilidad del constructo Dinamismo del Entorno	177
Tabla 5.12a. Fiabilidad de los factores de la Resiliencia Individual	180
Tabla 5.12b. Fiabilidad del constructo de Resiliencia Individual	180
Tabla 5.13. Cargas para la escala de Orientación Emprendedora	181
Tabla 5.14. Cargas para la escala de Digitalización	182
Tabla 5.15. Cargas para la escala de Fuentes de conocimiento	184
Tabla 5.16. Cargas para la Escala de Innovación (Ruiz-Molina et al., 2017)	185
Tabla 5.17. Cargas para la escala de Desempeño empresarial (Sellappan y Shanmugam, 2023)	186
Tabla 5.18. Cargas de las Variables de control	187
Tabla 5.19. Fiabilidad Compuesta de los constructos	188
Tabla 5.20. Valores de AVE para la Validez Convergente de los constructos	190

Tabla 5.21. Validez Discriminante (Criterio de Fornell y Larcker, 1981) - Modelo de Antecedentes	191
Tabla 5.22. Validez Discriminante (Criterio de Fornell y Larcker, 1981) - Modelo de Consecuencias	192
Tabla 5.23a. Cargas Cruzadas para los Factores de Resiliencia Individual (RES F1 y RES F2)	193
Tabla 5.23b. Cargas Cruzadas - Modelo de Antecedentes	194
Tabla 5.24. Cargas Cruzadas - Modelo de Consecuencias	196
Tabla 5.25. HTMT - Modelo de Antecedentes	197
Tabla 5.26. HTMT - Modelo de Consecuencias	197
Tabla 5.27. VIF del Modelo de Antecedentes y Consecuencias de la resiliencia	200
Tabla 5.28. Resumen de las hipótesis del modelo de antecedentes de la resiliencia del comercio minorista.	202
Tabla 5.29. Resultados de las relaciones entre los antecedentes y la resiliencia del comercio minorista	203
Tabla 5.30. Resumen de las Hipótesis del modelo de consecuencias de la resiliencia del comercio minorista	208
Tabla 5.31. Resultados de las relaciones Modelo de consecuencias de la resiliencia	209
Tabla 5.32. Efectos indirectos de la innovación en el desempeño comercial	210
Tabla 5.33. Resumen de resultados de las hipótesis	214
Tabla 5.34. Bondad del ajuste del Modelo de antecedentes de la resiliencia	215
Tabla 5.35. Bondad del ajuste del Modelo de consecuencias de la resiliencia	215





---

## **CAPÍTULO 1.**

### **INTRODUCCIÓN**

---



# CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

---

## 1.1. Justificación del estudio

En los últimos años, la resiliencia organizacional ha emergido como un tema de creciente relevancia, tanto en el ámbito académico como en el sector empresarial y gubernamental, dada la necesidad de las empresas de ser capaces de hacer frente a desafíos externos e internos que pueden amenazar su desempeño y supervivencia. Externamente, en un contexto marcado por el cambio climático, crisis económicas, sanitarias, avances tecnológicos y cambios sociales y políticos, la resiliencia se ha consolidado como un factor clave para garantizar la supervivencia y competitividad de las empresas, especialmente en el caso de las pequeñas y medianas empresas (pymes).

En el ámbito académico, la investigación en torno al concepto de resiliencia organizacional ha crecido exponencialmente en los últimos años, con revisiones de la literatura dedicadas a investigar diferentes aspectos relacionados con ella (Su y Junge, 2023). Pese a ello, persiste una escasez de estudios empíricos que profundicen en los mecanismos y procesos que la generan y permiten que las empresas no solo se enfrenten a la adversidad, sino que también aprovechen las oportunidades que surgen en estos contextos (Raetze et al., 2021).

Definida como la capacidad de las organizaciones para mantener su funcionamiento frente a las adversidades, superando crisis y adaptándose a cambios externos e internos, tales como la escasez de recursos y la rápida transformación digital (Linnenluecke, 2017; Iftikar et al., 2021; Kwiotkowska, 2022), diferentes estudios señalan que gran parte de la investigación ha abordado la resiliencia como un resultado final, pero es necesario explorar cómo las empresas pueden construir resiliencia de manera proactiva (Hollnagel et al., 2006; Conz y Magnani, 2020). Además, es importante analizar los resultados de esta resiliencia, ya que no sólo se relaciona con la supervivencia, sino que también puede suponer mejoras en la capacidad de innovación y en el desempeño empresarial, que son aspectos clave para asegurar la competitividad de las empresas en mercados desafiantes.

Pese a las aportaciones realizadas a la literatura en estos últimos años, la mayoría de los estudios sobre resiliencia se han centrado en el sector manufacturero y en conocer el comportamiento de las grandes empresas (Iftikar et al., 2021), lo que pone de relieve la necesidad de investigar más a fondo la resiliencia en sectores distintos de los industriales,

como el sector servicios (Raetze et al., 2021), y tener en cuenta las pequeñas y medianas empresas. Dolega y Celinska-Janowicz (2015) sugirieron el estudio de la resiliencia en el sector minorista «es más bien escaso». De hecho, Samanta y Aithal (2024), en un reciente análisis de la literatura en el pequeño comercio minorista, destacan que el estudio de los pequeños minoristas está disperso e incompleto, y proponen como línea de investigación futura la identificación de los factores que contribuyen a la resiliencia del pequeño minorista.

Este trabajo se propone llenar este vacío de la literatura, dedicándose a profundizar en el estudio de la resiliencia de los pequeños comercios independientes. El comercio minorista independiente, compuesto por establecimientos operados por una persona o familias que funcionan de manera autónoma, sin afiliación a grandes cadenas o franquicias, se enfrenta a desafíos específicos como la competencia de grandes corporaciones, la acelerada transformación digital y la escasez de recursos (Bollweg, 2018). En este contexto, la capacidad de resiliencia está estrechamente ligada a la gestión eficaz de los recursos disponibles y la adaptabilidad a los cambios del entorno, lo que faculta a estos negocios hacer frente a los retos y aprovechar las oportunidades emergentes, al tiempo que les permite utilizarla no solo para superar adversidades, sino también para impulsar tanto la innovación como el desempeño empresarial (Fuentes-Blasco et al., 2017; Hensel et al., 2021; Garrido-Moreno et al., 2024).

En concreto, con esta tesis doctoral se proporciona una comprensión de los antecedentes que influyen en la resiliencia de las pequeñas empresas minoristas, estudiando aspectos relacionados con la naturaleza del entorno y con las variables internas a la empresa, tales como la resiliencia individual del propietario-gerente, la orientación emprendedora del negocio, la digitalización y la importancia que tienen las fuentes externas de conocimiento para la empresa.

Además de identificar los factores que contribuyen a la resiliencia organizacional, este trabajo examina las consecuencias de la misma, específicamente cómo esta afecta la capacidad de los pequeños comercios para innovar y mejorar su desempeño. Igualmente, se investiga el papel de la innovación como mediador en la relación entre la resiliencia y el desempeño, sugiriendo que la innovación no sólo es un resultado de la resiliencia, sino que amplifica el impacto positivo de ésta en los resultados empresariales, ayudando a los negocios a transformar su resiliencia en una ventaja competitiva duradera.

Por tanto, este estudio aborda la resiliencia organizacional desde un enfoque centrado en sus antecedentes y consecuencias, examinando cómo los pequeños comercios desarrollan resiliencia como un proceso continuo. En lugar de verla solo como una reacción ante las

dificultades, la resiliencia se entiende como una capacidad que se construye a partir de factores clave (antecedentes) y que produce efectos medibles (consecuencias).

Este estudio contribuye de manera significativa a la literatura existente. En primer lugar, responde a las llamadas de Raetze et al. (2021) y Samanta y Aithal (2024) para ampliar los estudios empíricos sobre la resiliencia organizacional, particularmente en sectores poco investigados como es el formado por pequeños comercios minoristas independientes. En segundo lugar, ofrece una visión más holística y profunda del fenómeno en tanto en cuanto integra entre sus antecedentes factores individuales, organizacionales y variables externas y considera el efecto de la resiliencia sobre dos variables determinantes para mostrar la competitividad de la empresa, como son su innovación y su desempeño. Además, el trabajo propone futuras líneas de investigación que podrían ampliar la comprensión de la resiliencia organizacional en distintos sectores y contextos.

En cuanto a sus implicaciones prácticas, el marco teórico y práctico desarrollado en este estudio proporciona una base útil para ayudar a los pequeños comercios a adaptarse, mejorar su desempeño empresarial y fortalecer su competitividad en un entorno dinámico y en constante evolución. El estudio proporciona una evidencia empírica valiosa que puede servir de base para la formulación de estrategias empresariales que promuevan la resiliencia y la innovación en este sector clave de la economía. Para los responsables de políticas públicas, las evidencias obtenidas constituyen un valioso punto de partida para desarrollar mecanismos que preserven y ayuden a poner en valor una actividad económica fundamental para las ciudades.

En consecuencia, este estudio no solo responde a una necesidad académica al investigar un sector poco explorado en términos de resiliencia, innovación y desempeño empresarial, sino que también tiene importantes implicaciones prácticas para empresarios y responsables de políticas públicas.

## 1.2. Objetivos de la investigación

El objetivo principal de esta investigación se centra en profundizar en el estudio de la resiliencia organizacional del pequeño comercio minorista independiente.

Con el fin de desarrollar este objetivo general, se proponen los siguientes objetivos específicos:

- Revisar los enfoques más relevantes sobre la resiliencia organizacional, identificando los antecedentes más destacados y las consecuencias de la resiliencia en términos de innovación y desempeño empresarial. Este análisis permitirá establecer un marco conceptual que guiará la investigación.
- Investigar en torno a los aspectos identificados en la literatura que contribuyen a la resiliencia organizacional y analizar las consecuencias de la resiliencia organizacional en el pequeño comercio minorista independiente.
- Formular un modelo teórico que analice los factores determinantes de la resiliencia organizacional y sus efectos en el pequeño comercio minorista independiente. Entre los antecedentes se destacan diferentes factores externos e internos a la empresa, tales como el dinamismo del entorno, la resiliencia individual del propietario o gerente, la orientación emprendedora, la digitalización o las fuentes externas de conocimiento. También, respecto a las consecuencias, se plantea que la resiliencia organizacional influye en la capacidad de innovación del pequeño comercio minorista independiente y en el desempeño empresarial.
- Analizar la influencia de los diferentes antecedentes considerados en el desarrollo de la resiliencia del pequeño minorista independiente. El análisis de estos factores proporcionará una visión completa de cómo estos elementos contribuyen al desarrollo de la resiliencia organizacional en el contexto empresarial examinado.
- Examinar el efecto que la resiliencia organizativa ejerce en la innovación y los resultados empresariales.

Los objetivos de esta investigación combinan tanto el enfoque teórico como empírico para ofrecer una visión completa de la resiliencia organizacional en el pequeño comercio minorista independiente. Los tres primeros objetivos son de naturaleza teórica, orientados a la revisión

de las bases conceptuales y el planteamiento de nuestro modelo teórico. Los objetivos restantes se vinculan a la realización del trabajo empírico de esta investigación y se dedican a examinar las relaciones planteadas. Esto incluye la identificación de los factores más relevantes que contribuyen al desarrollo de la resiliencia organizacional y cómo esta resiliencia impacta la innovación y los resultados del comercio en términos financieros y no financieros.



### 1.3. Estructura de la Tesis

La presente investigación contiene, además de este capítulo de introducción, otros cinco capítulos. Los dos capítulos siguientes, introducen los elementos teóricos principales que fundamentan esta tesis. Posteriormente, en el cuarto capítulo se describe la metodología empleada para el estudio empírico y en el quinto capítulo, se establece el análisis y presentación de los resultados obtenidos. Finalmente, en el último capítulo, se presentan las conclusiones de este trabajo, indicando también las limitaciones y las futuras líneas de investigación.

El segundo capítulo está dedicado a la revisión de la literatura sobre la resiliencia organizacional, y trata de responder al primer objetivo específico planteado. En este capítulo se examinan los enfoques más destacados sobre la resiliencia organizacional, destacando la dificultad para definirla, describiendo algunas de las perspectivas teóricas desde la que ha sido abordada e investigando las contribuciones realizadas a partir de los antecedentes, decisiones y resultados de la resiliencia organizacional a partir de un modelo integral.

El tercer capítulo, está vinculado por un lado, al segundo objetivo específico, que es el de identificar y analizar los principales antecedentes de la resiliencia organizacional y las consecuencias de la misma bajo el contexto del comercio minorista independiente. Para ello, en primer lugar, se revisa la literatura sobre cómo ha sido abordada la resiliencia en el comercio minorista, para, a continuación, proponer un modelo teórico sobre los antecedentes y consecuencias de la resiliencia en el pequeño comercio minorista independiente.

En el cuarto capítulo se describe la metodología a seguir para el desarrollo empírico del modelo, que incluye el diseño de la investigación, la selección de la muestra, la construcción del cuestionario, las técnicas estadísticas empleadas y una descripción del perfil de la muestra.

En el capítulo quinto se realiza un análisis de la información obtenida y se muestran los resultados, que incluyen un análisis descriptivo de los datos y la evaluación de los modelos de antecedentes y consecuencias de la resiliencia organizacional. También se realiza el contraste de las hipótesis planteadas y se analiza la bondad del ajuste de los modelos propuestos, acorde con el objetivo de validar un modelo empírico de los antecedentes y consecuencias de la resiliencia organizacional.

Finalmente, el Capítulo 6 recoge las conclusiones del trabajo obtenidas en base a la revisión bibliográfica realizada y de los resultados alcanzados en el estudio empírico. En este capítulo

se resumen los principales resultados de la investigación, se discuten las implicaciones teóricas y prácticas, y se señalan las limitaciones del estudio. Asimismo, se sugieren futuras líneas de investigación que podrían continuar y ampliar el trabajo realizado.

En la Tabla 1.1, se puede observar así, la estructura de esta tesis:

**Tabla 1.1. Estructura de la tesis**

<b>ESTRUCTURA DE LA TESIS</b>	
<b>Introducción</b>	<b>Capítulo 1:</b> Justificación del estudio. Objetivos de la investigación. Estructura del trabajo.
<b>Fundamentos Teóricos</b>	<b>Capítulo 2:</b> Revisión de la Literatura sobre la Resiliencia Organizacional. Definición. Perspectivas teóricas. Un modelo integral de resiliencia.
	<b>Capítulo 3:</b> Resiliencia del comercio minorista. Antecedentes y Consecuencias de la Resiliencia Organizacional del pequeño comercio minorista. Presentación del modelo teórico
<b>Fundamentos Empíricos</b>	<b>Capítulo 4:</b> Metodología de la Investigación. Selección de la muestra. Diseño del cuestionario. Trabajo de campo. Análisis estadísticos.
	<b>Capítulo 5:</b> Resultados del análisis empírico. Descripción de los datos. Análisis de los antecedentes y consecuencias. Evaluación del modelo estructural y rechazo o aceptación de hipótesis.
<b>Conclusiones</b>	<b>Capítulo 6:</b> Conclusiones. Resumen de resultados. Implicaciones teóricas y prácticas. Limitaciones. Sugerencias futuras líneas de investigación..



---

## **CAPÍTULO 2.**

# **LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL**

---



## CAPÍTULO 2. LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

### 2.1. Introducción

El concepto de resiliencia ha sido ampliamente estudiado, especialmente en los últimos años, lo que ha dado lugar a numerosas revisiones de la literatura. En el presente trabajo, nos enfocamos en la resiliencia organizacional y empresarial. En la tabla 2.1 se detallan las características de cada una de las principales revisiones sobre el concepto de la resiliencia organizacional.

**Tabla 2.1. Resumen de las revisiones bibliográficas sobre resiliencia organizacional**

Autor	Objetivo de la revisión	Nivel de análisis
Linnenluecke (2017)	Líneas de investigación; evolución histórica	Organizacional
Conz y Magnani (2020)	Conceptualización y capacidades organizacionales. Antecedentes	Organizacional
Hillmann y Guenther (2021)	Conceptualización y medida (escalas)	Organizacional
Hillmann (2021)	5 disciplinas desde las que se ha estudiado el concepto de resiliencia	Organizacional
Iftikhar et al. (2021)	Metaanálisis de antecedentes y consecuencias. Tipos de resiliencia.	Cadena de suministro; Inter organizacional
Raetze et al. (2021)	Antecedentes	Individual, Equipo y Organizacional
Saad et al. (2021)	Conceptualización, antecedentes, gaps	Individual (empresario), organizacional y macro-nivel
Barrón Torres y Sánchez Limón (2022)	Teorías	Individual, equipos, organizacional, sistémico
Su y Junge (2023)	Antecedentes, proceso y consecuencias	Individual, Equipo y Organizacional, Interorganizacional
Yilmaz et al. (2024)	Definición de resiliencia de la empresa familiar, antecedentes del empresario, resiliencia individual, resultados de la resiliencia.	Individual, organizacional

A continuación, vamos a desarrollar algunos aspectos tratados en estas revisiones de la literatura sobre resiliencia organizacional siguiendo la siguiente estructura. En primer lugar, abordamos la búsqueda de una definición sobre el concepto, que ha sido analizada por Conz y Magnani, (2020); Saad et al, (2021) y Yilmaz et al. (2024), entre otros. En segundo lugar, se describirán las teorías más comunes sobre las que se basa el concepto de resiliencia, como la teoría basada en los recursos, la teoría de capacidades dinámicas y la ambidestreza organizacional entre otras, para pasar a detallar el modelo utilizado por Su y Junge (2023) para identificar los antecedentes, decisiones y resultados de la resiliencia (antecedents, decisions and outcomes, ADO).

### 2.2. Definición de resiliencia

El concepto de resiliencia organizacional se caracteriza por la falta de acuerdo a la hora de hallar una definición comúnmente aceptada. Las dificultades para definir la resiliencia organizacional, de acuerdo con Saad et al. (2021), se deben a cuatro factores principales que marcan su conceptualización y comprensión en la literatura: su naturaleza multidisciplinar, el contexto y la naturaleza del evento disruptivo, el tamaño de las empresas y el nivel de análisis de la resiliencia. Estos factores reflejan cómo la resiliencia se percibe de manera fragmentada, dependiendo del enfoque y el contexto.

En primer lugar, la naturaleza multidisciplinar de la resiliencia ha generado una falta de consenso. Las diferentes disciplinas han abordado el concepto de resiliencia desde perspectivas diversas, lo que ha generado una falta de acuerdo sobre su significado. Dahlberg y Guay (2015) subrayan esta fragmentación al señalar que no existe una comprensión común de la resiliencia en campos como la ecología, la ingeniería y la psicología social. En el ámbito de la ingeniería y las ciencias físicas, la resiliencia se concibe como la capacidad de los sistemas u organizaciones para retornar a su estado original tras una interrupción específica, lo que implica un enfoque de "equilibrio único" donde la meta es restaurar el funcionamiento anterior (Callister, 2008). En contraste, las ciencias sociales, especialmente la psicología, abordan la resiliencia como la capacidad de adaptación en medio de interrupciones continuas y cambiantes. Desde esta perspectiva, las organizaciones no solo buscan recuperar su estado anterior, sino que ajustan sus estrategias y operaciones para tener éxito en entornos que presentan desafíos constantes. Esto sugiere la existencia de múltiples equilibrios, donde las organizaciones evolucionan y se transforman en respuesta a interrupciones que son parte de su realidad diaria (Linnenluecke, 2017).

En el ámbito organizativo, sin considerar estos matices, el concepto de resiliencia ha sido transferido al estudio de las empresas, particularmente las pymes, para describir su capacidad de recuperación ante interrupciones económicas, como crisis financieras y recesiones. Según Williams y Shepherd (2016), esta visión limitada de la resiliencia, conocida como resiliencia de ingeniería (Conz et al., 2017), restringe su significado a la recuperación de un evento crítico puntual, sin considerar la capacidad de adaptación continua ni el rendimiento positivo en medio de desafíos persistentes. Esta concepción se alinea con una visión mecánica de las organizaciones, donde se asume que las interrupciones tienen una causa clara y que las respuestas deben ser igualmente directas, lo que no siempre refleja la realidad dinámica y compleja en la que operan las empresas (Lengnick-Hall et al., 2011; Tognazzo et al., 2016). Por ello, los investigadores sugieren que es necesario avanzar hacia una definición más inclusiva de la resiliencia que capture estos debates y refleje tanto la capacidad de recuperación como la adaptabilidad constante, especialmente en el contexto de las pymes.

En segundo lugar, el contexto y la naturaleza del evento disruptivo tienen un impacto significativo en la definición de la resiliencia organizacional. La frecuencia y duración de los eventos disruptivos influyen significativamente en cómo se define y aplica la resiliencia organizacional. Las interrupciones pueden ser únicas y repentinas, como una catástrofe natural, o bien prolongadas y recurrentes, como los disturbios políticos o las ineficiencias institucionales. Este contexto determina si la resiliencia organizacional se percibe principalmente como una capacidad de recuperación rápida o como una habilidad de adaptación constante. Por ejemplo, las empresas que operan en países en desarrollo suelen enfrentarse a interrupciones constantes que afectan a su operatividad y en estos casos, la resiliencia requiere una flexibilidad adaptativa que les permita responder de manera continua a nuevas amenazas y aprovechar oportunidades emergentes (Tengeh, 2016; Linnenluecke, 2017). En cambio, las organizaciones que experimentan interrupciones aisladas tienden a adoptar una concepción de resiliencia más centrada en la recuperación, aplicando estrategias para restablecer la normalidad operativa. Así, mientras algunas empresas necesitan enfoques dinámicos para ajustarse a un entorno cambiante, otras se enfocan en estrategias de recuperación tras eventos puntuales (Pal et al., 2014; Linnenluecke, 2017).

En tercer lugar, el tamaño de las empresas influye de manera importante en cómo se comprende la resiliencia. Las pequeñas y medianas empresas se enfrentan a vulnerabilidades específicas, como el acceso limitado a recursos financieros y humanos, lo que las hace más susceptibles a los efectos de las interrupciones. A diferencia de las grandes organizaciones, las pymes suelen tener menos margen de maniobra para gestionar crisis, lo



que significa que deben ser más ágiles y adaptativas para sobrevivir en entornos cambiantes (Sullivan-Taylor y Branicki, 2011). Además, Ates y Bititci (2011) señalan que las teorías organizacionales desarrolladas para grandes empresas no siempre pueden aplicarse de forma directa a las pymes, lo que refuerza la necesidad de enfoques diferenciados para comprender cómo estas empresas desarrollan su resiliencia frente a los desafíos.

Por último, la resiliencia organizacional requiere la interacción de individuos (es decir, empleados y líderes), subunidades (es decir, grupos) y socios externos en redes, lo que ha llevado a que en contextos organizativos y de management se haya estudiado teniendo en cuenta diferentes niveles de análisis (Su y Junge, 2023). En el nivel individual, se refiere a cómo los empleados manejan el estrés en el trabajo (Mitchell et al., 2019; Brunetto et al., 2023). En el nivel grupal, se destaca la cohesión y colaboración en la respuesta colectiva a la adversidad (Bhamra et al., 2011; Barton y Kahn, 2019). A nivel organizacional, la resiliencia implica la capacidad de la empresa para utilizar recursos de manera efectiva frente a situaciones adversas (Kahn et al., 2018; Williams et al., 2017). Finalmente, en el nivel de redes, se examina cómo las organizaciones colaboran para restaurar el funcionamiento en momentos de crisis, como en cadenas de suministro (Ali et al., 2022) o respuestas colectivas a desastres (Dutta, 2017; Rao y Greve, 2018).

Así pues, la definición de resiliencia organizacional está sujeta a una serie de factores que dificultan su conceptualización, desde la diversidad disciplinaria hasta las particularidades de las disrupciones y las características propias de las empresas. Para avanzar en la comprensión de este concepto, es importante tener en cuenta estas variables, ya que cada una aporta una dimensión diferente a la resiliencia en contextos organizacionales y empresariales diversos.

La resiliencia se puede dividir en dos tipos principales: resiliencia proactiva y resiliencia reactiva (Ifthikar et al., 2021). Estos dos tipos se refieren a la capacidad de una organización para anticiparse y reaccionar frente a disrupciones en su entorno.

La resiliencia proactiva se refiere a la capacidad de una organización para tomar medidas preventivas antes de que ocurra una disrupción. Hollnagel et al. (2006) sostienen que la capacidad preventiva de un sistema resiliente radica en su habilidad para monitorear el entorno, anticipar amenazas y resistir el cambio antes de la ocurrencia de consecuencias adversas, lo que le permite prepararse mejor para afrontar disrupciones inevitables (Pettit et al., 2010). Esto implica estar alerta, preparado y dispuesto para enfrentarse a eventos disruptivos, asegurando que la empresa pueda mantener su estabilidad en tiempos de cambio (Conz y Magnani, 2020). Para prosperar frente a las disrupciones, las organizaciones deben

adoptar una postura proactiva, anticipándose a posibles impactos y tomando medidas para reducir vulnerabilidades. Esta capacidad implica la preparación continua para lidiar con una amplia gama de eventos, desde errores internos hasta catástrofes externas (Christopher y Peck, 2004; Pettit et al., 2010). Las organizaciones que adoptan capacidades proactivas tienden a ser más flexibles y menos vulnerables, mostrando estrategias que reducen sus vulnerabilidades, (Ponomarov y Holocomb, 2009; Pettit et al. 2010).

Por otro lado, la resiliencia reactiva se refiere a la capacidad de una organización para responder a las interrupciones una vez que estas han ocurrido. La resiliencia reactiva implica la habilidad de adaptarse, sobrevivir y recuperarse después de un evento crítico, regresando a un estado de equilibrio o creando uno nuevo (Bhamra et al., 2011). De este modo, la resiliencia reactiva se refiere a la etapa que sigue a la interrupción e implica la habilidad de responder, sobrevivir, recuperarse o ajustarse a la nueva situación (Conz y Magnani, 2020). Las organizaciones que pueden responder rápidamente a una interrupción suelen ser vistas como más resilientes (Sheffi y Rice, 2005), mientras que las respuestas tardías pueden generar consecuencias significativas, como pérdidas económicas o competitivas (Pettit et al., 2010).

Además de los aspectos anteriores, una aportación que merece la pena destacar es la conceptualización de Conz y Magnani (2020), quienes incluyen el tiempo como variable clave de la resiliencia.

El estudio de Conz y Magnani (2020) ofrece un marco conceptual innovador sobre la resiliencia organizacional en el campo empresarial y de la gestión, basado en una revisión sistemática de la literatura entre 2000 y 2017. La relevancia de su investigación radica en que define la resiliencia como un proceso dinámico en constante evolución, resaltando dos enfoques principales: el adaptativo y el absorbente, y especifica las capacidades empresariales requeridas en cada etapa de estos procesos. Esta visión resalta la dimensión temporal como un factor clave para entender cómo las empresas se enfrentan a las interrupciones a lo largo del tiempo.

Así, Conz y Magnani (2020) identifican cuatro formas de conceptualizar la resiliencia empresarial en relación con el tiempo, las cuales se describen a continuación:

1. Resiliencia proactiva (antes del evento t-1): Este atributo refleja la capacidad de las empresas para anticiparse a posibles interrupciones y prepararse antes de que ocurran. Implica la acumulación de recursos, como capital social, financiero o humano, que permiten a la organización estar lista para responder de manera efectiva a eventos

futuros. Ejemplos de capacidades proactivas incluyen la creatividad y la capacidad de respuesta anticipada.

2. Resiliencia absorbente y adaptativa (durante el evento t): Durante la disrupción, la resiliencia se manifiesta en dos formas. La resiliencia absorbente permite a la empresa absorber el impacto del evento sin comprometer su estabilidad, mientras que la resiliencia adaptativa implica la habilidad para ajustarse y modificar su estructura y procesos para hacer frente al entorno cambiante. Estos enfoques destacan la importancia de la agilidad y la flexibilidad durante la crisis.
3. Resiliencia reactiva (después del evento t+1): Se refiere a la capacidad de la empresa para recuperarse y retornar a la estabilidad tras la disrupción. En este caso, la organización puede reconstruir y reorganizar sus recursos para adaptarse a una nueva normalidad o restaurar su estado previo. Este tipo de resiliencia se asocia comúnmente con la capacidad de sobrevivir y recuperarse rápidamente.
4. Resiliencia dinámica (antes, durante y después del evento t-1, t, t+1): Esta categoría integra las fases proactiva, absorbente, adaptativa y reactiva, y se concibe como un proceso continuo a lo largo del tiempo. Las empresas que muestran resiliencia dinámica están constantemente preparadas para anticipar, responder y recuperarse de los eventos disruptivos, optimizando sus recursos y capacidades en todas las etapas.

La tabla 2.2. ilustra los artículos analizados por Conz y Magnani (2020), organizados según estas fases temporales y proporciona información detallada sobre las definiciones de resiliencia en función de cada atributo.

**Tabla 2.2. Categorías de resiliencia y definiciones de acuerdo con la fase temporal**

Autor (Año)	Definición
<b>Resiliencia como atributo proactivo (t-1)</b>	
Danes et al. (2009); Brewton et al. (2010)	La capacidad de resiliencia de las empresas familiares se refiere a un 'fondo' o 'reserva' de recursos individuales y familiares que protege a la empresa familiar contra disrupciones y se caracteriza por la creatividad individual y colectiva utilizada para resolver problemas y hacer el trabajo.
Pal, Torstensson y Mattila (2014)	Capacidad de estar preparada en tiempos de crisis y de mantener un rendimiento organizacional superior.

## CAPÍTULO 2. LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL.

Autor (Año)	Definición
<b>Resiliencia como atributo absorbente/adaptativo (t)</b>	
Starr, Newfrock y Delurey (2003)	Capacidad de resistir discontinuidades sistémicas y adaptarse a nuevos entornos de riesgo.
Lengnick-Hall y Beck (2005)	La capacidad de resiliencia se define como una mezcla única de propiedades cognitivas, conductuales y contextuales que aumentan la capacidad de la empresa para comprender su situación actual y desarrollar respuestas personalizadas.
Moore y Manring (2009)	Capacidad de una empresa para sobrevivir, adaptarse y crecer frente a cambios turbulentos.
Acquaah, Amoako-Gyampah y Jayaram (2011)	Capacidad de una empresa para persistir frente a cambios sustanciales en el entorno económico y empresarial y/o para soportar disrupciones y eventos catastróficos.
Ates y Bititci (2011)	Capacidad de una organización para cambiar con respecto al desarrollo futuro, sobrevivir, adaptarse y mantener el negocio ante cambios turbulentos.
Burnard y Bhamra (2011)	Capacidad de soportar discontinuidades sistémicas y adaptarse a nuevos entornos de riesgo.
Ismail, Poolton y Sharifi (2011)	Mantenimiento de un ajuste positivo bajo condiciones desafiantes.
Amann y Jausaud (2014)	Capacidad de la empresa para tomar medidas robustas y transformadoras frente a eventos inesperados que amenazan su supervivencia a largo plazo.
Wedawatta e Ingirige (2012)	Adaptación al riesgo.
Biggs, Hall y Stoeckl (2012)	Capacidad de un sistema para mantener y adaptar su estructura esencial y función frente a una perturbación, manteniendo su identidad.
Ahmed, Kristal y Pagell (2014)	Capacidad de adaptarse a la diversidad.

CAPÍTULO 2. LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL.

Autor (Año)	Definición
<b>Resiliencia como atributo reactivo (t+1)</b>	
Bhamra, Dani y Burnard (2011)	Capacidad y habilidad de un elemento para regresar a un estado estable después de una interrupción.
Carmeli y Markman (2011)	Capacidad de una organización para mantenerse y recuperarse de un revés.
Linnenluecke, Griffiths y Winn (2012)	Capacidad organizacional para absorber el impacto y recuperarse de la ocurrencia de un evento meteorológico extremo.
Smallbone et al. (2012)	Capacidad de la empresa para responder a los cambios en el entorno externo para mantener la ventaja competitiva.
Pal et al. (2014)	Respuesta ante tiempos de crisis.
McPhee (2014)	Capacidad para sobrevivir a interrupciones.
Edgeman y Williams (2014)	Capacidad de la empresa para recuperarse o rebotar ante desafíos o impactos extremos en su ecosistema.
Herbane (2019)	Reconstrucción rápida y recuperación.
Su y Linderman (2016)	Capacidad para afrontar y responder a dichos cambios.

Autor (Año)	Definición
<b>Resiliencia como proceso dinámico (antes, durante y después)</b>	
Hamel y Välikangas (2003)	Capacidad dual de resistencia y adaptación, que abre el camino a nuevas vías para la empresa.
Vogus y Sutcliffe (2003)	Mantenimiento de un ajuste positivo bajo condiciones desafiantes, lo que fortalece y hace a la organización más capaz.
Reinmoeller y van Baardwijk (2005)	Capacidad de proceso para superar barreras al cambio y desarrollar múltiples fuentes de ventaja competitiva.
Lalonde (2007)	Proceso que induce resultados positivos, como habilidades para recuperarse y capacidades para la recuperación.
Trim y Lee (2008)	Mantenimiento de un ajuste positivo bajo condiciones desafiantes.
Chrisman, Chua y Steier (2011)	Capacidad de una organización para evitar, absorber, responder y recuperarse de situaciones que podrían amenazar su existencia.
Gunasekaran, Rai y Griffin (2011)	Adaptabilidad, capacidad de respuesta, sostenibilidad y competitividad en mercados en evolución.
Lengnick-Hall, Beck y Lengnick-Hall (2011)	Capacidad para absorber, desarrollar respuestas específicas a la situación y participar en actividades transformadoras para capitalizar sorpresas disruptivas.
Demmer, Vickery y Calantone (2011)	Capacidad para evolucionar continuamente y prosperar con el tiempo frente a circunstancias adversas, y a veces hostiles, en entornos dinámicos.

Elaboración basada en Conz y Magnani (2020)

Un 38% de los estudios revisados por Conz y Magnani (2020) definen la resiliencia empresarial como un atributo dinámico, que permite a las empresas actuar antes, durante y después de una disrupción. Esta perspectiva subraya que la resiliencia implica más que solo recuperación; también abarca la anticipación, la adaptación y la recuperación a lo largo del tiempo.

Por ello, Conz y Magnani (2020) plantean la resiliencia empresarial como un atributo dinámico que evoluciona a lo largo del tiempo, comprendiendo tres fases: proactiva (antes del evento), absorbente o adaptativa (durante el evento) y reactiva (después del evento). Esta definición destaca la dimensión temporal de la resiliencia como un proceso continuo, en el que las capacidades proactivas que la empresa posee antes del evento ( $t-1$ ) son los antecedentes de las capacidades absorbentes o adaptativas que se despliegan durante el evento ( $t$ ), y que luego contribuyen al desarrollo de capacidades reactivas tras el evento ( $t+1$ ).

Así, la resiliencia empresarial es vista como un proceso dinámico que se ajusta continuamente y se desarrolla a lo largo del tiempo. En este proceso, identifican dos caminos principales que las empresas pueden seguir para afrontar las perturbaciones: el camino de absorción y el camino adaptativo, cada uno de ellos con diferentes capacidades que se aplican en distintos momentos del tiempo.

Las capacidades que caracterizan el camino de absorción de una empresa cuando se enfrenta a una perturbación son la redundancia, la robustez y la agilidad. La redundancia consiste en la acumulación de recursos en reserva antes del evento disruptivo ( $t-1$ ), como inventarios de seguridad o sitios de respaldo, que pueden ser utilizados durante la crisis (Sheffi y Rice, 2005). La robustez, entendida como la capacidad de resistir shocks previniendo y reduciendo los efectos de variables que pueden hacer vulnerable a una empresa en su entorno operativo, se implementa en el momento del evento ( $t$ ), (Ismail et al., 2011). Finalmente, la agilidad aparece durante el evento ( $t$ ), cuando la empresa necesita proporcionar una respuesta rápida a la crisis sin alterar sus estructuras fundamentales (Ismail et al., 2011). A lo largo del tiempo, estas tres capacidades trabajan en conjunto para que la empresa pueda absorber el impacto de una crisis ya que la redundancia prepara a la empresa antes de la disrupción, la robustez le permite resistirla y la agilidad asegura una respuesta rápida.

Por otro lado, a diferencia del camino de absorción, el camino adaptativo pone énfasis en la capacidad de la empresa para ajustarse y evolucionar durante y después de la disrupción. Aquí, las capacidades clave incluyen el ingenio, la adaptabilidad y la flexibilidad. El ingenio, que se manifiesta antes del evento ( $t-1$ ), implica la acumulación de recursos diversificados, como financieros, humanos y tecnológicos, para mejorar la capacidad de respuesta a la crisis (Pal et al., 2014). La adaptabilidad, desarrollada durante el evento ( $t$ ), permite a la empresa ajustar sus procesos y estrategias internas según los cambios en el entorno externo (Folke et al., 2002). Posteriormente, la flexibilidad se utiliza en la fase posterior al evento ( $t+1$ ), permitiendo a la empresa realizar ajustes rápidos en la toma de decisiones y la estrategia organizacional para adaptarse a las nuevas condiciones y emerger fortalecida (Pal et al., 2014).

Teniendo en cuenta la variable del tiempo, el camino de absorción se caracteriza por una estrategia de preparación proactiva antes de la crisis, seguida de una respuesta rápida durante la disrupción, mientras que el camino adaptativo resalta la importancia de la capacidad de ajuste y reconfiguración de recursos en el tiempo. Según Conz y Magnani (2020), las empresas que adoptan un enfoque adaptativo están mejor preparadas para enfrentarse entornos cambiantes a lo largo del tiempo, mediante la recombinación de

recursos y la adaptación continua, lo que les permite no solo sobrevivir, sino también prosperar en medio de la incertidumbre.

La variable tiempo es determinante en ambas rutas, ya que las capacidades deben desplegarse en momentos clave: antes del evento ( $t-1$ ), durante el evento ( $t$ ) y después del evento ( $t+1$ ), lo que permite a las empresas ajustar sus respuestas según la fase de la disrupción. De esta forma, el desarrollo de la resiliencia organizacional se concibe como un proceso continuo que abarca desde la acumulación de recursos hasta la reconfiguración estratégica para enfrentarse a futuros desafíos (Conz y Magnani, 2020).

En empresas pequeñas, las capacidades empresariales se centran en impulsar el dinamismo y el aprendizaje organizacional, generalmente vinculadas a emprendedores. En empresas más grandes, estas capacidades se manifiestan en rutinas y procesos gestionados por equipos o individuos (Zucchella y Magnani, 2016).

Por su parte, Ates y Bititci (2011) destacan que la resiliencia no solo debe entenderse como la capacidad de una organización para reaccionar a interrupciones específicas a corto plazo, sino también como la habilidad de prever y garantizar la sostenibilidad a largo plazo en medio de turbulencias continuas. Linnenluecke (2017) refuerza esta idea, señalando que limitar el concepto de resiliencia a eventos aislados ha provocado inconsistencias en su definición dentro de la literatura de negocios y de gestión. Así, la resiliencia debe ser vista como un fenómeno recurrente que abarca un conjunto de capacidades que las empresas necesitan desarrollar para superar las continuas y complejas interrupciones que las desafían desde el entorno empresarial (Saad et al., 2021), tales como la adaptabilidad y el desarrollo de nuevas habilidades, necesarias para que las empresas, especialmente las pymes, mantengan un desempeño positivo y aprovechen oportunidades en entornos cambiantes (Ates y Bititci, 2011; Williams y Shepherd., 2016). De este modo, una pyme resiliente es más capaz de adaptarse y prosperar en condiciones difíciles que una menos resiliente, lo que permite una comprensión más profunda de su funcionamiento tanto en la teoría como en la práctica (Linnenluecke, 2017).

### 2.3. Perspectivas teóricas en el estudio de la resiliencia organizacional

La resiliencia organizacional ha sido estudiada desde diversos enfoques teóricos, lo que refleja la amplitud y complejidad del concepto. Investigadores como Saad et al. (2021) y Su y Junge (2023) han destacado que las teorías establecidas son necesarias para comprender la



resiliencia, ya que proporcionan marcos conceptuales que explican cómo las organizaciones pueden anticiparse, adaptarse y recuperarse de las adversidades (Tukamuhabwa et al., 2015). Estas teorías permiten formular relaciones entre variables y facilitan la comparación entre resultados de diferentes investigaciones (Foy et al., 2011). Entre las teorías más aplicadas se encuentran la teoría basada en los recursos, la teoría de capacidades dinámicas, la teoría de la ambidestreza organizacional, el capital social y la teoría de las cúpulas directivas. A continuación, se describe brevemente cada teoría.

La teoría basada en los recursos (*resource based view*) sostiene que los recursos únicos de una organización, ya sean tangibles o intangibles, como el conocimiento, las habilidades, la tecnología o la reputación, son los que determinan su ventaja competitiva. Las empresas que pueden gestionar eficazmente estos recursos tienen una mayor capacidad para afrontar situaciones adversas y superar a sus competidores a largo plazo. (Barney, 1991; Tukamuhabwa et al., 2015). En el contexto de la resiliencia organizacional, la teoría de recursos implica que el éxito de una organización en tiempos de crisis depende de su capacidad para utilizar sus recursos de manera estratégica y eficiente (Conz et al., 2017).

Relacionada con la teoría basada en los recursos, la teoría de capacidades dinámicas, sugiere que las empresas deben desarrollar procesos y rutinas que les permitan adaptar, recombinar y reconfigurar sus recursos en respuesta a los cambios en su entorno. Esta teoría enfatiza la necesidad de ser flexible y adaptarse rápidamente a condiciones cambiantes (Eisenhardt y Martin, 2000; Ahn et al., 2018). Así, desde el campo de estudio de la resiliencia, las capacidades dinámicas permiten a las organizaciones no solo resistir los impactos de las disrupciones, sino también transformar su modelo de negocio para aprovechar las oportunidades emergentes (Akgün y Keskin, 2014).

La teoría de la ambidestreza organizacional describe la capacidad de una organización para gestionar simultáneamente la explotación de mejoras incrementales (optimización de lo que ya funciona bien) y la exploración de nuevas innovaciones disruptivas. Esta dualidad permite a las organizaciones que puedan adaptarse tanto a cambios graduales como a crisis repentinas (O'Reilly y Tushman, 2013). En consecuencia, aplicado al estudio de la resiliencia organizativa, las empresas ambidiestras están mejor preparadas para afrontar grandes adversidades, ya que equilibran la estabilidad y la innovación continua (Iborra et al., 2020; Turner et al., 2020).

La teoría del capital social se refiere a las redes de relaciones internas y externas que posee una organización. Este enfoque enfatiza la importancia de la colaboración y la cooperación dentro y fuera de la organización para hacer frente a las crisis (Gittell et al., 2006). La

resiliencia organizacional se sustenta en interacciones entre individuos, grupos y organizaciones dentro de una red, donde el capital social, a través de las conexiones sociales dentro de los equipos, entre departamentos y con actores externos (como proveedores, clientes o socios), facilita una mejor comunicación y una respuesta más rápida y coordinada ante situaciones adversas (Dimitriadis, 2021; Wulandhari et al., 2022). Las organizaciones con un capital social sólido están mejor preparadas para coordinar respuestas efectivas ante crisis, ya que sus conexiones internas y externas les permiten movilizar recursos y apoyo con mayor rapidez (Gittell et al., 2006; Pal et al., 2014).

La teoría de las cúpulas directivas sostiene que la capacidad de una organización para sobrevivir y recuperarse en circunstancias desfavorables está fuertemente influida por las decisiones de los altos ejecutivos. Según esta teoría, las decisiones tomadas por los líderes, que están basadas en sus rasgos personales, su experiencia y su comportamiento, influyen en gran medida en la capacidad de la empresa para adaptarse y responder de manera efectiva a las crisis (Buyl et al., 2019). Las organizaciones resilientes dependen de la visión y la toma de decisiones estratégica de sus líderes durante momentos críticos (Sajko et al., 2021).

Además de las teorías anteriores, otras teorías han sido utilizadas como marco para la resiliencia organizacional. Entre ellas, los enfoques adoptados por los investigadores incluyen la teoría de gestión de crisis y desastres, la teoría de sistemas y la teoría de la sostenibilidad. La teoría de la gestión de crisis y desastres se enfoca en la preparación, respuesta y recuperación ante situaciones críticas. En el ámbito de la literatura sobre resiliencia, ha sido ampliamente utilizada en tanto en cuanto proporciona un marco para entender cómo las empresas pueden planificar, mitigar y recuperarse de eventos disruptivos (Kantur y Say, 2015). La teoría de sistemas se basa en la idea de que las organizaciones son sistemas complejos formados por múltiples partes interdependientes. En el contexto de la resiliencia, esta teoría sugiere que las organizaciones deben ser vistas como redes dinámicas que interactúan con su entorno. Para ser resilientes, las empresas deben reconocer y gestionar estas interdependencias para adaptarse a cambios y interrupciones (Burnard y Bhamra, 2011). Este enfoque enfatiza la importancia de la flexibilidad y la capacidad de respuesta en el sistema organizativo. La teoría de la sostenibilidad sugiere que las organizaciones que practican modelos de negocio sostenibles están mejor preparadas para ser resilientes a largo plazo. Esta teoría enfatiza que las prácticas que promueven la sostenibilidad, como el uso eficiente de los recursos, la responsabilidad social corporativa y la gestión ambiental, pueden mejorar la capacidad de una organización para resistir y recuperarse de crisis (Ortiz de Mandojana y Bansal, 2016).

Los párrafos anteriores nos permiten ilustrar cómo las teorías que sustentan la investigación sobre resiliencia organizacional aportan diferentes perspectivas sobre cómo las empresas pueden desarrollar las capacidades necesarias para enfrentarse a las adversidades. Mientras que algunas teorías, como las teorías basadas en los recursos y en las capacidades dinámicas se centran en la gestión de recursos y capacidades, otras, como las basadas en la ambidestreza organizacional y el capital social, enfatizan la importancia de la innovación, la colaboración y las relaciones interpersonales. Además, las teorías de crisis y desastres, sistemas y sostenibilidad aportan enfoques más amplios sobre cómo las organizaciones pueden prepararse y adaptarse a cambios tanto inmediatos como a largo plazo.

A pesar de la existencia de múltiples enfoques teóricos en el estudio de la resiliencia organizacional, algunas investigaciones (ej. Saad et al., 2021; Su y Junge, 2023) sugieren la necesidad de dotar de mayor consistencia teórica la investigación en este campo. Saad et al. (2021) destacan que un número considerable de estudios no especifica claramente las teorías en las que se basan, lo que evidencia una brecha teórica significativa. Por su parte, Su y Junge (2023) señalan que, aunque hay diversas teorías que se apoyan en los recursos, capacidades o resultados, no existe una visión unificada. Algunos estudios priorizan el análisis de recursos y capacidades (Duchek, 2020), mientras que otros se concentran en los resultados organizacionales (Buyl et al., 2019; Sajko et al., 2021) o conceptualizan la resiliencia como un proceso continuo que abarca antes, durante y después de la adversidad (Conz y Magnani, 2020). Esta falta de coherencia en la utilización de teorías resalta la necesidad de un marco teórico más claro y consistente para comprender la resiliencia organizacional de manera integral.

### 2.4. Un modelo integral basado en los Antecedentes, las Decisiones y los Resultados de la Resiliencia Organizacional

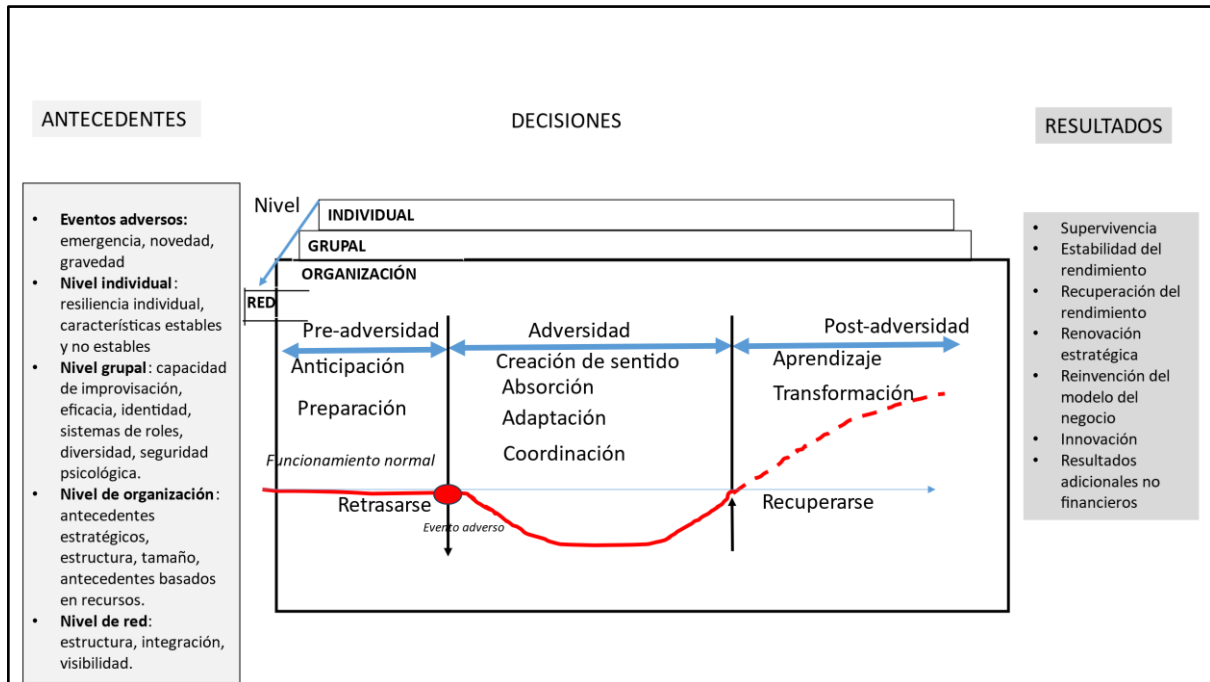
Su y Junge (2023) parten de la idea de que la resiliencia organizacional puede entenderse como un proceso que se despliega antes, durante y después de un evento adverso, tal como señalan Conz y Magnani (2020). Estos autores desarrollan un marco conceptual de la resiliencia organizativa que se apoya en los antecedentes, las decisiones y los resultados (ADO: *Antecedents, Decisions, Outcomes*), un enfoque utilizado en estudios previos como los de Paul y Benito (2018) y Singh et al. (2021). La clave de este modelo radica en la interacción entre los tres elementos: antecedentes, las decisiones y los resultados, que, juntos, permiten comprender cómo las organizaciones afrontan y se recuperan de situaciones disruptivas.

Así, este enfoque, que analiza la resiliencia como un proceso continuo, permite conectar y comprender cómo los recursos y capacidades de una organización actúan como antecedentes, y cómo estas capacidades se aplican de manera interdependiente durante las diferentes etapas de una crisis, conduciendo a resultados resilientes tras la adversidad. Este enfoque basado en procesos ofrece una visión integral que, no solo permite evaluar los recursos y capacidades disponibles antes de una disrupción, sino que también profundiza en cómo las decisiones tomadas durante y después de la crisis afectan directamente la capacidad de recuperación y adaptación de la organización. Así, este modelo ADO conecta antecedentes y resultados, subrayando la importancia de las acciones interdependientes que deben ejecutarse a lo largo del tiempo para sostener la resiliencia organizacional y brinda un marco conceptual estructurado para gestionar la resiliencia durante todo el ciclo de una crisis, desde la anticipación y preparación hasta la recuperación y transformación post-adversidad (Figura 2.1).

En primer lugar, las decisiones se posicionan como el núcleo del modelo, representando las acciones que las organizaciones toman a lo largo del proceso de resiliencia. Estas decisiones no son eventos aislados, sino que se desarrollan de manera continua a lo largo de tres fases: pre-adversidad, adversidad y post-adversidad. Durante estas etapas, las organizaciones deben anticiparse a las disrupciones, adaptarse a ellas y, finalmente, aprender de ellas. Las acciones que toman en cada fase son fundamentales para determinar cómo abordan y superan los desafíos que puedan surgir.

Los antecedentes influyen en estas decisiones y se refieren a los factores que condicionan la capacidad de la organización para implementar las acciones necesarias en cada fase del proceso de resiliencia. Se pueden identificar cinco categorías de antecedentes (Su y Junge, 2023): los eventos adversos, que varían en su gravedad y naturaleza; los factores a nivel individual, como la resiliencia personal y la estabilidad emocional de los empleados; los factores a nivel grupal, como la cohesión y la capacidad de coordinación de los equipos; los factores a nivel de organización y, por último, los factores a nivel de red, que incluyen la capacidad de colaboración y el apoyo entre diferentes actores dentro y fuera de la organización.

**Figura 2.1. Marco conceptual de la resiliencia organizacional basado en los Antecedentes, las Decisiones y los Resultados**



Fuente: Su y Junge (2023).

Por último, los resultados se refieren a las consecuencias de las decisiones que toma la organización a lo largo del proceso de resiliencia. Estos resultados pueden ser de dos tipos: por un lado, los que se centran en la capacidad de la organización para innovar, transformarse y aprender tras una adversidad; y por otro, los relacionados con el desempeño, como la capacidad de la organización para sobrevivir, mantener su estabilidad y prosperar en un entorno desafiante.

El modelo ADO ofrece una visión integral de la resiliencia organizacional y proporciona una herramienta útil para estudiarla desde una perspectiva estructurada y dinámica, mostrando cómo los antecedentes, las decisiones y los resultados se interrelacionan para permitir que las organizaciones se enfrenten a la adversidad, se adapten y prosperen.

### 2.4.1. Antecedentes de la resiliencia organizacional

Las decisiones y acciones que toma una organización a lo largo de su proceso de resiliencia dependen de una serie de antecedentes. Las medidas tomadas en la fase previa a la adversidad, como la anticipación y preparación, actúan como factores que influyen en las respuestas organizacionales durante los eventos adversos (Su y Junge, 2023).

Numerosos trabajos han examinado el efecto de una amplia variedad de variables sobre la resiliencia, y que aparecen recogidas en las revisiones de la literatura realizadas en los últimos años sobre resiliencia organizacional. La tabla 2.3 presenta las principales categorías en torno a las que se han estructurado estos antecedentes en las mismas.

**Tabla 2.3. Antecedentes de la resiliencia organizacional identificados en la revisión de la literatura.**

Barron-Torres y Sanchez-Limon (2022)	Iftikar et al., (2021)	Raetze et al., (2021)	Saad et al. (2021)	Su y Junge (2023)	Yilmaz et al., (2024)
Equipo Capital social Interorganizativas	Capacidades organizativas Flexibilidad Integración cadena de suministro Moderadoras (industria, cultura nacional)	Características del emprendedor Resiliencia individual	Características sociodemográficas Características de la empresa Entorno Efectos de interacción	Eventos adversos Factores individuales Equipo Organizativas Interorganizativas	Características sociodemográficas Características del emprendedor Resiliencia Individual Vínculo Familiar Capital social

A continuación, describimos los aspectos más destacados asociados a los diferentes tipos de antecedentes que condicionan la resiliencia organizacional. Para ello, nos apoyamos en la propuesta de Su y Junge (2023), y la completamos con la contribución de Saad et al (2021), Raetze et al., 2021); Barron-Torres y Sanchez-Limon, 2022; Iftikar et al., 2021, y Yilmaz et al., 2024). De este modo, en primer lugar, revisamos cómo la naturaleza de la adversidad afecta la respuesta organizacional para, a continuación, describir otros antecedentes a nivel individual, grupal, organizacional, de red y del entorno, detallando cómo cada uno de ellos contribuye al fortalecimiento de la resiliencia en la organización.

### ***Eventos adversos***

Los eventos adversos, como parte integral de los antecedentes en la resiliencia organizacional, presentan no solo diferentes trayectorias de impacto, sino también distintos grados de complejidad a la hora de ser abordados. Según Su y Junge (2023), estos eventos pueden clasificarse en función de tres criterios principales: emergencia, novedad y gravedad, lo que repercute directamente en la forma en que las organizaciones responden y se adaptan a las crisis.

**Emergencia:** Los eventos adversos pueden surgir de manera abrupta o desarrollarse de forma gradual. Los choques abruptos, como desastres naturales o ataques terroristas, se caracterizan por ser repentinos, de alta intensidad y de gran impacto. Estos eventos suelen requerir una respuesta rápida y coordinada, ya que las organizaciones tienen poco tiempo para prepararse y reaccionar (Stoverink et al., 2020). En contraste, los eventos graduales, como la acumulación de pequeñas crisis o problemas que evolucionan lentamente, permiten a las organizaciones detectar señales tempranas y desarrollar estrategias de mitigación. Sin embargo, estas crisis graduales pueden ser subestimadas, lo que lleva a una falta de coordinación y a un retroceso más significativo si no se toman medidas a tiempo (Kahn et al., 2018).

**Novedad:** La novedad de un evento adverso se refiere a si la organización tiene o no experiencia previa con un tipo específico de crisis. Los eventos no novedosos, como las crisis financieras recurrentes en ciertos sectores, permiten a las organizaciones recurrir a su experiencia previa y aplicar soluciones conocidas, como planes de contingencia o reservas operativas. Sin embargo, cuando la organización se enfrenta a un evento novedoso, las soluciones estándar no son aplicables, lo que requiere un enfoque innovador, basado en la improvisación y la coordinación flexible para encontrar respuestas efectivas (Rudolph y Reppenning, 2002). Este tipo de eventos generalmente implica un mayor nivel de incertidumbre y adaptación, lo que puede dificultar la capacidad de respuesta.

**Gravedad:** La gravedad de un evento adverso está relacionada con el tipo de impacto que provoca. Algunos eventos, como las crisis financieras, pueden amenazar los medios de subsistencia de la organización, resultando en pérdidas económicas significativas pero manejables. Otros, como los desastres naturales, tienen un impacto más severo, ya que no solo afectan los recursos financieros, sino también el bienestar físico y emocional de las personas involucradas (Williams y Shepherd, 2016; Sajko et al., 2021). La gravedad del evento influye en la capacidad de la organización para priorizar sus recursos y acciones, especialmente cuando se trata de proteger la vida humana frente a las pérdidas económicas.

Por consiguiente, la manera en que las organizaciones gestionan los eventos adversos depende de su capacidad para anticipar y mitigar crisis graduales, improvisar ante eventos novedosos y priorizar su respuesta según la gravedad del impacto. Su y Junge (2023) destacan que estos antecedentes influyen en el proceso de resiliencia organizacional, ya que las decisiones y acciones deben ajustarse al tipo de evento adverso al que se enfrentan, afectando desde la fase de pre-adversidad hasta la recuperación.

### ***Factores individuales***

Entre los factores individuales que se han estudiado en la literatura destacan la resiliencia individual y las características individuales de los líderes, que abarcan un amplio conjunto de rasgos de personalidad, sociodemográficos, su experiencia y habilidades, o el capital social del emprendedor.

En primer lugar, la investigación sobre la resiliencia organizacional pone especial atención en la resiliencia individual de los líderes, como emprendedores y altos directivos. Estos individuos impactan significativamente en la capacidad de recuperación de la organización, ya que pueden influir en los demás miembros mediante la transmisión de sus creencias y emociones (Santoro et al., 2020; Kunz y Sonnenholzner, 2023).

Según el análisis de Raetze et al. (2021), la resiliencia individual se ha conceptualizado de diversas formas: como un rasgo de personalidad estable, un conjunto de recursos o una capacidad para mantener el funcionamiento bajo condiciones difíciles. Además, algunos investigadores la consideran un proceso para enfrentarse a la adversidad, mientras que otros la ven como el resultado de dicho proceso. Por su parte, Yilmaz et al. (2024), resaltan la resiliencia individual en las empresas familiares como un factor importante en la resiliencia organizacional, especialmente a través de la orientación a largo plazo y los valores familiares.

La resiliencia individual no siempre garantiza una resiliencia organizacional fuerte (Su y Junge, 2023). Las personas resilientes pueden liderar y motivar a la organización durante crisis (Santoro et al., 2020; Chhatwani et al., 2022), aunque también pueden enfocarse en sus propios intereses sobre los colectivos, afectando negativamente a la organización (Hillmann et al., 2018; Stoverink et al., 2020).

Respecto a la investigación sobre la influencia de las características de los líderes sobre la resiliencia organizacional, se ha destacado que los propietarios-administradores desempeñan un rol destacado en este proceso, ya que sus características personales y habilidades cognitivas, emocionales y conductuales influyen en las decisiones estratégicas de la empresa. Estos individuos, motivados por la preservación del legado familiar y la protección de la



reputación de la familia, tienden a reaccionar rápidamente ante las crisis, lo que impacta de manera positiva en la resiliencia organizacional (Beal, 2014; Minichilli et al., 2016).

Según Su y Junge (2023), las características individuales de los líderes se dividen entre estables y ajustables. Entre las características estables, los rasgos como el narcisismo, la codicia y la empatía tienen un impacto significativo en la capacidad de recuperación organizacional. El narcisismo, por ejemplo, se ha vinculado a decisiones arriesgadas que comprometen la recuperación después de crisis (Buyl et al., 2019). La codicia, según Sajko et al. (2020), debilita la recuperación organizacional al reducir la responsabilidad social corporativa, que puede ser necesaria para mantener relaciones durante crisis (DesJardine et al., 2019). La empatía, aunque útil para detectar problemas rápidamente, puede llevar a sobrecargas emocionales y decisiones incorrectas cuando es excesiva (Konig et al., 2020). Las características ajustables, como la autoeficacia, la capacidad de improvisación y las mentalidades transformadoras, también influyen en el proceso. La autoeficacia, o la creencia en la capacidad personal para superar dificultades, amortigua el estrés en situaciones adversas (Bandura, 1997; Baron et al., 2016). La capacidad de improvisación permite desarrollar soluciones creativas en momentos de recursos limitados, lo que mejora la adaptabilidad de la organización (Lengnick-Hall et al., 2011). Las mentalidades transformadoras promueven la apertura a nuevas ideas y desafían el *statu quo*, lo que ayuda a la organización a adaptarse y mejorar proactivamente (Vogus y Sutcliffe, 2007; Mithani, 2020).

Por su parte, Yilmaz et al. (2024) indican que las características individuales de los propietarios-administradores son la experiencia, la mentalidad emprendedora y el compromiso. La experiencia y la mentalidad emprendedora de los propietarios-administradores, junto con su flexibilidad para tomar decisiones, facilitan la adaptación de la empresa frente a situaciones adversas (Engeset, 2020; Casprini et al., 2023). Estos líderes, comprometidos emocionalmente con el negocio y orientados a la sostenibilidad a largo plazo, priorizan tanto la supervivencia como el crecimiento de la empresa a lo largo del tiempo (Calabrò et al., 2019; Mahto et al., 2022). Además, su capacidad para anticipar problemas futuros y gestionar la incertidumbre contribuye a la estabilidad organizacional durante momentos críticos (Santoro et al., 2021). Por otro lado, el compromiso de los propietarios-administradores con la continuidad y bienestar de la empresa también se refleja en su liderazgo, que fomenta la cohesión interna y el compromiso de los empleados (Wall y Bellamy, 2019). Al promover una cultura de aprendizaje transgeneracional y desarrollar rutinas específicas para identificar oportunidades, los líderes aseguran que la empresa esté preparada para afrontar futuras crisis (Conz et al., 2020). Así, las decisiones estratégicas de

estos líderes, guiadas por su resiliencia individual, no solo influyen en su propio liderazgo, sino que también impactan en el comportamiento de otros miembros de la empresa, creando un ambiente que facilita la adaptación y superación de adversidades (Santoro et al., 2021; Hadjielias et al., 2022).

Asimismo, los estudios de Yilmaz et al. (2024) y Saad et al. (2021) identifican varias características sociodemográficas y competencias de los líderes que influyen en la resiliencia organizacional. El género del propietario-administrador es un factor relevante en ambos estudios, mostrando diferencias en cómo se persiguen los objetivos de crecimiento en empresas lideradas por mujeres frente a aquellas dirigidas por hombres, lo que impacta en la resiliencia empresarial. Saad et al. (2021) también menciona que la edad y el estilo de vida del emprendedor afectan el nivel de resiliencia. Este impacto es particularmente relevante en contextos de países en desarrollo, donde los emprendedores, y especialmente las mujeres, enfrentan desafíos adicionales.

En cuanto al capital social, los estudios coinciden en su importancia como recurso para hacer frente a la adversidad (Saad et al. 2021; Yilmaz et al, 2021). Este capital, basado en redes y relaciones de confianza tanto dentro de la familia como con actores externos, facilita el acceso a recursos y conocimientos durante crisis, permitiendo la acumulación de conocimientos y la implementación de estrategias colaborativas para la supervivencia y adaptación a nuevas oportunidades. Este capital social no solo actúa como un amortiguador ante la adversidad, sino que también fortalece la capacidad de las empresas para resistir y adaptarse a disrupciones. Aunque se reconoce la importancia del capital humano, las habilidades y la experiencia del líder, su impacto en el éxito empresarial aún es debatido, con algunos estudios cuestionando la relación directa entre el capital humano y la resiliencia organizacional (Saad et al., 2021; Yilmaz et al., 2024). Así pues, mientras que Raetze et al. (2021) se centran en la importancia de la experiencia, antigüedad, y competencias técnicas para la resiliencia individual, Yilmaz et al. (2024) y Saad et al. (2021) amplían la discusión al impacto de las características sociodemográficas y el capital social del emprendedor en la resiliencia organizacional. Estos estudios subrayan la necesidad de considerar tanto los atributos individuales de los líderes como el contexto específico en el que operan las empresas, ya que ambos influyen significativamente en la resiliencia organizacional.

### ***Factores de equipo***

Entre los elementos que influyen en la capacidad de un equipo para adaptarse y superar situaciones adversas, la literatura ha destacado la capacidad del grupo para improvisar, la eficacia grupal, la identidad grupal, los sistemas de roles, la diversidad grupal y la seguridad psicológica (Su y Junge, 2023).

Uno de los factores más importantes es la capacidad del grupo para improvisar. Esta capacidad se basa en la creatividad colectiva y el conocimiento compartido entre los miembros del equipo. Al igual que en el bricolaje individual, donde los individuos (como líderes o empleados) pueden adaptarse y reorganizar lo que tienen a su disposición para resolver problemas o responder a necesidades emergentes, sin necesidad de contar con recursos nuevos o planificados, la improvisación grupal permite desarrollar soluciones innovadoras que enriquecen el repertorio de respuestas del equipo ante futuras adversidades (Lengnick-Hall et al., 2011; Stoverink et al., 2020). Un equipo que puede improvisar es más adaptable y capaz de responder a los cambios del entorno (Chen y Zhang, 2021). Otro aspecto destacado es la eficacia grupal, que se refiere a la creencia compartida de que el equipo puede superar desafíos con base en su experiencia conjunta. Esta eficacia grupal no es simplemente la suma de las autoeficacias individuales, sino que surge de las interacciones y la confianza mutua dentro del equipo (Sutcliffe y Vogus, 2003). Sin embargo, un exceso de confianza puede llevar a la complacencia y a una menor vigilancia ante posibles amenazas (Stoverink et al., 2020). Por otro lado, una identidad grupal fuerte fomenta la cohesión y la colaboración entre los miembros, lo que facilita la respuesta a la adversidad (Kahn et al., 2018). No obstante, si el grupo se enfoca demasiado en su autopreservación, puede limitar la cooperación intergrupal y, en última instancia, afectar la respuesta organizacional general (Barton y Kahn, 2019). Asimismo, los sistemas de roles claros dentro del equipo son fundamentales. Cuando los miembros del equipo comprenden bien sus funciones y las de los demás, pueden asumir responsabilidades adicionales si alguno de ellos no está disponible, lo que asegura la continuidad de las operaciones durante las crisis (Stoverink et al., 2020). La falta de claridad en los roles, por el contrario, puede ralentizar la recuperación del desempeño grupal (Stuart y Moore, 2017). También la diversidad grupal, entendida como la heterogeneidad de conocimientos y experiencias dentro del equipo, es un antecedente que fortalece la resiliencia. Equipos diversos tienen mayor capacidad para anticipar cambios y adaptarse a diferentes tipos de adversidades, ya que ofrecen una perspectiva más amplia y un conjunto más variado de soluciones basadas en la improvisación (Sutcliffe y Vogus, 2003; Duchek et al., 2020). Por último, la seguridad psicológica dentro del equipo es necesaria para que los miembros se sientan cómodos al expresar ideas y preocupaciones sin temor a

represalias. Esta seguridad fomenta un ambiente donde se pueden compartir ideas no convencionales para afrontar tiempos adversos (Stoverink et al., 2020). La confianza mutua y la capacidad de discutir libremente son componentes esenciales para las respuestas resilientes y adaptativas (van den Berg et al., 2021).

Estos factores grupales contribuyen de manera significativa a la capacidad de una organización para afrontar y superar la adversidad, reforzando la importancia de un equipo cohesionado, adaptable y con roles definidos (Su y Junge, 2023). Así mismo, la resiliencia en equipos, según Barrón Torres y Sánchez Limón (2022), se fundamenta en la interacción de diversos factores que permiten a un grupo responder y superar adversidades, destacando la importancia del trabajo coordinado y las relaciones interpersonales para crear un ambiente de apoyo y colaboración. Hartmann et al. (2021) subrayan que los sentimientos colectivos de alegría en los equipos generan mutualidad y reflexividad, lo que fortalece su resiliencia, planteando que los sentimientos positivos mejoran las capacidades cognitivas y fomentan relaciones a largo plazo, esenciales para la resiliencia grupal.

Por su parte, Fan et al. (2020) destacan que la resiliencia del líder también influye en la de los colaboradores, de manera positiva al fomentar la colaboración o negativa en situaciones de agotamiento. Asimismo, Talat y Riaz (2020) encontraron que la conciencia del equipo sobre su entorno puede promover la improvisación en momentos críticos. A pesar de las diferencias en los enfoques teóricos, Barrón Torres y Sánchez Limón (2022) indican que la resiliencia no solo depende de los individuos, sino también de la dinámica colectiva y la cultura del equipo, subrayando la relevancia de cultivar relaciones saludables y un clima emocional positivo para fortalecer la resiliencia organizacional en equipos.

### **Factores organizacionales**

Los factores organizativos constituyen un amplio conjunto de variables cuyo impacto ha sido examinado en numerosos estudios y que incluyen factores como la estrategia organizacional, la estructura organizacional, el tamaño de la organización, los recursos ociosos (*slack resources*) y los recursos relacionales (Su y Junge, 2023).

Dentro de los factores estratégicos, decisiones como la diversificación y la ambidestreza adquieren protagonismo. La diversificación, al distribuir riesgos entre diferentes productos, servicios y mercados, ayuda a mitigar el impacto de las crisis (Aivazian et al., 2019; El Nayal et al., 2020). Por su parte, la ambidestreza organizacional, que implica equilibrar la explotación de mercados y tecnologías existentes con la exploración de nuevas oportunidades, está relacionada con la capacidad de adaptación y resiliencia (Iborra et al.,

2020; Schemeil, 2013). Este equilibrio permite a las organizaciones ajustarse a entornos cambiantes y liberar recursos para desarrollar soluciones innovadoras cuando enfrentan adversidades (O'Reilly y Tushman, 2013; Turner et al., 2020).

Igualmente, en los factores estructurales, la estructura centralizada o descentralizada de una organización afecta su respuesta a la adversidad. Mientras que la descentralización facilita la resolución de problemas al aprovechar la experiencia y el conocimiento de los niveles más bajos de la organización, lo que permite encontrar soluciones y adoptar enfoques innovadores (van den Berg et al., 2021), la centralización puede resolver problemas más rápido mediante decisiones jerárquicas y una rápida asignación de recursos (Fietz et al., 2021). Un equilibrio entre descentralización y centralización permite reacciones flexibles en las áreas descentralizadas y centralizadas (Andersson et al., 2019). Dependiendo de la adversidad, respuestas como absorción o adaptación pueden apoyarse en distintos grados de centralización y formalización (Su y Junge, 2023). Por otro lado, el tamaño de la empresa también influye en su capacidad de resiliencia. Las grandes empresas tienen más recursos para absorber las pérdidas y adaptarse a nuevas circunstancias (Parker y Ameen, 2018), pero su tamaño también puede generar una falsa sensación de invulnerabilidad, lo que puede llevarla a tomar más riesgos y a pasar por alto los cambios en el entorno (Hamel y Valikangas, 2003). Por el contrario, las pequeñas empresas, al contar con menos recursos para destinar a la anticipación y preparación, suelen adoptar enfoques más flexibles e innovadores para afrontar la adversidad (Iborra et al., 2020).

Los recursos organizacionales, tanto tangibles como intangibles, son fundamentales para prevenir, afrontar y aprovechar la adversidad. Muchos estudios sobre resiliencia se basan en la teoría de los recursos (Do et al., 2022; Parker y Ameen, 2018). Entre ellos, los recursos de "slack" (holgura), como reservas financieras y físicas, y los recursos relacionales, son importantes para la resiliencia organizacional. La holgura financiera incluye efectivo no utilizado o créditos disponibles (Gittell et al., 2006; Mithani et al., 2021), mientras que la holgura física se refiere a inventarios de reserva o capacidades no empleadas (Iftikhar et al., 2021). Estos recursos permiten a las organizaciones tomar medidas preventivas y absorber las pérdidas iniciales, proporcionando estabilidad y tiempo para analizar la situación (Kahn et al., 2018; Mithani et al., 2021). Sin embargo, si la adversidad persiste, la holgura puede agotarse, volviéndose ineficaz para la absorción (Wenzel et al., 2021). Por eso, muchas organizaciones optan por usar la holgura para respuestas adaptativas, como innovaciones o fortalecer alianzas (Buliga et al., 2016; Mithani et al., 2021). La disponibilidad de estos recursos mejora la resiliencia organizacional, pero su efectividad depende de cómo se usen antes, durante y después de la adversidad (Su y Junge, 2023). De igual manera, los recursos

relacionales, o capital social, son conexiones que facilitan la cooperación y el intercambio de recursos para fortalecer la resiliencia organizacional (Wulandhari et al., 2022). Las organizaciones pueden crear relaciones tanto internamente, con empleados y grupos (Carvalho y Areal, 2016; Gittell, 2008; Barton y Kahn, 2019), como externamente, con otras organizaciones y entidades (Dimitriadis, 2021). Estas relaciones positivas favorecen la cooperación y el intercambio de información, lo que acelera la recuperación ante eventos adversos (Gittell et al., 2006). Además, la colaboración externa permite anticipar cambios y compartir recursos para enfrentarse a la adversidad (Dimitriadis, 2021; Yuan et al., 2022).

Por último, las prácticas sociales y ambientales destacan el valor de los recursos relacionales al crear vínculos con grupos de interés, como inversores, comunidades e instituciones gubernamentales (DesJardine et al., 2019). Al generar relaciones de confianza con estos grupos, la organización accede a información sobre posibles amenazas (Ortiz de Mandojana y Bansal, 2016) y obtiene apoyo externo de socios para absorber choques y desarrollar respuestas adaptativas (DesJardine et al., 2019).

Por su parte, Iftikhar et al. (2021) destacan las capacidades organizacionales y la flexibilidad. Las Capacidades organizacionales, definidas por la teoría de los recursos y capacidades, son específicas de cada empresa y, por lo tanto, difíciles de imitar, lo que les permite enfrentarse a disrupciones y mantener su posición competitiva (Wernerfelt, 1984). Según esta perspectiva teórica, la resiliencia surge de las capacidades organizacionales que se usan para reducir el impacto negativo de las perturbaciones (Brandon-Jones et al. (2014); Cheng y Lu (2017). Además, estudios empíricos han mostrado una asociación positiva entre estas capacidades y la resiliencia (Chowdhury y Quaddus, 2016; Golgeci y Ponomarov, 2013). Las capacidades organizacionales, como señalan Teece et al. (2007), permiten reorganizar y priorizar recursos en un entorno complejo, mejorando la resiliencia organizacional ante perturbaciones (Cheng y Lu, 2017). Asimismo, desde la perspectiva de la teoría basada en los recursos, la flexibilidad es una capacidad clave para la resiliencia (Worren et al., 2002), ya que permite a las empresas adaptarse a los cambios del mercado y gestionar riesgos reorganizando sus recursos (Chan, 2003; Slack et al., 2018). La flexibilidad ha sido definida como "la capacidad de doblarse sin romperse" por Peck (2005), lo que ayuda a absorber los cambios provocados por eventos disruptivos mediante respuestas proactivas (Juttner y Maklan, 2011). Las empresas que priorizan la flexibilidad tienen una mayor capacidad para anticipar disrupciones, lo que les facilita planificar rápidamente su respuesta y reorganizar sus recursos ante las amenazas detectadas, obteniendo así una ventaja competitiva (Sheffi y Rice, 2005; Lee y Rha, 2016). De esta manera, la flexibilidad se considera un enfoque proactivo para la resiliencia (Naim et al., 2006). Además, en el estudio de Iftikhar et al. (2021), se destaca cómo

la digitalización, mediante la adopción de herramientas como la Analítica de Big Data y otras tecnologías, influye en la resiliencia organizacional. Estas tecnologías permiten a las empresas mejorar la comunicación interna y la evaluación de procesos, así como desarrollar servicios que fortalecen su capacidad para enfrentarse a disrupciones en la cadena de suministro. La digitalización se presenta como un componente básico para que las organizaciones se mantengan ágiles y competitivas en un entorno en constante cambio.

### ***Factores Inter organizacionales***

La resiliencia organizacional no solo depende de las capacidades internas de una empresa, sino también de las relaciones que mantiene con actores externos como proveedores, clientes y gobiernos (Barrón Torres y Sánchez Limón, 2022), ya que las implicaciones prácticas de la resiliencia no se limitan sólo al interior de la organización, sino que se extienden hacia sus grupos de interés. Un capital social sólido, basado en relaciones de confianza y apoyo mutuo con otros organismos, puede actuar como un recurso protector que permita a las organizaciones enfrentarse a las adversidades con mayor éxito (Fan y Stevenson, 2019; Sajko et al., 2021). Estas conexiones con otras entidades proporcionan un respaldo que facilita la adaptación y supervivencia durante situaciones críticas (Barrón Torres y Sánchez Limón, 2022).

Para abordar los factores inter organizacionales como antecedentes de la resiliencia organizacional, Su y Junge (2023) identifican tres elementos principales en el contexto de redes: la estructura de la red, la integración de la red y la visibilidad de la red.

La estructura de una red, formada por nodos y vínculos, define su fortaleza y vulnerabilidad (van der Vegt et al., 2015). Las redes densas, donde las organizaciones están cerca, facilitan la anticipación de problemas y el acceso a socios alternativos, como proveedores (Craighead et al., 2007; van der Vegt et al., 2015). Sin embargo, esta densidad también puede aumentar la gravedad de las disrupciones al propagar efectos negativos. Las redes "libres de escala", con múltiples conexiones desde cada nodo, son menos vulnerables que las redes conectadas de forma aleatoria (van der Vegt et al., 2015). Las organizaciones deben equilibrar las interdependencias con cierto grado de autonomía para evitar riesgos. Por otro lado, la integración de la red se refiere a la cooperación estratégica entre las organizaciones para garantizar el flujo continuo de materiales, información y fondos (Iftikhar et al., 2021). Esta integración puede ser vertical, entre proveedores y clientes, para amortiguar disrupciones, o horizontal, entre empresas con tecnologías y estrategias complementarias (Gilly et al., 2014; Iftikhar et al., 2021). Organizaciones con objetivos y habilidades complementarias colaboran para superar debilidades, impulsar la innovación y mejorar la resiliencia ante diversas

adversidades (Gilly et al., 2014). Por último, la visibilidad de la red, especialmente en la cadena de suministro, implica la transparencia de información relevante, como pedidos, inventarios y cambios en el entorno (Jüttner y Maklan, 2011). Esta visibilidad reduce el riesgo y el impacto de las interrupciones (Brandon-Jones et al., 2014). Las empresas pueden usar tecnologías avanzadas para aumentar la visibilidad en redes complejas, disminuyendo así su vulnerabilidad ante eventos adversos (Sharma et al., 2020).

A su vez, Iftthikar et al., 2021, indican que la integración de la cadena de suministro (SCI) se refiere a cómo las empresas colaboran y cooperan estratégicamente con sus socios de red, con sus departamentos y funciones internas para asegurar un flujo constante de materiales, información y finanzas, incluso en situaciones adversas (Frohlich y Westbrook, 2001; Ataseven y Nair, 2017). Según la teoría de recursos y capacidades (RBV), la SCI es un recurso relacional valioso e inimitable que proporciona una ventaja competitiva (Chen et al., 2009). Las actividades de integración de la cadena permiten una mejor respuesta ante interrupciones y cambios de mercado (Faisal et al., 2006; Braunscheidel y Suresh, 2010; Li et al., 2019). Diversos estudios han identificado dimensiones importantes de la SCI para la resiliencia de la cadena de suministro (Wieland y Wallenburg, 2013; Shao, 2013; Chowdhury y Quaddus, 2016; Riley et al., 2016). Estas dimensiones incluyen la integración interna (dentro de la organización) y la integración externa (con proveedores y clientes) (Schoenherr y Swink, 2012; Ataseven y Nair, 2017; Chahal et al., 2020).

La integración interna implica la colaboración y comunicación entre áreas como operaciones, logística, compras, ventas y marketing para cumplir los objetivos de la cadena de suministro (Schoenherr y Swink, 2012). Esta integración mejora la resiliencia de una empresa (Christopher y Peck, 2004; Juttner y Maklan, 2011) al crear visibilidad y reducir la incertidumbre (Ali et al., 2017). Para minimizar riesgos, las empresas pueden implementar programas de desarrollo de habilidades y tecnología (Khan y Burnes, 2007), lo que ayuda a detectar problemas y gestionar inventarios (Riley et al., 2016). Esto permite circular información sobre riesgos, reduciendo la gravedad y probabilidad de interrupciones (Braunscheidel et al., 2010; Ali y Golgeci, 2019). Pero las empresas no pueden actuar solas para evitar interrupciones y adaptarse al mercado. Por eso, recurren a la integración externa mediante relaciones colaborativas con proveedores y clientes. La integración con clientes permite obtener información estratégica para crear soluciones que respondan a sus necesidades (Schoenherr y Swink, 2012). De manera similar, la integración con proveedores implica establecer prácticas que aseguren un suministro constante para cubrir la demanda (Schoenherr y Swink, 2012). Las competencias de integración externa ayudan a las empresas a crear redes colaborativas y gestionar mejor las interrupciones. Beninger y Francis (2021)



señalan que la cooperación entre compradores y proveedores en las cadenas de suministro puede fortalecer la resiliencia (Wieland y Wallenburg, 2013), y las relaciones duraderas en los mercados actúan como amortiguadores (Viswanathan et al., 2010; Liu y Lee, 2018). Estas competencias también garantizan una ventaja competitiva sostenible (Ponomarov y Holcomb, 2009). Sin embargo, su impacto en la resiliencia depende de factores como la gravedad de la interrupción o la complejidad de la cadena. Giannoccaro e Iftikhar (2022) sostienen que la colaboración es más beneficiosa en entornos estables, mientras que Dyer y Singh (1998) advierten que una alta complejidad estructural puede dificultar la gobernanza relacional y afectar negativamente la resiliencia (Craighead et al., 2007; Chowdhury et al., 2019a). Fynes et al. (2004, 2005) sugieren que estas competencias pueden complicar la respuesta a interrupciones operativas, reduciendo la resiliencia.

En esta línea, según lo expuesto por Barrón Torres y Sanchez Limón (2022) el capital social es fundamental para la resiliencia organizacional, especialmente en lo que respecta a las relaciones dentro de la cadena de suministro. Fan y Stevenson (2019) ilustran cómo las relaciones de una organización con otros actores en su cadena de suministro, apoyadas en las dimensiones del capital social, son necesarias para fortalecer la resiliencia de dicha cadena. De manera similar, Asamoah et al. (2020) amplían este enfoque al incluir en la red de relaciones a organismos gubernamentales y clientes, de quienes se pueden adquirir nuevas capacidades que contribuyen al fortalecimiento de la resiliencia. Estos estudios explican las relaciones causales utilizando la teoría del capital social, que considera las dimensiones del capital social como recursos organizacionales importantes y componentes de la estructura empresarial. La resiliencia organizacional, según este análisis, depende de un capital social robusto, lo que resalta la importancia de fomentar relaciones sólidas con proveedores, clientes y gobiernos, que pueden actuar como recursos de protección mediante el apoyo mutuo (Cooke et al., 2019; Fan y Stevenson, 2019; Asamoah et al., 2020; Sajko et al., 2021).

### ***Factores del entorno***

El entorno empresarial abarca una amplia gama de factores externos, entre los que se incluyen las condiciones socioeconómicas, culturales y políticas que crean tanto oportunidades como desafíos para las empresas (Wedawatta y Ingirige, 2016). La interacción de estos elementos puede determinar si una empresa es capaz de desarrollar resiliencia o, por el contrario, se ve afectada por las disrupciones que enfrenta (Saad et al., 2021). El entorno puede ser favorable para la resiliencia de la empresa o, por el contrario, puede ser disruptivo (Adnan et al., 2016). Por ejemplo, una economía favorable y regulaciones adecuadas crean oportunidades para el crecimiento de las empresas (Ates y Bititci, 2011).

En cambio, un entorno hostil está lleno de disrupciones como problemas de infraestructura, vacíos institucionales, sistemas regulatorios restrictivos y limitado acceso a mercados y tecnologías, lo que frena el crecimiento empresarial (Tengeh, 2016). Además, factores como la inestabilidad política, los conflictos, la sequía y la incertidumbre en las políticas gubernamentales también representan amenazas que pueden interrumpir el funcionamiento normal de las empresas y aumentar su vulnerabilidad (Branzei y Abdelnour, 2010; Sabatino, 2016). En particular, en los países en desarrollo, donde estos factores son más frecuentes, las pequeñas y medianas empresas se enfrentan a un mayor riesgo de fracaso debido a la escasez de recursos y las complejas disrupciones que caracterizan estos entornos (Tengeh, 2016).

A pesar del dinamismo del entorno, algunas empresas logran prosperar en medio de estas condiciones adversas, lo que resalta la importancia de la resiliencia organizacional. En contextos de alta vulnerabilidad y turbulencia, estas empresas demuestran que es posible no solo sobrevivir, sino también crecer rápidamente al aprovechar oportunidades en medio de la adversidad (Saad et al., 2021).

### 2.4.2. Decisiones en el proceso de resiliencia

Para hacer frente a la adversidad de manera resiliente, las organizaciones deben tomar decisiones sobre un conjunto de acciones en las etapas anteriores, durante y posteriores a un evento adverso. Siguiendo el enfoque basado en procesos (Conz y Magnani, 2020), estas acciones se dividen en tres fases: pre adversidad, adversidad y post adversidad.

#### ***Fase de pre adversidad***

Su y Junge (2023) coinciden en que la resiliencia comienza mucho antes de que ocurran situaciones adversas (Williams et al., 2017). Es en la etapa de pre adversidad donde el proceso incluye acciones proactivas para identificar y mitigar amenazas potenciales de manera anticipada, siendo estas la anticipación y la preparación (Duchek, 2020; Stoverink et al., 2020).

La anticipación implica detectar posibles amenazas y desviaciones del funcionamiento normal, con el objetivo de prevenir crisis. Las organizaciones resilientes monitorean continuamente su entorno y evalúan si sus operaciones pueden continuar bajo condiciones adversas (Burnard y Bhamra, 2011; Yuan et al., 2022). Son conscientes de su vulnerabilidad interna y promueven la identificación de errores menores (Weick et al., 20). Los empleados

en contacto directo con el entorno externo y los de niveles bajos son importantes para detectar cambios debido a su cercanía con las operaciones (van den Berg et al., 2021).

La preparación sigue a la anticipación e implica medidas preventivas para afrontar posibles amenazas. Esto incluye simulaciones, planes de continuidad y escenarios (Duchek, 2020; Hillmann et al., 2018). Las amenazas conocidas se abordan con métodos convencionales de gestión de riesgos, mientras que para las situaciones imprevistas o desconocidas se refuerzan las habilidades y capacidades generales, permitiendo una respuesta más flexible e innovadora (Duchek, 2020).

### ***Fase de adversidad***

A pesar de la anticipación y la preparación, no se pueden evitar todas las adversidades. Durante un evento adverso, Su y Junge (2023) plantean cuatro acciones que son necesarias para una respuesta resiliente; el entendimiento, la absorción, la adaptación y la coordinación. El entendimiento implica que los miembros de la organización analicen la situación para encontrar soluciones (Duchek, 2020). Esto incluye preguntas como "¿qué está ocurriendo?" y "¿qué hacemos ahora?" (Weick et al., 2005). Por su parte, la absorción es la capacidad de mantener las funciones normales sin cambios significativos (Mithani, 2020), usando recursos materiales y procesos, además de redistribuir recursos entre sus miembros o distintas unidades (Kunz y Sonnenholzner, 2023), para manejar los impactos negativos y las perturbaciones. La adaptación consiste en ajustar la organización de forma flexible para enfrentarse a las nuevas circunstancias, creando soluciones innovadoras con recursos existentes o nuevos (Conz y Magnani, 2020). Por último, dado que la resiliencia se basa en respuestas colectivas, la coordinación facilita la sincronización entre las subunidades de la organización (Gucciardi et al., 2018; Kahn et al., 2018). Además, las organizaciones deben coordinar la interpretación de la situación, la implementación de las acciones decididas y la retroalimentación sobre la efectividad de dichas acciones (Duchek, 2020). Por lo tanto, la coordinación es un mecanismo que apoya y cohesiona las acciones interdependientes de interpretación, absorción y adaptación ante la adversidad (Su y Junge, 2023).

### ***Fase post adversidad***

Después de la adversidad, el enfoque se desplaza hacia el aprendizaje y la transformación. El aprendizaje ocurre después de superar un evento adverso y es una estrategia para enfrentarse a futuros cambios (Battisti et al., 2019). El aprendizaje les permite identificar fallos en el sistema y reflexionar sobre las acciones que llevaron a la recuperación. Esto suele resultar en ajustes de procedimientos, más opciones de acción, nuevas relaciones y mayor

confianza (Mithani, 2020; Stoverink et al., 2020). De esta forma, este proceso prepara mejor a la organización para futuras adversidades (Behrens et al., 2022).

En cambio, la transformación es un proceso más profundo y estratégico que permite a las organizaciones aprovechar los eventos disruptivos de manera sostenida. Aprender de las experiencias adversas puede llevar a cambios graduales o a transformaciones profundas que modifican los aspectos clave de la organización (Battisti et al., 2019; Newman, 2000). En situaciones donde el sistema anterior ha sido completamente desmantelado, la resiliencia va más allá de la simple supervivencia y se centra en la reconstrucción mediante medidas transformadoras (Mithani, 2020; Williams y Shepherd, 2016). A través de esta transformación, las organizaciones resilientes capitalizan los eventos disruptivos de forma más estratégica y duradera, impulsando la innovación y logrando una renovación estratégica que mejora el rendimiento (Buliga et al., 2016; Wenzel et al., 2021). Con este enfoque se subraya que la resiliencia no es solo la capacidad de resistir, sino también de aprender y transformarse para afrontar mejor futuras adversidades (Su y Junge, 2023).

### 2.4.3. Resultados

Los resultados de la resiliencia organizacional están vinculados tanto a la fase post-adversidad como al análisis del proceso de resiliencia en su totalidad (Su y Junge, 2023). En la fase de post-adversidad, los resultados principales incluyen el aprendizaje y la transformación (Mithani, 2020; Stoverink et al., 2020). Además, al analizar el proceso de resiliencia en su conjunto y a lo largo de sus diferentes fases temporales, se han estudiado diversas variables de resultado, como la efectividad organizacional, la innovación y el desempeño. Entre los principales indicadores de este desempeño se encuentran la supervivencia, la estabilidad, la rápida recuperación, la eficacia organizacional y el crecimiento (Su y Junge, 2023). (Véase tabla 2.4).

Tabla 2.4. Principales resultados de la resiliencia identificados en la literatura

Variable	Indicadores
<b>SUPERVIVENCIA</b>	Quiebra o cierre
	Sobrevivir o fracasar
	Longevidad de la empresa
<b>ESTABILIDAD</b>	Precio acciones
<b>RECUPERACIÓN RÁPIDA</b>	Tiempo que tarda en recuperar el nivel previo a la disrupción (Precio acciones, ROA o ventas)
<b>CRECIMIENTO</b>	ROS, EBIT, Número de empleados
<b>INNOVACIÓN</b>	Nuevos productos o servicios
<b>RENDIMIENTO FINANCIERO</b>	Costo, estabilidad financiera, reducción de ingresos
<b>RENDIMIENTO NO FINANCIERO</b>	Reputación, entregas a tiempo, mejora de la calidad

Fuente: Basado en Do et al. (2022), Ifthikar et al. (2021) y Su y Junge (2023).

La supervivencia frente a la adversidad se puede medir a través de indicadores como la quiebra o el cierre de la empresa (Josefy et al., 2017). Iborra et al. (2020) analizaron la supervivencia de las empresas durante la crisis financiera de 2008 a través de una variable binaria (sobrevivir o fracasar) para medir la supervivencia de las empresas durante la crisis financiera de 2008 en un período de cinco años. En tiempos sin adversidad, la supervivencia se vincula a la longevidad de la empresa, que debe evaluarse a lo largo de un período más largo, como 15 años (Ortiz-de-Mandojana y Bansal, 2016). No obstante, la supervivencia por sí sola no explica completamente los resultados resilientes, ya que no indica el rendimiento de la empresa durante las crisis.

La estabilidad en el desempeño de una empresa, incluso tras una adversidad, se considera un resultado resiliente. Refleja la vulnerabilidad de la empresa antes de la adversidad y su capacidad para absorber los choques (DesJardine et al., 2019; Sajko et al., 2020). Los estudios se enfocan en la gravedad de los contratiempos, como la caída en el desempeño

tras un evento adverso. La medida más común es la disminución en los precios de las acciones, donde menores caídas indican mayor estabilidad (DesJardine et al., 2019; Sajko et al., 2020), aunque estos precios no siempre reflejan con precisión la estabilidad real de una empresa (DesJardine et al., 2019).

La recuperación rápida se refiere a la capacidad de "volver rápidamente" tras una adversidad, para regresar a su nivel de rendimiento anterior en un corto plazo, (Stoverink et al., 2020). Depende de la flexibilidad y de los recursos disponibles para adaptarse a los cambios (Sutcliffe y Vogus, 2003; Buyl et al., 2019). Un aspecto decisivo es el tiempo que una organización tarda en recuperar su nivel de rendimiento anterior, medido mediante indicadores como precios de las acciones, ROA o ventas (Iborra et al., 2020).

El crecimiento es un resultado resiliente si las organizaciones superan su desempeño previo a la adversidad. Se puede medir con indicadores financieros como el retorno sobre las ventas y el EBIT, o en términos de recursos internos, como el número de empleados (Lampel et al., 2014).

Por su parte, Do et al. (2022) señalan que la resiliencia organizacional no solo permite a las empresas enfrentarse y superar desafíos, sino que también actúa como una plataforma para la innovación. En este sentido, las organizaciones resilientes tienden a innovar como respuesta a las adversidades, utilizando su capacidad de adaptación para generar nuevas soluciones, productos o procesos que mejoran su rendimiento en entornos inciertos (Hamel y Valikangas, 2003; Richtner y Lofsten, 2014). Así, la resiliencia fomenta un entorno en el que la innovación se convierte en un resultado natural de la capacidad de la organización para absorber y responder a las disrupciones (Castellacci, 2015).

Por último, si bien Ifthikar et al. (2021) centran su estudio en la resiliencia de la cadena de suministro, sus conclusiones pueden extenderse a las organizaciones en general. Las revisiones recientes de la literatura y los estudios empíricos en el ámbito de la resiliencia de la cadena de suministro han resaltado el creciente interés por examinar su impacto en el desempeño empresarial (Abeysekara et al., 2019; Ali y Golgeci, 2019; Yu et al., 2019). Desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades, la resiliencia permite a las empresas integrar y transformar recursos internos y externos para responder a interrupciones, mejorando su rendimiento operativo sin comprometer la eficiencia en la creación de valor (Birkie et al., 2017). Sin embargo, algunos estudios destacan que la inversión en resiliencia conlleva un compromiso con el costo total (Juttner et al., 2003), y si la respuesta a las interrupciones es lenta o ineficaz, puede afectar negativamente al rendimiento general de la empresa (Li et al., 2017).

Ifthikar et al. (2021) también exploraron el impacto de la resiliencia en el desempeño empresarial, encontrando que esta puede tener efectos contradictorios. En su estudio, señalaron que la resiliencia influye en dos dimensiones clave del rendimiento empresarial: la financiera y la no financiera. En el ámbito financiero, estudios previos como los de Yu et al. (2019) y Li et al. (2017, 2020) han mostrado que la resiliencia puede contribuir a la estabilidad financiera. No obstante, Ifthikar et al., (2021), también advirtieron que cuando las empresas no logran mantener su estabilidad ante interrupciones, enfrentan pérdidas significativas, como pedidos retrasados, reducción de ingresos y disminución del valor para los accionistas. En cuanto al rendimiento no financiero, las investigaciones como las de Wieland y Wallenburg (2013) y Riley et al. (2016) muestran que la resiliencia también impacta aspectos como la reputación, la calidad del servicio al cliente y la puntualidad en las entregas. Las empresas mejor preparadas, que despliegan recursos como inventarios de reserva, tienden a experimentar menos efectos negativos ante interrupciones, mejorando su rendimiento en términos de calidad y satisfacción del cliente. En consecuencia, ambas dimensiones, financiera y no financiera, son fundamentales para el rendimiento global de una empresa resiliente y deben ser analizadas de manera conjunta para comprender mejor el impacto de la resiliencia en las organizaciones (Ifthikar et al., 2021).

Muchas variables de desempeño, como la estabilidad, recuperación y crecimiento, pueden medirse de diferentes formas. Además de los indicadores comunes como precios de acciones, ventas y ganancias, también se utilizan otros menos frecuentes, como la fortaleza financiera medida por inversiones netas y la solvencia crediticia a través de la emisión de deuda (Aivazian et al., 2019). Esta variedad de medidas ha generado discrepancias en los resultados empíricos. Además del desempeño, algunos estudios se centran en otros resultados de la resiliencia organizacional, como la renovación estratégica (Hamel y Valikangas, 2003), la innovación (Do et al., 2022) y mejoras no financieras, como la reputación o la calidad (Ifthikar et al., 2021). Sin embargo, estas variables rara vez se miden de forma empírica, lo que dificulta la comparación entre estudios (Su y Junge, 2023).

---

## **CAPÍTULO 3.**

### **LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA.**

### **UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y SUS CONSECUENCIAS**

---





## **CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y SUS CONSECUENCIAS**

---

### **3.1. Introducción**

En este capítulo profundizamos en el conocimiento de la resiliencia en el comercio minorista, para lo que describimos los enfoques desde los que se ha planteado, examinamos la influencia que ejercen sobre la misma determinados elementos, tanto internos como externos a la empresa, y nos fijamos también en los efectos que ésta tiene sobre la innovación y los resultados de las empresas minoristas.

El capítulo se estructura en dos partes. La primera de ellas revisa cómo ha sido abordado el concepto de resiliencia en el contexto del comercio minorista en la literatura, donde destacamos las particularidades que han acompañado su estudio y revisamos los principales factores determinantes de la misma que se han contemplado. Dichas particularidades están relacionadas, sobre todo, con un enfoque de la resiliencia basado en el estudio de los sistemas minoristas en áreas urbanas, dejando en segundo plano el análisis específico de las propias empresas minoristas. Ello se explica porque, en muchos casos, las amenazas para estas empresas están estrechamente relacionadas con la situación económica local, lo que requiere una comprensión profunda de la misma y de los factores que impulsan la capacidad de recuperación en una región determinada. También, en esta primera parte del capítulo, repasamos el estudio de la resiliencia minorista en el contexto de la cadena de suministro, donde la literatura se ha centrado en estudiar el papel que juegan los minoristas en ésta. A continuación, nos fijamos en cómo se ha definido la resiliencia en el ámbito de las pequeñas empresas y finalizamos nuestra revisión de la literatura con el estudio de la resiliencia en las empresas minoristas, identificando los factores que influyen sobre ella, los cuales se han centrado en factores del entorno del minorista, factores del propio comercio minorista y factores del propietario gerente comerciante minorista.

### CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS.

La segunda parte presenta los fundamentos de nuestro modelo de análisis, que adopta un enfoque integrador al estudiar los antecedentes y las consecuencias de la resiliencia (Su y Junge, 2023), para cuyo desarrollo nos basamos en la investigación existente sobre la resiliencia organizacional en general, la literatura sobre la resiliencia en el comercio minorista y las particularidades de las empresas del pequeño comercio minorista independiente. Como hemos avanzado en el capítulo introductorio de la tesis doctoral, esta investigación se centra en las empresas que forman el pequeño comercio minorista independiente, integrado por establecimientos operados por una persona o familia, que funcionan de manera autónoma, sin afiliación a grandes cadenas o franquicias, donde el propietario tiene un papel central en la toma de decisiones y la gestión diaria, y que suelen tener pocos empleados, lo que los distingue de otros tipos de negocios minoristas (Bollweg, 2018). En cuanto a los antecedentes del modelo, incluimos el dinamismo del entorno como variable externa a la empresa, ya que el pequeño comercio minorista opera en un entorno caracterizado por fluctuaciones en los factores socioeconómicos, políticos y culturales que impactan directamente su capacidad de adaptación y supervivencia (Saad et al., 2021). Respecto a las variables internas que influyen en la resiliencia organizativa, el hecho de que la mayoría de las empresas sean microempresas, dirigidas por un propietario que actúa como gerente y líder del negocio, nos ha llevado a considerar la importancia de las características de éste, centrándonos en la relevancia que puede tener la resiliencia individual. Asimismo, respecto a la influencia de las variables organizativas, examinamos el papel de la orientación estratégica emprendedora de la empresa, la relevancia de la digitalización y el peso que conceden las empresas a las distintas fuentes de conocimiento externo. Junto a ellas, incluiremos variables como la antigüedad del comercio, la ubicación (centro de la ciudad o barrio) y el tamaño del negocio, en tanto en cuanto su consideración nos permitirá una mejor contextualización de estos efectos dentro de las particularidades del pequeño comercio minorista. El modelo se complementa con el estudio de dos consecuencias clave de la resiliencia: su efecto sobre el resultado innovador y sobre el desempeño del comercio, en tanto en cuanto partimos del hecho de que adaptarse y sobrevivir en entornos adversos puede traducirse en nuevos productos, servicios y procesos (Do et al., 2022) y permitir que las empresas mantengan o mejoren sus resultados en términos de ingresos, rentabilidad y sostenibilidad financiera (Ifthikar et al., 2021).

De este modo, este enfoque nos permitirá comprender cómo los pequeños comercios minoristas independientes pueden no solo sobrevivir, sino también prosperar en un entorno competitivo y cambiante, aprovechando la resiliencia para impulsar la innovación y mejorar sus resultados comerciales.

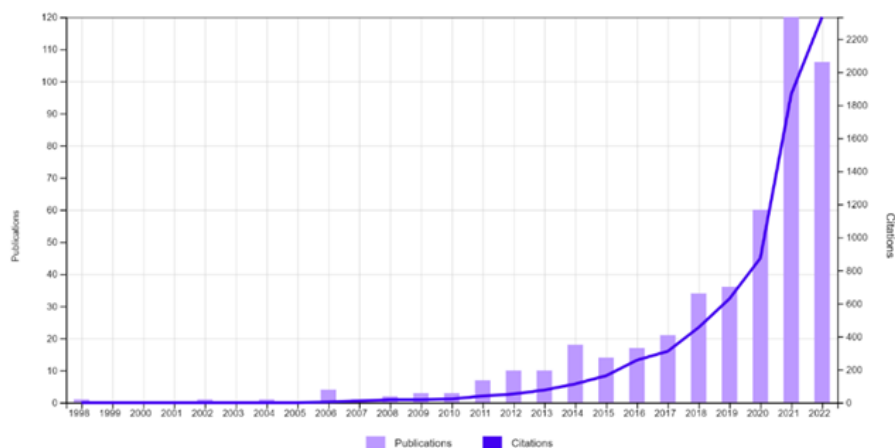
## 3.2. El estudio de la resiliencia en el pequeño comercio minorista independiente

Definir la resiliencia del comercio minorista no es sencillo y, hasta la fecha, las definiciones se han formulado en términos de su papel en estructuras económicas y urbanas más amplias (sistemas urbanos minoristas), más que en las características de la resiliencia organizacional del comercio minorista (Jones y Comfort, 2019; Guimaraes, 2018).

Por ello, para analizar este apartado, se decidió identificar los artículos seminales sobre resiliencia en el comercio minorista en general, utilizando la técnica de la co-citación. Para ello se realizó una búsqueda de artículos en la base de datos Web of Science Core Collection (Wos), en noviembre de 2022. La co-citación (Small, 1973; Marshakova, 1981) mide el número de veces que dos documentos son citados de forma conjunta (co-citados) por un tercer documento, dando lugar a la identificación de los artículos seminales en un campo concreto. Se usó el software de VosViewer.

Para definir la búsqueda en WOS se eligió la siguiente fórmula: “resilience” or “resiliency” or “resilient” AND “retail” or “retail\*”, a la que se aplicaron los filtros de artículo en revista académica e idioma inglés, con un resultado de 470 artículos. Tal y como podemos apreciar en la figura 3.1, se ve una tendencia alcista tanto en número de publicaciones como en citaciones, interpretando por este hecho que es un tema que está generando interés en la comunidad científica.

**Figura 3.1. Número de publicaciones y citas sobre resiliencia en el comercio minorista (1998-2022)**



CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE  
MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS.

Los 10 artículos seminales (con más co-citaciones) se pueden apreciar en la tabla 3.1.

**Tabla 3.1. Artículos seminales en resiliencia minorista**

Artículos	TC	Co-Cit	Resiliencia en:
Wrigley, N., & Brookes, E. (2014). Evolving high streets: resilience and reinvention-perspectives from social science. ESRC, University of Southampton.	91	37	Sistemas minoristas urbanos: Calle comercial
Ponomarov, S.Y. and Holcomb, M.C. (2009), "Understanding the concept of supply chain resilience", <i>The International Journal of Logistics Management</i> , Vol. 20 No. 1, pp. 124-143.	789	28	Cadena de suministro
Martin, R. (2012). Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks. <i>Journal of economic geography</i> , 12(1), 1-32.	790	25	Economía regional
Fernandes, J. R., & Chamusca, P. (2014). Urban policies, planning and retail resilience. <i>Cities</i> , 36, 170-17	61	24	Sistemas minoristas urbanos:
Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. <i>Annual review of ecology and systematics</i> , 4(1), 1-23.	20889	22	Definición
Christopher, M. and Peck, H. (2004), "Building the Resilient Supply Chain", <i>The International Journal of Logistics Management</i> , Vol. 15 No. 2, pp. 1-14	1606	22	Cadena de suministro
Barata-Salgueiro, T., & Erkip, F. (2014). Retail planning and urban resilience - An introduction to the special issue. <i>Cities</i> , 36, 107-111.	60	21	Sistemas minoristas urbanos
Cachinho, H., (2014). Consumer scapes and the resilience assessment of urban retail systems. <i>Cities</i> 36, 131–144.	61	21	Sistemas minoristas urbanos
Dolega, L., & Celińska-Janowicz, D. (2015). Retail resilience: A theoretical framework for understanding town centre dynamics. <i>Studia Regionalne i Lokalne</i> 60(2):8-31.	48	20	Sistemas minoristas urbanos: centro comercial histórico
Ozuduru, B., Varol C., & Yalciner Ercoskun O. (2014). Do shopping centers abate the resilience of shopping streets? The co-existence of both shopping venues in Ankara, Turkey. <i>Cities</i> , 36, 145–157	49	20	Sistemas minoristas urbanos: centro comercial periférico y calles comerciales

*TC: Total citas; Co-Cit: Total cocitaciones.*

Aparte del artículo de Holling (1973) que definió el concepto de resiliencia, en la tabla 3.1, puede observarse que destacan dos grandes bloques, el análisis de los sistemas urbanos minoristas y la resiliencia de la cadena de suministro. Por ello, ante la falta de revisiones de la literatura, estudios bibliométricos y de análisis de contenido sobre resiliencia en el pequeño comercio minorista independiente, nos apoyamos en estos dos grandes bloques para

### CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS.

clasificar los distintos estudios sobre el tema. Además, dado que nuestro foco reside en los pequeños minoristas independientes, consideramos que las aportaciones realizadas desde la literatura en torno a la resiliencia de las pequeñas empresas nos proporcionarán una base adecuada para profundizar en el conocimiento del tema. De este modo, teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, estructuramos nuestra revisión en cuatro apartados: el estudio de la resiliencia en los sistemas minoristas urbanos, el papel de los minoristas en la resiliencia de la cadena de suministro, la resiliencia en las pequeñas empresas y la resiliencia en el comercio minorista. El objetivo será conceptualizar la resiliencia y los distintos factores que influyen sobre ella.

#### 3.2.1. Resiliencia en los sistemas urbanos minoristas

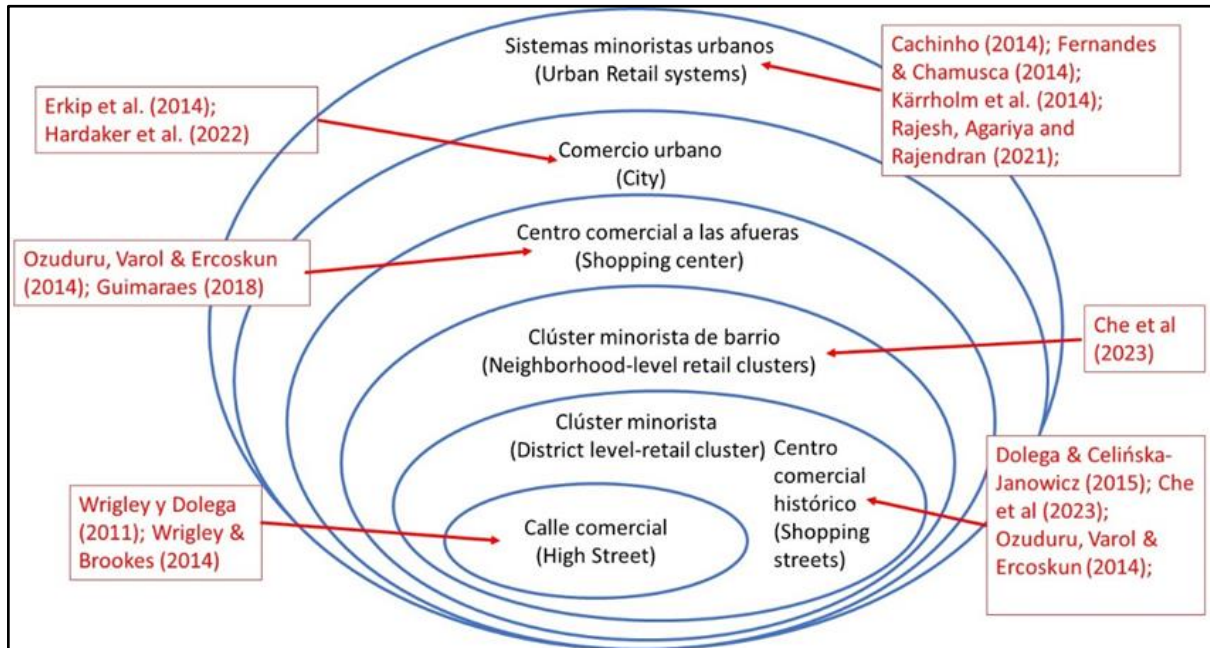
El análisis de la resiliencia en los sistemas urbanos minoristas abarca ocho de los 10 artículos seminales. Incluye un artículo teórico sobre la resiliencia económica regional (Martin, 2012), y el resto trata sobre la resiliencia minorista en los centros comerciales históricos (Dolega y Celińska-Janowicz, 2015), en las calles comerciales (Wrigley y Brookes, 2014; Ozuduru, Varol y Ercoskun, 2014), en los centros comerciales periféricos (Ozuduru, Varol y Ercoskun, 2014) y en los sistemas urbanos en general (Cachinho, 2014; Fernandes y Chamusca, 2014). Cuatro de estos artículos aparecen en el número especial de la revista *Cities*, dedicada a la planificación minorista y la resiliencia urbana, cuyo editorial fue escrito por Barata-Salgueiro y Erkip (2014).

Esto demuestra que la línea de investigación prioritaria sobre resiliencia en el comercio se ha basado en el análisis de los sistemas urbanos minoristas. Así, la resiliencia adquiere relevancia como concepto útil para desvelar y comprender el complejo y continuo proceso de cambios que caracteriza a las ciudades: a los centros históricos y calles comerciales, a los centros comerciales periféricos, al comercio de barrio, a los distritos comerciales o a los sistemas urbanos comerciales en general.

### CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS.

En la figura 3.2 podemos observar los distintos niveles de análisis de la resiliencia en los sistemas minoristas urbanos y ejemplos de autores que los han analizado.

**Figura 3.2. Niveles de análisis de la resiliencia en los sistemas minoristas urbanos**



Un punto de inflexión en esta línea de investigación fue el proyecto financiado con fondos europeos Urban-Net -rePLACIS, Retail Planning for Cities Sustainability- dedicado a la resiliencia de los sistemas minoristas urbanos, donde se estudiaron casos de distintos países como Portugal (Cachinho, 2014), Suecia (Karrholm et al., 2014), Turquía (Erkip et al., 2014; Ozuduru et al., 2014) y Estados Unidos (Balsas, 2014), que se publicaron en un número especial de la revista Cities.

El debate científico giró en torno a la capacidad de resiliencia de los sistemas minoristas urbanos para seguir siendo un destino minorista importante dentro de la respectiva región urbana en la que se encuentren y que ayuden a comprender cómo los sistemas minoristas pueden resistir, recuperarse y evolucionar ante perturbaciones externas, como grandes crisis económicas o cambios estructurales en los mercados.

Existen tres perspectivas en el análisis de la resiliencia en general (Guimaraes, 2018): el enfoque de ingeniería, el enfoque ecológico y el enfoque adaptativo. Mientras el enfoque de ingeniería ve la resiliencia como una respuesta a perturbaciones externas, con el objetivo de regresar a un estado estacionario, como un "rebote" hacia el equilibrio; el enfoque ecológico se centra en la capacidad de un sistema para absorber impactos antes de desestabilizarse y

### CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS.

pasar a una nueva configuración. En estos contextos, la resiliencia del sistema se mide por el equilibrio, tanto por la velocidad de su retorno a un estado de equilibrio (el antiguo o uno nuevo) según el enfoque de ingeniería o por la intensidad con la que son capaces de absorber el cambio según el enfoque ecológico. El tercer enfoque, el adaptativo, asume una perspectiva evolutiva, donde el sistema puede cambiar y mejorar desde su estado previo a la perturbación hasta alcanzar una resiliencia avanzada. En este caso, se utiliza el término "rebote hacia adelante" para describir el proceso. Esto implica que el sistema terminará un paso adelante en comparación con su punto de partida original.

Los sistemas minoristas urbanos se entienden como productos dinámicos de procesos humanos en los que los lugares evolucionan con diferentes ritmos y patrones, pero no vuelven a su estado anterior. Por ello, las ciencias sociales han rechazado las perspectivas de equilibrio y han aportado nuevas aproximaciones a la resiliencia, entendiéndose como un proceso continuo de adaptación a situaciones en constante cambio que puede considerarse en diferentes sistemas, como los espacios urbanos o las estructuras comerciales (Fernandes y Chamusca, 2014). Así surgen distintas definiciones de resiliencia, centrándose en esta perspectiva adaptativa.

Barata-Salgueiro (2011), Dolega y Celinska-Janowicz (2015) y Erkip et al. (2014) definen la resiliencia del sistema minorista urbano como la capacidad de los diferentes tipos de comercio minorista, a diferentes escalas, para adaptarse a los cambios, crisis, choques o perturbaciones que desafían el equilibrio del sistema, sin dejar de desempeñar sus funciones de manera sostenible. Para Guimaraes (2018) y Rajesh et al. (2021), es la capacidad de un determinado sistema (en este caso, el sistema minorista urbano) para cumplir y absorber los cambios y las perturbaciones y reestructurarse para seguir desempeñando sus funciones de forma mejorada.

Rajesh et al. (2021) adaptaron las cuatro etapas de la resiliencia descritas por Martin, (2012) al sistema minorista urbano, como un ciclo adaptativo: resistencia, recuperación, reorientación y renovación. La fase de resistencia se refiere al grado de sensibilidad o gravedad de la reacción de un sistema minorista urbano ante choques o disturbios, y se indica por la disminución en las ventas, la facturación, etc. La fase de recuperación se refiere a la velocidad y el grado de recuperación de un sistema minorista ante cualquier shock o perturbación y se indica por el grado de retorno a la trayectoria de crecimiento anterior a la perturbación. La reorientación se refiere al nivel de adaptación del sistema minorista en respuesta a choques y se indica por cambios en los modelos de marketing, patrones de publicidad, etc. Y, por último, la etapa de renovación se refiere a la medida en que el centro



### CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS.

minorista renueva su trayectoria de crecimiento, es decir, si retoma la trayectoria anterior o experimenta un cambio en las tendencias de crecimiento recientes.

Al abordar la resiliencia de los sistemas minoristas urbanos, se han introducido varios factores para explicar por qué algunas zonas han conseguido ser resilientes mientras que otras han fracasado (Guimaraes, 2018).

En primer lugar, Barata-Salgueiro y Erkip (2014) destacan el contexto institucional. Hay que tener en cuenta el sistema urbanístico, el modelo de gobernanza y las políticas públicas (el conjunto de normas y relaciones entre los agentes a diferentes escalas), las políticas nacionales y locales relacionadas con la concesión de licencias a los establecimientos comerciales, el apoyo público prestado a los minoristas y sus asociaciones, la estructura de la ciudad (monocéntrica frente a policéntrica) y la importancia de las políticas de regeneración. En esa línea, Fernandes y Chamusca (2014) analizan la política y la planificación en su relación con el comercio minorista y la resiliencia urbana, y el papel del marco cultural de los países en el diseño de las políticas. En el trabajo de Wrigley y Brookes (2014) sobre las calles comerciales (High streets), se proponen dos factores: las políticas públicas y la gobernanza de los centros urbanos.

En segundo lugar, Cachinho y Barata-Salgueiro (2016) consideraron los atributos del espacio urbano y las características internas del sistema minorista urbano como cruciales para la resiliencia del sistema minorista urbano. Respecto a los atributos físicos y sociales del espacio urbano, una de las principales preocupaciones académicas sobre este tema se ha centrado en las relaciones entre los grandes centros comerciales periféricos y los centros urbanos tradicionales y consolidados (centros históricos). En las últimas décadas, se ha responsabilizado a los centros comerciales periféricos del declive y la viabilidad de los centros comerciales históricos (Ozuduru et al., 2014), en un proceso que comienza con la apertura de un nuevo centro comercial periférico, lo que conlleva un aumento de los locales comerciales vacíos y un empeoramiento del entorno del centro histórico (Guimaraes, 2018). Ozuduru et al. (2014) analizaron la resiliencia de los centros comerciales históricos frente a los centros comerciales periféricos, siendo factores clave la implicación de las autoridades locales para planificar y diseñar las calles comerciales tan meticulosamente como hacen los gestores de los centros comerciales periféricos, la variedad de surtido y distintos tipos de minoristas y el tipo de clientes que prefiere un formato comercial u otro. Guimaraes (2018) analizó las distintas estrategias de resiliencia minorista utilizadas por los centros comerciales más antiguos frente a los más recientes para superar su tendencia al declive. Che et al. (2023) examinaron la resiliencia de los centros comerciales históricos frente al comercio de barrio, durante la crisis de COVID-19.

### CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS.

Mientras que los minoristas del centro comercial histórico están adyacentes a núcleos de tránsito y destinos turísticos, los minoristas de barrio se desarrollan en torno a zonas residenciales que ofrecen artículos de primera necesidad. Los resultados sugieren que los minoristas de barrio fueron más resilientes y se recuperaron en ventas a un ritmo más rápido que los minoristas del centro comercial histórico. De esta forma proponen otros factores que influyen en la resiliencia, como la estructura espacial y económica de los sistemas urbanos minoristas.

Por último, Kährholm et al. (2014) identificaron dos factores, por un lado, la resiliencia concreta de cada minorista y por otro lado la creación de relaciones entre distintos sistemas minoristas urbanos. En primer lugar, llegan a la conclusión de que una organización minorista fuerte y eficiente desempeña un papel importante en el rendimiento del sistema urbano minorista al que pertenece. En segundo lugar, apuntan la importancia de promover y potenciar las relaciones entre los distintos lugares de venta al por menor (distintos sistemas minoristas urbanos) en lugar de polarizarlas. Así, la resiliencia espacial puede lograrse adoptando estrategias de fluidez en lugar de estabilización de la red.

Respecto a los elementos internos del sistema minorista urbano, destacan las características de los empresarios minoristas y de las empresas minoristas. Para Barata-Salgueiro y Erkip (2014), los factores decisivos para diseñar y aplicar con éxito estrategias de resiliencia, con consecuencias para el declive o la habitabilidad de las zonas comerciales urbanas, son las características de los empresarios minoristas (edad, educación, experiencia como propietarios de tiendas), las características de la tiendas (instalaciones comerciales y diversidad de la mezcla minorista en términos de tamaño, tipos de tiendas, ubicación de las tiendas, servicios ofrecidos, modernización, y sus atributos físicos en términos de accesibilidad, conservación de los edificios, uso del suelo y calidad ambiental del espacio público), sus redes relacionales y su capacidad de inversión, innovación y anticipación al cambio. Según Erkip et al. (2014), en algunos casos, la resiliencia de una zona comercial es consecuencia de las estrategias de los minoristas, como la creación de organizaciones empresariales o la obtención de subvenciones públicas, mientras que, en otros casos, la resiliencia responde sobre todo a las preferencias de los consumidores. Cachinho (2014) analizó los hábitos de consumo de los compradores en la evaluación de la vitalidad y resiliencia de los sistemas minoristas urbanos. Así, sugiere que, para evaluar la capacidad de resiliencia del comercio minorista urbano, se necesita saber en qué medida ofrecen a los consumidores los recursos y experiencias que desean y cómo pueden los minoristas y las autoridades públicas, a largo plazo, mantener o mejorar los niveles de satisfacción de los consumidores. A través de una perspectiva centrada en el consumidor en los sistemas

### CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS.

minoristas urbanos comerciales, se puede comprender mejor la dinámica del sistema y tomar medidas para minimizar los impactos del cambio. En la misma línea, Barata-Salgueiro y Erkip (2014), también proponen como factor clave de resiliencia de un sistema minorista urbano las características de los consumidores (ingresos, edad, estilos de vida).

En resumen, los factores que afectan a la resiliencia de los sistemas minoristas urbanos se pueden clasificar en tres bloques: factores externos al sistema minorista urbano como el contexto institucional, la política, la planificación urbana (local o regional), el marco cultural de los países, etc.; factores relacionados con el espacio urbano como los distintos sistemas minoristas urbanos (centro comercial histórico, periférico, calle comercial, comercio de barrio, etc.), su estructura espacial y económica, y la interacción entre ellos; y factores relacionados con la estructura del sistema minorista, como tipo y variedad de minoristas y surtido, tipo y preferencias de los compradores, las características individuales de los empresarios/minoristas, las características de las tiendas, sus estrategias, sus redes relacionales y capacidad de asociacionismo, y su capacidad de inversión, innovación y anticipación al cambio.

El análisis de los sistemas minoristas urbanos no es el objetivo de esta tesis, por lo que estos factores se toman como punto de análisis, y pueden servir como líneas de investigación futura, ya que se identifica un gap en el análisis de la influencia de los sistemas urbanos minoristas sobre la resiliencia organizacional de los minoristas que pertenecen a dicho sistema.

#### 3.2.2. La resiliencia de la cadena de suministro y el papel de los minoristas

El segundo bloque de artículos seminales analiza la resiliencia de la cadena de suministro, mediante dos artículos teóricos sobre la cadena de suministro resiliente, aunque no se refieren al contexto minorista (Ponomarov y Holcomb, 2009; Christopher y Peck, 2004).

No hemos encontrado artículos que analicen la resiliencia de los minoristas en la cadena de suministro, sino que las contribuciones previas realizan el análisis de la propia resiliencia de la cadena de suministro y el papel que los minoristas juegan en ella. Un ejemplo es la cadena de suministro de alimentos, analizada por Macfadyen et al. (2015) donde abordaron el papel de los minoristas de alimentos (supermercados) en la mejora de la resiliencia en el suministro mundial de alimentos.

### CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS.

En general, los minoristas buscan alianzas estratégicas dentro de las cadenas de suministro para gestionar la demanda diaria y fomentar la resiliencia de la propia cadena de suministro (Song et al., 2024), debido a su creciente complejidad y a las diversas fuentes de riesgos inherentes de interrupción causadas por la multitud de canales (Alikhani et al., 2021). Algunos investigadores han afirmado que la capacidad de garantizar la disponibilidad de los productos y mitigar los riesgos de interrupción depende de unas relaciones eficientes y eficaces entre los minoristas y los proveedores (Deloitte, 2021). En un artículo reciente, Song et al. (2024) analizaron la evaluación y selección de proveedores y las decisiones de asignación de la demanda para que los minoristas omnicanal lograsen la resiliencia de la cadena de suministro ante los posibles riesgos de interrupción.

Por otro lado, y centrándonos en los pequeños minoristas, en sendas revisiones de la literatura, Runyan y Droge (2008) y Samanta y Aithal (2024), identificaron una línea de investigación sobre los minoristas y la cadena de suministro. Runyan y Droge (2008) se centran en las relaciones entre los minoristas y sus proveedores, incluyendo dependencia, poder y conflicto, y la necesidad de explorar este campo en el futuro. Por su parte, Samanta y Aithal (2024), sin nombrar la palabra resiliencia, identifican los problemas de la cadena de suministro de los pequeños minoristas y su respuesta a éstos dentro de sus operaciones comerciales generales. Las irregularidades en los canales de distribución y en la cadena de suministro pueden influir directamente en la supervivencia y el crecimiento de los pequeños minoristas. En la mayoría de los casos, los pequeños minoristas operan con recursos financieros limitados, lo que repercute en su gestión de inventarios y en la asignación de créditos. La relación entre la funcionalidad de los socios del canal y el coste ha sido analizada con más detalle por Gui et al. (2019), en el que los autores intentaron explorar el papel de las cooperativas y los mayoristas dentro del canal y cómo influyen en los costes de reposición de los pequeños minoristas.

Estas investigaciones no se centran en la resiliencia del comercio minorista, sino en la resiliencia de la cadena de suministro y el papel del minorista, generalmente grandes minoristas, en dicha resiliencia. Por ello, esta línea queda fuera del objeto de esta tesis, pero identificamos un gap en la investigación sobre el análisis del papel que podrían jugar los proveedores en la resiliencia de los minoristas.

### 3.2.3. La resiliencia en las pequeñas empresas

El análisis de la resiliencia en pequeñas empresas nos puede arrojar luz sobre el concepto de resiliencia y los factores que influyen en la resiliencia de los pequeños minoristas independientes.

Hadjielias et al. (2022) estudiaron la resiliencia mostrada por pequeñas empresas en respuesta a la pandemia COVID-19. Aunque no se trataba de pequeño comercio minorista, sí que identificaron algunos aspectos específicos de las pequeñas y micro empresas que pueden aplicarse al pequeño comercio minorista. Hadjielias et al. (2022) mostraron un proceso secuencial centrado en los propietarios-gerentes y en sus habilidades para construir o reforzar cualquier capacidad resiliente personal y de liderazgo (resiliencia individual), que parecen ser prerrequisitos para el establecimiento de acciones resilientes a nivel de la pequeña empresa.

Por su lado, Herbane (2019) examinó cómo las pequeñas y medianas empresas utilizan la formalización de actividades de planificación estratégica para mejorar la resiliencia frente a disrupciones agudas. Herbane (2019) tomó como punto de partida que la formalización de la resiliencia es un indicador de la preparación y la capacidad para hacer frente a una crisis, e identificó que factores como la ubicación de la empresa, el conocimiento previo de disrupciones, las redes personales de los empresarios y sus actitudes hacia la prevención formal de una crisis, influyen en la resiliencia de las organizaciones y en su potencial para prosperar tras una crisis. Así, la ubicación de la empresa puede conferir ventajas competitivas o exponer a la empresa a vulnerabilidades naturales, políticas, sociales o infraestructurales. La experiencia en los acontecimientos de crisis externas puede preceder y dar forma al aprendizaje, la reflexión y la acción de los empresarios a medida que se comprende la naturaleza, el impacto y las consecuencias de una perturbación.

Por otro lado, las redes personales se han asociado con el acceso al conocimiento, el apoyo y los recursos para el desarrollo empresarial y la recuperación de una crisis. Se han relacionado con el éxito de la recuperación de grandes empresas tras graves interrupciones (Olcott y Oliver, 2014) y también en empresas más pequeñas que carecen de procesos complejos de continuidad empresarial (Coates et al., 2016). Así pues, las diversas fuentes de conocimiento pueden considerarse un antecedente de la resiliencia, dado que la calidad y el alcance de estas relaciones pueden influir en los recursos de que dispone un empresario para recuperarse de una crisis (Herbane, 2019). Las pequeñas empresas pueden depender más de la localización de contactos personales o sociales que las grandes empresas (Wong y

### CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS.

Aspinwall 2004), pero una mayor proximidad permite una mejor adquisición de información sobre el mercado y la actividad de la competencia (Herbane, 2019).

Por último, las experiencias y actitudes del empresario (como protagonista central de las empresas más pequeñas) influyen en el aprendizaje y las respuestas a la hora de enfrentarse a entornos económicos inestables. Un gran número de estudios han insinuado que la resiliencia de las pequeñas empresas está influida por las prácticas y los comportamientos promulgados por personas clave dentro de ellas, incluidos sus propietarios-gerentes (Branicki, Sullivan-Taylor y Livschitz, 2018; Herbane, 2019), señalando la relevancia de la resiliencia del propietario-gerente para comprender la resiliencia de las pequeñas empresas. Los individuos resilientes, en particular los propietarios-gerentes, han sido identificados como importantes para la supervivencia de las pequeñas empresas (Herbane, 2019) porque los benefician con fuertes propensiones intrapersonales para buscar alternativas en condiciones adversas y con la capacidad de lidiar con situaciones complejas e identificar soluciones (Santoro et al., 2021).

En resumen, los factores que afectan a la resiliencia de las pequeñas empresas son de dos tipos, los relacionados con su propietario (resiliencia individual, experiencia previa en crisis) y los relacionados con la empresa (la ubicación de la empresa, las fuentes de conocimiento).

#### 3.2.4. La resiliencia en las pequeñas empresas minoristas

Las definiciones de resiliencia organizacional del comercio minorista se refieren principalmente a las grandes empresas minoristas (Kativhu et al., 2018). Así, la resiliencia del comercio minorista se define como la capacidad de adaptarse de forma sostenible a los cambios y las perturbaciones que ponen en peligro la estabilidad (Replacis, 2011). Sterling (2011) destaca que la resiliencia del comercio minorista engloba la capacidad de detectar, prevenir y gestionar de forma sostenible los retos perturbadores. Para Jones y Comfort (2019) la resiliencia del minorista, referida a los líderes minoristas del Reino Unido, es la capacidad de un minorista para anticiparse y reaccionar de forma constructiva ante acontecimientos inesperados y cambios perturbadores en su entorno operativo, y mantener así la continuidad de su negocio

Hardaker et al. (2022), centrándose en las estrategias de comercio electrónico durante la Covid-19, revelan que, para comprender mejor la capacidad de resiliencia de los minoristas, resulta útil diferenciar analíticamente los aspectos subjetivos y objetivos que influyen en las capacidades de respuesta personales, dando lugar a reacciones más o menos (pro)activas ante la crisis. Según Hardaker et al. (2022), la resiliencia es específica de cada caso/contexto,

### CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS.

en la que los elementos subjetivos de la resiliencia consisten en factores psicosociales, como la percepción del riesgo, la autoeficacia, el optimismo, la proactividad y la franqueza y las aspiraciones futuras del minorista, mientras que los aspectos objetivos de la resiliencia se componen de características del comercio minorista (la preparación y la flexibilidad de una empresa para adaptarse a los retos, el surtido, la ubicación, el capital social y la integración sectorial de los minoristas) y del sector, así como de intervenciones externas, que influyen en la capacidad de resiliencia de los minoristas. En consecuencia, es la combinación de los componentes subjetivos y objetivos elegidos lo que da lugar a determinados patrones de respuesta resiliente (de absorción, adaptación y transformación).

No hay revisiones bibliográficas sobre la resiliencia en pequeñas empresas minoristas, aunque hemos encontrado dos revisiones de la literatura sobre pequeño comercio minorista, Runyan and Droge (2008) y Samanta y Aithal (2024), que pueden ayudarnos a nuestro objetivo.

Runyan y Droge (2008) presentan una amplia revisión de más de 20 años de investigación sobre pequeños minoristas independientes. Los artículos seleccionados (124) se clasificaron en cinco líneas: estrategia, estructura, canales, clientela y recursos humanos. Se analizó para cada línea los temas prioritarios y se ofrecieron orientaciones para futuras investigaciones. En ninguna de las líneas apareció el tema de la resiliencia, lo que indica que, en esa época, en la que todavía no se había manifestado la crisis económica de 2008, ni las crisis que vinieron después, el estudio de la resiliencia de las pequeñas empresas no era prioritario.

Sin embargo, el trabajo de Samanta y Aithal (2024) sí que cubre ese periodo histórico. Así, Samanta y Aithal (2024), a partir de las palabras clave, realizaron un análisis de contenido para identificar los temas principales en la bibliografía existente sobre el pequeño comercio minorista, en los 224 artículos de su muestra. De las cuatro líneas de investigación identificadas, la primera estaba relacionada con la resiliencia de los pequeños comercios minoristas, aunque ellos lo llamaron estrategias de respuesta a la competencia. Este tema abarcaba las respuestas estratégicas de los pequeños minoristas a la competencia de otras formas de comercio minorista y sus estrategias de crecimiento y recuperación, incluyendo factores como la estrategia empresarial, el conjunto de competencias de los propietarios de las empresas y el impacto de los recursos disponibles en el rendimiento de los pequeños minoristas y los posibles esfuerzos de recuperación tras el declive.

Se sabe relativamente poco sobre los procesos de toma de decisiones estratégicas de los empresarios minoristas independientes en tiempos de cambios externos inesperados, cuando existe una presión externa para adaptarse, y no está claro qué adaptaciones son necesarias

### CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS.

ni durante cuánto tiempo (Smith et al., 2022). En el ámbito de las pequeñas empresas minoristas, los estudiosos parecen relacionar comúnmente la resiliencia con la capacidad de las empresas para adaptarse a las perturbaciones que amenazan su existencia. Los aspectos más definitorios de la resiliencia del pequeño comercio incluyen la capacidad de detectar, prevenir y adaptarse a las amenazas, manteniendo al mismo tiempo la supervivencia (Kativhu et al., 2018).

La resiliencia del pequeño comercio minorista requiere una comprensión clara de las conexiones de la empresa y su entorno inmediato y de los atributos inherentes a la empresa, que evolucionan y contribuyen a su capacidad de resiliencia (Kativhu et al., 2018). Los pequeños comercios minoristas se diferencian de los grandes minoristas en que se ven afectados directa e indirectamente por sucesos externos, pero poseen menos recursos (capital financiero, humano o social necesario), para responder y recuperarse de decisiones erróneas (Anderson et al., 2007). Además, los pequeños comercios minoristas no son tan complejos como las grandes cadenas y normalmente están dirigidos por un solo propietario (Kativhu et al., 2018). Por ello, los factores de vulnerabilidad internos y externos que ponen en peligro la resiliencia de las pequeñas empresas minoristas pueden diferir (Kativhu et al., 2018).

Según Kativhu et al (2018), el dinamismo del entorno del minorista es uno de los factores externos a tener en cuenta. El actual entorno turbulento de las economías mundiales y locales ha puesto de manifiesto, en general, la necesidad de que las pequeñas empresas sean resilientes. La intensa competencia mundial, las demandas de los clientes y la incertidumbre económica amenazan en general la capacidad de recuperación de los pequeños minoristas (Demmer et al., 2011). Los rápidos cambios tecnológicos, también aumentan la vulnerabilidad del pequeño comercio minorista ya que las innovaciones provocan interrupciones en cualquier momento y la ventaja competitiva es efímera (Kativhu et al., 2018). Los marcos normativos y el acceso a la financiación también suelen considerarse amenazas externas. Por último, el entorno económico local en una zona geográfica concreta es una de las principales amenazas en la resiliencia del pequeño comercio minorista (Kativhu et al., 2018).

Smith et al. (2022) trataron de responder a por qué difieren las respuestas (como parte de la resiliencia) de los pequeños comercios minoristas independientes frente al COVID19, intentando mantener constante el contexto (el entorno del minorista). A pesar que los empresarios eran del mismo sector minorista, con los mismos productos, en la misma ciudad y en los mismos distritos comerciales, eligieron estrategias diferentes, por lo que no parece que se trate únicamente de diferencias de contexto. Observaron que algunos minoristas pusieron en práctica la resiliencia adoptando la tecnología de comercio electrónico, siendo



### CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS.

estos más resilientes que aquellos que no lo hicieron. La resiliencia individual del comerciante, a la que ellos denominaron mentalidad de resiliencia, parece impulsar a los empresarios a actuar o no, así como la velocidad de respuesta. Para Smith et al. (2022), la investigación sobre los factores de resiliencia a nivel individual se centra en las características de resiliencia inherentes a los emprendedores, relacionadas con sus recursos personales como la preparación, la resistencia, la tenacidad, la flexibilidad, el optimismo y la autoeficacia; motivaciones como la perseverancia frente a la adversidad, la recuperación de eventos adversos, y un impulso para iniciar una nueva empresa independientemente del fracaso pasado y, habilidades propias del empresario minorista.

Por otro lado, Kativhu et al. (2018) propusieron algunos factores relacionados con el comercio minorista, como el tipo de propiedad o el grado de digitalización. Las diferencias en la gestión, la capacidad de asumir riesgos y los canales de toma de decisiones explican las diferencias en la resiliencia de las distintas empresas. Por último, señalaron que, dados los retos que plantean los avances tecnológicos, es necesario encontrar formas de evaluar la contribución de las capacidades digitales de las pequeñas empresas minoristas a la resiliencia.

En resumen, los estudios llevados a cabo sobre la resiliencia en el pequeño comercio minorista destacan que depende de factores internos y externos al comercio minorista. Los factores externos serían los relacionados con el dinamismo del entorno (marcos normativos, la competencia en el sector, características del sector, turbulencia tecnológica), mientras que los internos estarían relacionados con las características del empresario minorista y la resiliencia individual, así como los relacionados con el comercio (la preparación y la flexibilidad de una empresa para adaptarse a los retos, el surtido, la ubicación, el capital social y la integración sectorial de los minoristas, la propiedad, el grado de digitalización, la estrategia empresarial y los recursos disponibles (financieros, humanos o sociales).

En la tabla 3.2 se resumen los distintos tipos de factores que afectan a la resiliencia organizacional del minorista y que provienen del estudio de la resiliencia en grandes y pequeños minoristas, así como en pequeñas empresas.

CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS.

**Tabla 3.2. Antecedentes de la resiliencia organizacional en el comercio minorista**

FACTORES	AUTORES
<b>DINAMISMO DEL ENTORNO</b>	
Eventos	Hardaker et al., 2022
Entorno económico global y local e incertidumbre económica	Kativhu et al., 2018
Demanda de los clientes	Kativhu et al., 2018
Turbulencia tecnológica	Kativhu et al., 2018
Sector	Hardaker et al., 2022; Kativhu et al., 2018
Normativa, legislación y entorno político	Kativhu et al., 2018
<b>FACTORES INDIVIDUALES DEL PEQUEÑO COMERCIANTE MINORISTA INDEPENDIENTE</b>	
Resiliencia individual	Hadjielias et al, 2022; Herbane, 2019; Smith et al., 2022
Experiencia previa en crisis	Herbane, 2019;
Factores psicosociales	Hardaker et al., 2022
Conjunto de competencias de los propietarios de las empresas (recursos personales, motivaciones y habilidades)	Samanta y Aithal, 2024; Smith et al., 2022
<b>FACTORES DEL COMERCIO MINORISTA</b>	
Recursos estratégicos (planificación y formalización de actividades; flexibilidad; estrategia empresarial)	Herbane, 2019; Hardaker et al., 2022; Samanta y Aithal, 2024
Recursos disponibles (capital financiero, humano o social)	Samanta y Aithal, 2024; Kativhu et al., 2018
Ubicación de la empresa	Herbane, 2019; Hardaker et al., 2022
Tipo de propiedad de la empresa	Kativhu et al., 2018
Fuentes de conocimiento	Herbane, 2019;
El capital social	Hardaker et al., 2022
La integración sectorial de los minoristas	Hardaker et al., 2022
Digitalización	Kativhu et al., 2018

### 3.3. Un modelo integrador sobre antecedentes y consecuencias de la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente

#### 3.3.1. Factores que influyen en la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente

En este apartado planteamos las hipótesis relativas a la primera parte de nuestro modelo teórico, inspirado en el marco propuesto por Su y Junge (2023), y examinamos los factores que influyen en la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente, que recogen, en nuestro caso, tanto factores internos, de naturaleza individual y organizativa, como del entorno. Así, en los párrafos siguientes desarrollamos los planteamientos en los que se fundamentan las hipótesis relacionadas con el dinamismo del entorno -variable representativa de los factores externos de la empresa-, la resiliencia individual del propietario -variable representativa de los factores individuales-; la orientación emprendedora de la empresa, su grado de digitalización, y la relevancia del conocimiento procedente de las distintas fuentes externas -variables representativas del nivel organizativo.

#### ***Factores externos: el dinamismo del entorno***

El entorno recoge el conjunto de factores externos a la empresa, estos factores son muy variados y suelen agruparse en categorías que tienen en cuenta su naturaleza, como los aspectos económicos, (Dias et al., 2022), sociales (Smith et al., 2022), tecnológicos (Kärrholm, et al., 2014) y políticos (Barata-Salgueiro y Erkip, 2014).

Achrol y Stern (1988) identificaron cinco dimensiones del entorno externo: complejidad, dinamismo, concentración, capacidad e interrelación, que ayudan a definir cómo las empresas deben ajustar sus estrategias. La complejidad del entorno se refiere a la cantidad de factores involucrados; el dinamismo, al grado de cambio en estos factores; la concentración, a la distribución de poder en el mercado; la capacidad, al potencial de crecimiento y la interrelación, a los vínculos entre las organizaciones relevantes.

Respecto al dinamismo del entorno, en términos generales, podemos decir que es el grado en el que los factores del mismo permanecen estables en el tiempo (entorno estático) o cambian (entorno dinámico) (Achrol y Stern, 1988). De este modo, el dinamismo del entorno es un concepto que tradicionalmente se ha asociado a la tasa de cambio e incertidumbre de los fenómenos externos a la empresa que pueden afectar a su comportamiento. Así, mientras para Dess y Beard (1984) el dinamismo del entorno hace referencia a la tasa de cambio y al grado de inestabilidad del entorno en el que operan las organizaciones -esto incluye la rapidez

### CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS.

y la imprevisibilidad con la que ocurren estos cambios-, Duncan (1972) lo describe en términos de cambio impredecible y su impacto en la percepción de la incertidumbre.

Sin duda, la creciente frecuencia y magnitud de eventos adversos, como crisis económicas, desastres naturales, pandemias y interrupciones en la cadena de suministro, plantea una serie de desafíos para la supervivencia y el rendimiento de las empresas (Linnenluecke, 2017; Martinelli et al., 2019; Iftikhar et al., 2021; Verreynne et al., 2023). Esto subraya la necesidad de comprender cómo las organizaciones pueden adaptarse y responder eficazmente ante tales amenazas.

McKee et al. (1989) estudiaron la relación entre el dinamismo del entorno y las estrategias adaptativas, subrayando la importancia de la flexibilidad empresarial. Por su parte, Cronin et al. (1992) vincularon las dimensiones del entorno con las estrategias genéricas propuestas por Miles y Snow (1978), destacando cómo estas dimensiones pueden influir críticamente en la elección de estrategias defensivas, protectoras, analistas o reactivas. Además, Jaworski y Kohli (1993) y Slater y Narver (1994) investigaron la relación entre los factores del entorno, las estrategias de orientación al mercado y los resultados empresariales, subrayando que una alineación efectiva entre estos elementos es fundamental para el éxito organizacional.

El dinamismo del entorno ha sido ampliamente estudiado en la literatura para examinar su efecto sobre las organizaciones. Entre los estudios clásicos podemos destacar el trabajo de Tosi et al. (1973), quienes examinaron cómo la imprevisibilidad del entorno afecta a la planificación y la toma de decisiones en las organizaciones; Miller y Friesen (1982) destacaron que el dinamismo del entorno afecta a la innovación y las estrategias empresariales; y autores como Lumpkin y Dess (2001) investigaron cómo la incertidumbre ambiental impacta en la capacidad de los gerentes para predecir y la necesidad de adoptar una postura emprendedora.

En entornos de mercado cambiantes y desafiantes es necesario que las organizaciones sean flexibles, adaptables, resilientes e innovadoras para sobrevivir y prosperar (Lengnick-Hall et al., 2011; Liu et al., 2018). Las interrupciones económicas motivan a las pequeñas empresas a adecuarse, puesto que han de enfrentarse a desafíos como la escasez de recursos y la competencia, lo que resulta en cambios en su negocio. Estos cambios no solo impactan en sus productos y servicios actuales, sino también en cómo se preparan para futuras amenazas, tales como su posición en el mercado, la diversificación de su oferta y la exploración de nuevas oportunidades y tecnologías (Verreynne et al., 2023; Pettit et al., 2010). La flexibilidad es necesaria para enfrentarse a cambios significativos en la organización, incluyendo la capacidad de amoldarse rápidamente a interrupciones y resolver problemas. Esto implica

### CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS.

acciones como ajustarse a las variaciones ambientales, tomar medidas correctivas y equilibrar rápidamente el surtido de productos (Verreynne et al., 2023). Estas empresas deben superar la mera supervivencia para prosperar en condiciones complejas y amenazantes. Aunque los entornos inestables presentan desafíos frecuentes, incluso en mercados relativamente estables pueden ocurrir cambios radicales.

En el contexto de las pymes, Verreynne et al. (2023) destacaron que el dinamismo y la incertidumbre en el entorno externo son factores críticos que obligan a éstas a desarrollar capacidades adaptativas para sobrevivir y prosperar. Asimismo, Anwar et al. (2023) subrayan que un entorno dinámico exige que las nuevas empresas sean flexibles y ágiles, lo que les permite responder a crisis y aprovechar oportunidades emergentes.

Todo ello pone de manifiesto que, en el entorno empresarial actual, el dinamismo ambiental es fundamental para la resiliencia organizacional. Caracterizado por la inestabilidad y cambios constantes, desafía a las organizaciones (Do et al., 2022), exigiendo rapidez y flexibilidad para tener éxito. Comprender cómo las organizaciones responden y se adaptan a este dinamismo es fundamental para su resiliencia. Las organizaciones resilientes son capaces de realizar ajustes positivos incluso en condiciones difíciles (Vogus y Sutcliffe, 2007). Estas empresas mejoran al superar desafíos, lo que subraya la importancia de fomentar la flexibilidad estratégica y desarrollar una capacidad de resiliencia. Así, la resiliencia permite a las organizaciones tomar rápidamente medidas y desarrollar alternativas para enfrentarse a los riesgos y aprovechar los posibles beneficios de situaciones desventajosas (Lengnick-Hall et al., 2011; Kantur y Say, 2015; Do et al., 2022).

En el sector minorista, el entorno empresarial se caracteriza por su constante dinamismo y cambio. En la actualidad, los minoristas se enfrentan a un número aparentemente creciente de cambios disruptivos que incluyen el cierre de tiendas, la quiebra de empresas, la reestructuración y la pérdida de puestos de trabajo; el impacto de las tecnologías, el continuo crecimiento del comercio minorista en línea; las amenazas a las cadenas de suministro asociadas al cambio climático y la inestabilidad política; las amenazas a la información y la ciberseguridad, las relaciones con las comunidades locales y la salud y el bienestar de los empleados, las expectativas cada vez más cambiantes de los clientes y la aparición de nuevos tipos de experiencias minoristas, y, a la luz de estos cambios, podría considerarse que centrarse en la resiliencia tiene mucho que ofrecer a las organizaciones minoristas (Jones y Comfort, 2019). Específicamente, para los pequeños comercios minoristas independientes, el entorno en el que operan afectará de manera determinante en su desempeño y supervivencia (Bollweg et al., 2020b). Estos establecimientos, que a menudo están gestionados por propietarios únicos o familias, están intrínsecamente vinculados a su entorno

### CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS.

inmediato, que puede identificarse con el centro de una ciudad o en un barrio residencial. En este contexto, el dinamismo del entorno se manifiesta de diversas formas, desde cambios en las preferencias y comportamientos de los consumidores, el fuerte crecimiento de las ventas en línea, los rápidos avances tecnológicos en las tecnologías de ventas basadas en la web o la capacidad organizativa de grandes minoristas que pueden ofrecer otros canales comerciales (Hensel et al., 2021).

El entorno en el que se desenvuelve el pequeño comercio minorista independiente es decisivo en su capacidad para resistir y prosperar. Este entorno, marcado por fluctuaciones en los factores socioeconómicos, políticos y culturales, presenta desafíos que requieren una adaptación constante por parte de los negocios. Diferentes investigaciones han estudiado cómo los elementos del entorno influyen en las empresas minoristas. Prajogo (2016) demostró que en entornos dinámicos, la innovación en productos es clave para mejorar el rendimiento, lo cual es esencial en el comercio minorista, donde los cambios en las preferencias de los consumidores y la tecnología son constantes. Otras investigaciones se han centrado en otras variables empresariales, tales como la eficiencia en la gestión minorista (Barata-Salgueiro y Erkip, 2014), o la capacidad de adaptación de las empresas ante cambios y crisis externas, tales como la pandemia de COVID-19, o la globalización del comercio minorista (Dias et al., 2022).

En conjunto, la creciente frecuencia de eventos adversos y cambios en el entorno comercial, características de un entorno dinámico, empujan a las empresas a adaptarse rápidamente a las fluctuaciones del mercado, la competencia y las preferencias del cliente y requieren estrategias y prácticas empresariales que permitan a la empresa absorber los impactos negativos y transformarlos en oportunidades de crecimiento a largo plazo. De ese modo, el dinamismo del entorno actúa como un factor clave que influye en la resiliencia organizacional, ya que exige agilidad, adaptabilidad y capacidad de respuesta ante los cambios constantes y los desafíos emergentes del mercado. Ello nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

*H1: El dinamismo del entorno tiene un efecto positivo en la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente.*

***Factores Individuales: la resiliencia individual***

Los factores individuales aluden a las características y capacidades del propietario del negocio, quien juega un papel decisivo en la resiliencia de las pequeñas y medianas empresas. En concreto, la resiliencia individual del propietario es especialmente relevante en microempresas donde el propietario asume múltiples roles, y su resiliencia personal puede afectar directamente la resiliencia organizacional (Su y Junge, 2023).

La resiliencia individual es un constructo teórico que ha evolucionado significativamente a través de diversas perspectivas, adaptándose a cambios culturales, sociales y científicos (Simpson, 2008). En términos generales, podemos identificar tres enfoques principales que resumen dicha evolución del término. Inicialmente se refería a una capacidad personal intrínseca del individuo, luego se describió como un proceso dinámico y, finalmente, como una fortaleza o paradigma integral.

Así, desde la perspectiva de la capacidad del individuo, la resiliencia se considera como una característica interna que interactúa con factores externos, incluyendo elementos individuales, familiares y contextuales que influyen en la capacidad de recuperación tras eventos traumáticos (Garmezy, 1991, 1993).

Con el enfoque de proceso dinámico, la resiliencia individual puede entenderse como un proceso compuesto por varios elementos clave: la existencia de situaciones altamente estresantes, la adaptación positiva a condiciones adversas y un conjunto de mecanismos conductuales, emocionales y contextuales que permiten dicha adaptación (Luthar, Cicchetti, y Becker, 2000). De este modo, la resiliencia es concebida como un proceso dinámico e interactivo que se puede promover, permitiendo mantener una vida cotidiana normalizada aún en contextos adversos (Rutter y Rutter, 1993).

La perspectiva que acentúa la visión de la resiliencia como una fortaleza integral, la presenta como la capacidad de responder positivamente a situaciones desestabilizadoras (Vanistendael, 1994). Así, la resiliencia se manifiesta como la capacidad de enfrentarse a adversidades, fortalecerse a través de ellas y desarrollar competencias en diversos contextos, incluso en medio de grandes dificultades (Grotberg, 1995; Melillo y Suárez, 2001; Kotliarenko, 1997; Villalba, 2003; López-Cortón, 2015). Con este enfoque, se acentúa que la resiliencia no solo implica la capacidad de volver al estado anterior a la adversidad, sino que también se incluye el potencial de crecimiento y fortalecimiento a partir de experiencias desafiantes.

CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE  
MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS.

En la tabla 3.3 se presenta una compilación de las definiciones más relevantes de la resiliencia individual, organizadas según las tres perspectivas anteriores: capacidad personal, proceso adaptativo y potencial de crecimiento, proporcionando una comprensión integral y estructurada del término.

**Tabla 3.3. Definiciones de Resiliencia Individual**

<b>Capacidad de Recuperación</b>	
<b>Autor(es)</b>	<b>Definición</b>
Garnezy (1993)	Capacidad para recuperarse y mantener una conducta adaptativa después del abandono o la incapacidad inicial ante un evento estresante.
Wolin y Wolin (1993)	Capacidad de recuperarse, soportar las penas y enmendarse uno mismo.
Vanistendael (1994)	Capacidad para tener éxito de modo aceptable para la sociedad a pesar de los riesgos y la adversidad.
Suarez Ojeda (1997)	Conjunción de factores que posibilitan a una persona afrontar y superar los problemas y adversidades de la vida y construirse sobre ellos.
Infante (1997)	Capacidad que tiene un individuo de crear factores biológicos, psicológicos y sociales para resistir, adaptarse y fortalecerse ante un entorno de riesgo.
Michaud (1999)	La resiliencia individual se define como la capacidad de los individuos situados en circunstancias adversas para "salir adelante" y llevar una vida satisfactoria.
Cyrulnik (2001)	Capacidad de recuperación ante un trauma.
Genet y Siemer (2011)	La habilidad de defenderse, adaptarse y reconstruirse gradualmente después de experimentar un shock traumático severo, evitando así la depresión y, a veces, logrando recuperarse.



**CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS.**

<b>Proceso Dinámico</b>	
<b>Autor(es)</b>	<b>Definición</b>
Stein et al. (2000)	El proceso de resiliencia es iterativo y alterna períodos de adaptación a situaciones estresantes, desarrollo de factores de protección y respuestas post-crisis. La capacidad adquirida no es estática sino que se ve afectada continuamente por cambios en los contextos.
Luthar et al. (2000)	Proceso dinámico donde las influencias del ambiente de la persona interactúan entre sí y que permite a la persona adaptarse a pesar de la adversidad.
Masten (2001)	Proceso dinámico que abarca la adaptación positiva en el contexto de una adversidad significativa.
Luthar y Cushing (2002)	Un proceso continuo y adaptativo donde las influencias del ambiente interactúan con la persona permitiendo una adaptación positiva.
Coutu (2002)	La promoción de la resiliencia es fundamental para permitir a los individuos afrontar el contexto actual de las organizaciones. El fomento de un clima de cohesión colectiva es crucial para superar las protecciones personales y preservar la longevidad de la empresa durante una crisis.
Szerman (2006)	La resiliencia no es una cualidad innata, sino que se forma a lo largo del tiempo y a través del entorno familiar y social. Es un proceso continuo de adaptación y, a veces, de creación.
Simpson (2008)	Proceso dinámico mediante el que las personas pueden hacer procesos de adaptación positiva y obtener buenos resultados a pesar de proceder de contextos de riesgo.

**CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS.**

<b>Capacidad Transformadora</b>	
<b>Autor(es)</b>	<b>Definición</b>
Bernard B. (1996)	Capacidad del ser humano para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas y ser transformado positivamente por ellas.
Grotberg (1997)	La capacidad de enfrentarse y superar adversidades, resultando en una transformación positiva y mejora personal.
Richardson G. (2002)	Capacidad de un individuo para superar circunstancias de la vida difíciles y desafiantes y factores de riesgo.
Bryan J. (2005)	Capacidad de un individuo de reaccionar y recuperarse ante las adversidades, lo que implica un conjunto de cualidades que promueven un proceso de adaptación y de transformación exitosa pese a los riesgos y a la propia adversidad.
Bonanno (2004)	La resiliencia puede aprenderse con el tiempo, dependiendo de la sincronización entre las capacidades del individuo y las oportunidades proporcionadas por el entorno familiar o social.
Cyrulnik et al., (2009)	La resiliencia solo puede mencionarse si ha habido una ruptura traumática. El trauma puede ser súbito (por ejemplo, violación, muerte de un ser querido) o gradual (por ejemplo, estrés profesional negativo, despido).
Cyrulnik (2013)	Transforma la representación negativa del trauma en una visión positiva, ayudando a restaurar el significado a la existencia después del trauma.
Taylor et al. (2019)	La resiliencia puede aprenderse con el tiempo, dependiendo de la sincronización entre las capacidades del individuo y las oportunidades proporcionadas por el entorno familiar o social.
Chen y Bonanno (2020)	La resiliencia sólo puede mencionarse si ha habido una ruptura traumática. El trauma puede ser súbito (por ejemplo, violación, muerte de un ser querido) o gradual (por ejemplo, estrés profesional negativo, despido).

Estos tres enfoques se aprecian también en las "escuelas" que se han identificado en el estudio de la resiliencia: la anglosajona, la europea y la latinoamericana. La escuela anglosajona, originada en el Reino Unido con Rutter (1985) y en Estados Unidos con Werner y Smith (1982), se divide en dos generaciones. La primera generación se enfoca en las

### CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS.

características personales innatas que ayudan a afrontar la adversidad, mientras que la segunda la considera un proceso de aprendizaje continuo influido por el entorno, familia y comunidad, destacando los factores protectores como fundamentales para la adaptación positiva (Rutter, 1985; Werner y Smith, 1982). Grotberg (1995) propone reemplazar el término "factores de protección" por "factores de resiliencia" y aplica el concepto a individuos, grupos y comunidades. Steven y Sybil Wolin (1993) definen la resiliencia como la capacidad de afrontar la adversidad en interacción con el entorno, identificando siete pilares de resiliencia: independencia, capacidad de relacionarse, iniciativa, humor, creatividad, moralidad e introspección (Wolin y Wolin, 1993).

La escuela europea, similar a la segunda generación anglosajona, ve la resiliencia como un proceso desarrollado en respuesta a la adversidad, enfatizando la interacción entre individuo y entorno. Boris Cyrulnik (2001) introduce el concepto de "doble golpe", que incluye trauma y rechazo social. Vanistendael (1994) utiliza la metáfora de "la casita de la resiliencia" para ilustrar cómo diversas necesidades y capacidades contribuyen a la resiliencia global. Otros autores como Luthar y Cushing (2002), Masten (2001), Kaplan (2002) y Bernard (2002) también consideran la resiliencia como un proceso dinámico de adaptación (Luthar y Cushing, 2002; Masten, 2001).

La escuela latinoamericana se enfoca en la resiliencia comunitaria, destacando la importancia de programas participativos y apoyo grupal. Se reconocen dos tipos de resiliencia: la individual y la comunitaria, donde la identidad cultural y el pensamiento crítico son esenciales para afrontar la adversidad. Melillo y Suárez Ojeda, (2001) y Melillo, (2004) identifican componentes como la competencia social, resolución de problemas, autonomía y expectativas positivas de futuro como fundamentales para la resiliencia en contextos comunitarios.

Por último, en la tercera generación de investigación, los estudios son multidisciplinarios y transnacionales, planteando una metateoría de la resiliencia que abarca varios campos académicos. Tanto Grotberg (2006) como Henderson y Milstein (2003) enfatizan la integración de capacidades individuales y comunitarias para enfrentarse a las adversidades y prepararse para futuras situaciones difíciles.

Vemos, pues, cómo en estos enfoques se refleja la evolución del concepto de resiliencia individual, pasando de características individuales innatas a procesos dinámicos de adaptación y transformación, influidos por el entorno, a los cuales cabe añadir un enfoque comunitario y multidisciplinario.

### CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS.

Respecto a la influencia de la resiliencia individual en la resiliencia organizativa, la resiliencia individual de los empleados ha sido destacada como un factor determinante en la resiliencia organizacional. Su y Junge (2023) destacan que la capacidad de los empleados para resistir presiones y superar desafíos en el lugar de trabajo es fundamental para que las organizaciones puedan enfrentarse y recuperarse de eventos adversos. Esta resiliencia individual, que forma parte del capital psicológico, no solo mejora el compromiso y el rendimiento laboral, sino que también fortalece la resiliencia de la organización. Por otro lado, la resiliencia individual de los líderes o emprendedores tiene un impacto notable en la resiliencia organizacional, ya que sus acciones y comportamientos influyen directamente en las creencias y actitudes de los empleados, promoviendo una cultura organizacional resiliente que favorece el éxito del negocio, especialmente en tiempos de crisis (Santoro et al., 2020). Hadjielias et al. (2022) subrayan que, en las pequeñas empresas, los propietarios-gerentes desempeñan un rol decisivo en la supervivencia durante tiempos de crisis. La resiliencia individual de estos líderes, reflejada en su capacidad para adaptarse y mantener el bienestar bajo condiciones adversas, es un factor clave para la estabilidad de la empresa. Si bien su estudio no se centra específicamente en el comercio minorista, aborda la importancia de la resiliencia en pequeñas empresas, destacando la relación entre la resiliencia individual de los propietarios y la resiliencia organizacional.

Así pues, la resiliencia individual de los propietarios de pequeños negocios influye directamente en la resiliencia organizativa (Hadjielias et al., 2022). En este sentido, cabe destacar que los empresarios resilientes son capaces de transformar desafíos en oportunidades, fortaleciendo la capacidad del negocio para sobrevivir y prosperar (Su y Junge, 2023; Santoro et al., 2020). De manera similar, es importante señalar que la resiliencia organizacional se nutre de la capacidad del propietario para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno (Su y Junge, 2023). En las empresas más pequeñas, los propietarios-gerentes suelen ejercer una influencia omnipresente, desempeñando un papel crucial a la hora de suplir cualquier carencia de recursos y tomar decisiones destinadas a mantener la viabilidad de la empresa en tiempos de crisis (Hadjielias et al., 2022). Cualquier vulnerabilidad mostrada por los propietarios-gerentes para hacer frente a circunstancias adversas (por ejemplo, a través de mayores niveles de estrés, ansiedad, agotamiento y negatividad general) puede disminuir las posibilidades de supervivencia de la pequeña empresa (Hadjielias et al., 2022).

A partir de lo anterior, se puede inferir que la capacidad de ver oportunidades en tiempos de crisis es un indicador de alta resiliencia individual, lo que fortalece el rendimiento del negocio (Smith et al., 2022; Su y Junge, 2023).

### CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS.

En el contexto del comercio minorista, la resiliencia individual de los empresarios puede considerarse aún más crítica. Así, en la investigación desarrollada por Smith et al. (2022) se demostró que una mentalidad resiliente es necesaria para la supervivencia y el éxito de los pequeños empresarios minoristas cuando se enfrentan a desafíos como la pandemia de COVID-19. Estos autores hallaron que los minoristas que adoptaron tecnologías de comercio electrónico y otras innovaciones durante la pandemia fueron aquellos que mostraron una alta resiliencia individual. Así, estos empresarios, motivados externamente y con una percepción positiva de las oportunidades tecnológicas, pudieron adaptar rápidamente sus modelos de negocio para continuar operando y satisfacer las necesidades de sus clientes.

A la hora de plantear el efecto de la resiliencia individual del empresario sobre la resiliencia del comercio minorista, es necesario ser consciente de que la resiliencia individual en el comercio minorista se traduce en una mayor capacidad para percibir y aprovechar las oportunidades en entornos adversos (Smith et al., 2022). Los empresarios con una mentalidad adaptable y proactiva son capaces de transformar sus desafíos en oportunidades de crecimiento, adoptando nuevas tecnologías y estrategias que fortalecen su negocio. Esta capacidad no solo asegura la continuidad del negocio durante las crisis, sino que también crea una base sólida para la resiliencia organizacional a largo plazo. Por lo tanto, la resiliencia individual es un antecedente esencial de la resiliencia organizacional en el comercio minorista (Smith et al., 2022). Teniendo en cuenta las anteriores consideraciones, planteamos la siguiente hipótesis de nuestro modelo:

*H2: La resiliencia individual del empresario ejerce un efecto positivo en la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente.*

#### **Factores organizativos: Orientación emprendedora**

El emprendimiento es una cualidad inherente tanto a los individuos como a las empresas. Si bien algunos lo interpretan como la capacidad de un individuo para enfrentarse a la incertidumbre y generar ideas novedosas (González- Benito et al., 2009), otros lo ven como una característica más amplia que impregna a la empresa en su conjunto, especialmente a medida que esta crece y se vuelve más compleja (Miller, 1983).

Dentro del campo de estudio del emprendimiento, la orientación emprendedora ha suscitado gran interés. El concepto de orientación emprendedora (OE) se refiere a cómo se manifiesta el espíritu emprendedor dentro de una organización (Covin y Wales, 2019). Puede entenderse como un atributo organizacional que refleja la toma de riesgos, la innovación y la proactividad,

### CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS.

o como un conjunto de procesos y actividades que llevan a la entrada en nuevos mercados (Wales et al., 2013).

La literatura académica identifica tres componentes clave que definen la orientación emprendedora (Morris y Paul, 1987; Covin y Slevin, 1989): la innovación, basada en la búsqueda constante de nuevas ideas y procesos creativos para mejorar productos, servicios o procesos; la asunción de riesgos, reflejada por la capacidad de respaldar proyectos con un cierto grado de incertidumbre, aceptando la posibilidad de fracaso; y la proactividad, originada por la toma de acciones anticipatorias para afrontar contingencias futuras y superar a los competidores. A estos tres componentes básicos, Lumpkin y Dess (1996) añaden dos más: la autonomía, que refleja la capacidad de tomar decisiones independientes y actuar con libertad, sin depender de terceros; y la agresividad competitiva, originada por la búsqueda activa de oportunidades para superar a los competidores en el mercado.

Covin y Slevin (1988) proporcionaron una base teórica sólida para comprender la importancia de la orientación emprendedora en el contexto de las pequeñas empresas. En su estudio, examinan cómo estas empresas gestionan estratégicamente su actividad en entornos hostiles y benignos. La orientación emprendedora se destaca como un factor clave que influye en la capacidad de las empresas para adaptarse y prosperar en diferentes condiciones del mercado. En entornos hostiles, donde la incertidumbre y la competencia son altas, la orientación emprendedora se manifiesta en la habilidad de los empresarios para identificar rápidamente las amenazas y oportunidades del mercado y tomar decisiones audaces y proactivas para enfrentarse a los desafíos (Covin y Slevin, 1989). Por ejemplo, Lumpkin y Dess (1996) encontraron que las empresas que adoptan una postura proactiva y arriesgada tienden a tener un mejor desempeño en estos entornos. Por otro lado, en entornos benignos, donde la incertidumbre es menor y hay menos competencia, la orientación emprendedora enfatiza la capacidad de los empresarios para aprovechar las oportunidades de crecimiento y de expansión. Esto se logra buscando constantemente nuevas formas de innovar y diferenciarse en el mercado (Covin y Slevin, 1989).

En cuanto a las consecuencias o efectos de la orientación emprendedora, numerosos trabajos han examinado el efecto directo de la OE en el resultado empresarial, destacando que la favorece (Wiklund y Shepherd, 2003; Engelen et al., 2014; Yildirim-Öktem et al., 2023). Sin embargo también es importante tener en cuenta su influencia en otras variables de la empresa como, por ejemplo, la resiliencia, aspecto que ha sido estudiado en menor medida, tal y como indican Edwinah y Eshegheri, (2017), Kwiotkowska, (2022) o Zighan et al. (2022). Las empresas necesitan entender mejor los cambios provocados por choques inesperados, analizar su entorno y desarrollar acciones apropiadas (Kwiotkowska, 2022). Además, la

### CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS.

orientación emprendedora puede fomentar la tendencia a acumular experiencias al afrontar fracasos y adoptar medidas más adecuadas ante una crisis inminente (Williams et al., 2017).

En este sentido, las tres dimensiones de la orientación emprendedora (innovación, proactividad y asunción de riesgos) ayudan a explicar cómo las empresas desarrollan la resiliencia. La innovación es decisiva para el éxito empresarial, ya que permite a los empresarios identificar y explotar nuevas oportunidades en entornos dinámicos (Morris y Paul, 1987; Wiklund y Shepherd, 2003), lo que les permite no quedarse atrás y ser más resilientes (Urban, 2019). La proactividad, que implica tomar iniciativas para el cambio, permite a las empresas anticipar tendencias y responder de manera efectiva a las demandas cambiantes de los consumidores, lo que es esencial para mantenerse competitivos (Engelen et al., 2014; Zighan et al., 2021). La asunción de riesgos, por su parte, implica tomar decisiones arriesgadas en la asignación de recursos y el desarrollo de nuevos productos o mercados, lo que puede afectar tanto la supervivencia empresarial como los aspectos psicológicos de los emprendedores (Zighan et al., 2021). También debe señalarse que las empresas siempre están expuestas a riesgos normales en el curso de su funcionamiento en el mercado. Superando su rigidez innata, las empresas con una alta orientación emprendedora tienen más probabilidades de emprender proyectos arriesgados, buscando innovar y construir una ventaja competitiva (Kwiotkowska, 2022) y, en consecuencia, aumentar su resiliencia.

Dentro del contexto minorista, algunos estudios sobre orientación emprendedora se han orientado a examinar cómo esta puede contribuir a la resiliencia de diversas organizaciones. Por ejemplo, Sellappan y Shanmugam (2020) encontraron que la OE en minoristas, a través de sus componentes en términos de la autonomía, la toma de riesgos, la innovación, la agresividad competitiva y la proactividad, mejora significativamente el rendimiento empresarial en entornos volátiles. Edwinah y Eshegheri (2017) destacaron que la innovación y la proactividad están significativamente relacionadas con la resiliencia de las empresas medianas, subrayando la importancia de la OE para enfrentarse a adversidades; y Smith et al. (2022) investigaron las diferencias en la resiliencia de pequeños empresarios minoristas durante la pandemia de COVID-19, encontrando que aquellos con una orientación emprendedora se adaptaron más rápidamente tecnologías online, mejorando así su resiliencia.

De las consideraciones anteriores podemos esperar que este enfoque integral de la orientación emprendedora, que incluye la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos calculados, impacte en la resiliencia del comercio en su conjunto, al proporcionar a los minoristas las habilidades y la mentalidad necesarias para enfrentarse y superar los

### CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS.

obstáculos en su camino hacia el éxito comercial (Gottschalck et al., 2021; González-Benito et al., 2009). Así pues, una mayor orientación emprendedora implica una disposición a adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y encontrar nuevas formas de satisfacer las necesidades de los clientes, consolidando la resiliencia empresarial. Por ello, la orientación emprendedora actúa como base para fomentar la resiliencia en el sector minorista a través de estrategias proactivas e innovadoras (Al-Hakimi et al., 2022; Sturm et al., 2023), lo que nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

*H3: La orientación emprendedora de la empresa ejerce una influencia positiva en la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente*

#### **Factores Organizacionales: Digitalización**

La digitalización es el uso de la tecnología y la infraestructura digital de manera amplia en la economía, los negocios y la sociedad. (Proksch et al., 2021). En el contexto actual, con una economía cada vez más digitalizada, las oportunidades que las empresas tienen para aprovechar la tecnología digital se están volviendo cada vez más necesarias (Kwiatkowska, 2022).

De manera más específica, en el ámbito empresarial, la digitalización se define como el uso de tecnologías digitales para transformar modelos de negocio y crear nuevas oportunidades de ingresos y valor, y constituye una capacidad organizacional que puede mejorar la competitividad y la adaptabilidad del comercio, permitiéndole responder de manera más eficiente a los cambios del entorno (Iftikar et al., 2021). La transformación digital es un cambio radical e integral en el uso de la tecnología con el objetivo de mejorar el rendimiento de la empresa (Smith et al., 2022). Esto incluye la integración de las tecnologías basadas en la información y comunicación (TIC) en productos, procesos y modelos de negocio, implicando un cambio profundo en la forma en que las organizaciones utilizan la tecnología para innovar y mejorar sus procesos (Banco Europeo de Inversiones, 2022; Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2021).

Entre los factores que facilitan la digitalización han sido destacados el conocimiento sobre las posibilidades tecnológicas, la información disponible para los directivos, la preparación del personal y la adecuada asignación de recursos. Sin embargo, es necesario reconocer barreras significativas, como el alto costo de inversión y la dificultad para encontrar y retener personal cualificado, lo que limita la capacidad de estas empresas para lograr una transformación digital efectiva (García-Pérez de Lema et al., 2022). Además, en el caso de las pymes, aunque este tipo de empresas invierten en digitalización, cabe señalar que se



### CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS.

enfrentan a costos significativos y obtienen beneficios menos evidentes en comparación con las grandes empresas, lo que representa una barrera adicional para su transformación digital (de La Fuente et al., 2022).

La transformación digital de las pyme es una línea de investigación pertinente para comprender los antecedentes de la resiliencia, porque la adopción de la tecnología es un medio conocido de influir en la resiliencia organizativa (Linnenluecke, 2017). La digitalización fue un factor clave en el fortalecimiento de la resiliencia organizacional durante la pandemia, al permitir que las empresas se ajustaran rápidamente a las nuevas condiciones y mantuvieran la eficiencia operativa a pesar de las restricciones impuestas (Santos et al., 2023). La previsión, la capacidad de respuesta y la recuperación son procesos fundamentales de la resiliencia organizacional frente a la adversidad (Williams et al., 2017). En este contexto, los recursos digitales juegan un papel decisivo en cada etapa de la resiliencia organizacional: durante la fase inicial o de adaptación rápida, los recursos digitales facilitan la transformación inmediata de las prácticas de trabajo, garantizando la continuidad operativa; en el periodo de largo plazo, ofrecen la flexibilidad necesaria para implementar métodos de trabajo digitalizados más eficientes y ampliamente aceptados; y en la fase de recuperación y normalización, abren nuevas oportunidades digitales que consolidan la continuidad del proceso de digitalización y refuerzan la organización (Nielsen et al., 2023). Por tanto, la digitalización es fundamental para construir la resiliencia organizacional, ya que permite a las empresas responder con agilidad a cambios imprevistos y mantener su operatividad en entornos turbulentos (Garrido-Moreno et al., 2024).

La adopción de tecnologías digitales es fundamental para la supervivencia y el éxito de las empresas en todos los sectores, incluido el pequeño comercio minorista independiente, que debe hacer frente a desafíos únicos (Banco Europeo de Inversiones, 2022; Gobierno de España, 2022). Las tecnologías digitales se han vuelto imprescindibles para fomentar servicios innovadores, transformando la manera en que las empresas hacen negocios y crean valor en este panorama empresarial tan dinámico (Garrido-Moreno et al., 2024). Históricamente, los pequeños comercios han estado arraigados en enfoques tradicionales, pero, para mantenerse competitivos, deben adaptarse y aprovechar las oportunidades que brinda la digitalización (Bollweg et al., 2020b). De este modo, las tecnologías emergentes están transformando el sector minorista, ofreciendo a los consumidores más acceso a información y canales digitales (Grewal et al., 2021; Sanchez-Huguet et al., 2022).

El sector minorista se caracteriza por una competencia intensa entre grandes cadenas digitales y tiendas físicas, además de nuevos competidores en línea que incursionan en espacios urbanos. Esta competencia requiere ajustes en precios y servicios, al mismo tiempo

### CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS.

que los hábitos de compra de los consumidores se desplazan hacia lo digital. Para mantenerse competitivos en este entorno omnicanal, los pequeños minoristas deben implementar herramientas digitales como la gestión electrónica de inventarios, tiendas en línea y sistemas de gestión de relaciones con los clientes (CRM) (Bollweg et al., 2020b). Pero la digitalización va más allá de estas acciones y abarca desde la creación de una presencia en línea y el desarrollo de estrategias de comercio electrónico hasta la implementación de sistemas de gestión empresarial y herramientas de análisis de datos. Estas iniciativas no solo aumentan el alcance y mejoran la experiencia del cliente, sino que también optimizan las operaciones internas y elevan la eficiencia del negocio (Bollweg et al., 2020a). Además, la digitalización ofrece una ventaja competitiva significativa, permitiendo abrir nuevos mercados, facilitar transacciones en línea, mejorar la gestión de la cadena de suministro, reducir costos y aumentar la lealtad del cliente, lo cual ha sido especialmente crucial durante la pandemia de COVID-19 (Kumar et al., 2023).

El estudio de la transformación digital de las pyme y de los minoristas durante la pandemia COVID-19, dio lugar a varios trabajos. Priyono et al. (2020) identificaron tres tipos de pymes según su respuesta estratégica al COVID-19: pymes de alta madurez digital que se digitalizaron rápidamente, pymes de baja madurez digital con problemas de liquidez que sólo digitalizaron su función de ventas; y pymes de limitada madurez digital con altos niveles de capital social que se asociaron con otras que tenían excelentes capacidades digitales. Smith et al. (2022) observaron que la respuesta a la COVID-19 de los empresarios minoristas no dependía del contexto sino de una mentalidad de resiliencia individual que facilitaba la adopción de la tecnología de comercio electrónico. Hardaker et al. (2022) también analizaron la adopción del comercio electrónico durante el COVID-19 y llegaron a la conclusión de que, mientras que el comercio electrónico afecta a las compras físicas en términos de sustitución, complementariedad y modificación (a menudo se consideraba una amenaza para los formatos minoristas tradicionales), es probable que la multicanalidad (temporal) y la omnicanalidad ayuden a los minoristas, que inicialmente solo tenían tienda física, a mantener su resiliencia.

Así, para los pequeños comercios minoristas independientes, la digitalización presenta múltiples beneficios, como una mayor visibilidad, alcance de clientes, eficiencia operativa y la capacidad de personalizar la experiencia de compra. Sin embargo, también presenta desafíos significativos, como la falta de recursos y habilidades digitales (García-Pérez de Lema et al., 2022; Nuñez et al., 2023). Esto se explica por el hecho de que los pequeños comercios suelen ser microempresas con recursos financieros limitados, con propietarios que se enfrentan a la falta de tiempo, capacidad y presión externa, y empleados que no están familiarizados con

### CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS.

las tecnologías digitales, lo que dificulta la implementación de procesos digitales sin ayuda externa, lo que sugiere la necesidad de cooperación local y la creación de plataformas para implementar servicios digitales y explorar nuevos mercados (Bollweg et al., 2020b).

La digitalización emerge como un factor clave para la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente en un entorno competitivo intensificado. La pandemia de COVID-19 aceleró esta necesidad, destacando la vulnerabilidad de estos comercios y la urgencia de adoptar tecnologías digitales para asegurar su supervivencia y crecimiento (Santos et al., 2023). Los minoristas con un mayor grado de madurez digital son significativamente más resilientes, ya que pueden gestionar mejor las vulnerabilidades y adaptarse rápidamente a las interrupciones (Robertson et al., 2022). A partir de las consideraciones anteriores planteamos la siguiente hipótesis:

*H4: La digitalización tiene un efecto positivo en la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente.*

#### **Factores organizacionales: importancia de las fuentes externas de conocimiento**

El conocimiento externo es necesario para las empresas, ya que les permite mejorar su capacidad de innovación y rendimiento empresarial al complementar sus recursos internos con información valiosa y diversa proveniente del entorno externo (Ferrerías-Méndez et al., 2015).

Existen diversas fuentes de conocimiento externo que las empresas pueden aprovechar para mejorar su desempeño (Manual de Oslo, 2018; Trantopoulos et al., 2017). Estas fuentes pueden estar directamente relacionadas con empresas que operan en la industria, como clientes, proveedores, empresas competidoras, o redes de empresas, o proceder de instituciones científicas como universidades y centros de investigación, o de ámbitos especializados como son los consultores y las ferias comerciales.

En el contexto de las relaciones con empresas que operan en el entorno competitivo de la empresa -esto es, clientes, proveedores, competidores y redes de empresas-, la interacción frecuente con clientes proporciona conocimientos valiosos que pueden impulsar la innovación y mejorar el desempeño de la empresa (Savić et al., 2020). Los proveedores pueden ofrecer información valiosa sobre tendencias de productos y cambios en la demanda del consumidor, ayudando a las empresas a mantenerse competitivas (Brache y Felzensztein, 2019). Las redes de empresas facilitan el intercambio de mejores prácticas y conocimientos específicos del sector, lo que puede mejorar la capacidad de las empresas para innovar y adaptarse

### CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS.

rápidamente a nuevas condiciones de mercado (Ajdari y Talebi, 2015). A su vez, colaborar y aprender de competidores puede revelar prácticas eficientes y tendencias del mercado que son decisivas para mantener la competitividad (Ferraris et al., 2020). Además del conocimiento relacionado con la interacción con otras empresas, las universidades y centros de investigación son fuentes importantes de conocimiento científico y técnico, lo que puede ser aprovechado para innovaciones radicales (Henttonen y Volchek, 2016). Por su parte, los consultores externos proporcionan asesoramiento especializado para abordar desafíos complejos y optimizar las operaciones empresariales (Battisti y Perry, 2015). Las ferias comerciales son plataformas donde las empresas pueden observar innovaciones, establecer contactos y evaluar la competencia, lo que puede conducir a estrategias más robustas y adaptativas (Zhu et al., 2020).

La relevancia de identificar y evaluar fuentes externas de conocimiento es un aspecto decisivo para la empresa, ya que aprovechar fuentes externas mejora el conocimiento de la organización y facilita la innovación y los resultados empresariales (Laursen y Salter, 2006; Ferreras-Mendez et al., 2015; Flor et al., 2018; Aliasghar et al., 2023). En las empresas, la búsqueda de conocimiento externo implica tener en cuenta que se puede realizar a partir de dos componentes clave: amplitud y profundidad (Laursen y Salter, 2006). La amplitud de las fuentes de conocimiento se refiere al número y diversidad de fuentes externas utilizadas, mientras que la profundidad indica la intensidad en la relación con esas fuentes. En las pyme, a pesar de sus recursos limitados, estas fuentes son fundamentales para la innovación y el desarrollo económico (Aliasghar et al, 2023), aunque sus estrategias de búsqueda de conocimiento pueden diferir de las de las grandes empresas debido a su agilidad y limitaciones de recursos (Laursen y Salter, 2006; Aliasghar et al, 2023).

En el ámbito minorista, dado su tamaño y recursos limitados, los pequeños comercios independientes suelen depender en gran medida de fuentes externas de conocimiento para obtener información y orientación. (Allen et. al, 2013). De ahí que recurren a una variada muestra de fuentes, como asociaciones comerciales locales, que ofrecen oportunidades de networking y formación (Aldrich, 2018); redes de empresarios que facilitan el intercambio de mejores prácticas (Ajdari y Talebi, 2015); consultores externos que proporcionan asesoramiento especializado (Battisti y Perry, 2015); proveedores que pueden ofrecer información sobre tendencias de productos (Brache y Felzensztein, 2019); ferias comerciales donde se pueden observar innovaciones y establecer contactos (Zhu et al., 2020); y publicaciones especializadas que mantienen a los minoristas actualizados con las últimas novedades del sector (de Mansoldo et al., 2019). Estas fuentes actúan como valiosos puntos de acceso a información relevante y experiencia práctica que pueden ayudar a los

### CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS.

comerciantes independientes a tomar decisiones informadas, mejorar sus operaciones y mantenerse competitivos en un entorno empresarial en constante cambio (Kim et al. 2022).

En el entorno del pequeño minorista independiente, el conocimiento del producto, del mercado y del entorno empresarial es necesario para el éxito comercial, ofreciendo una ventaja competitiva. (Allen et al., 2013). Los pequeños minoristas, a menudo propietarios individuales o pequeñas familias, se encuentran en una constante búsqueda de información y aprendizaje para mantenerse al día con las tendencias del mercado, las preferencias de los consumidores y las mejores prácticas empresariales. En consecuencia, los propietarios-gerentes valoran tanto el conocimiento obtenido de fuentes externas, observando un aumento en la importancia de fuentes en línea y redes sociales, como el conocimiento acumulado a lo largo de su experiencia, y utilizan este conocimiento para adaptar productos y servicios, diferenciarse y obtener una ventaja competitiva (Allen et al., 2013). La orientación hacia la información de marketing puede mejorar la competitividad y la satisfacción del cliente, especialmente a través de la integración en grupos de compra de los minoristas independientes (Kim et al., 2022).

El uso de fuentes externas de conocimiento, tanto en términos de amplitud como de profundidad, fortalece la resiliencia del comercio (Allen et al., 2013). Al tener acceso a una amplia gama de fuentes de conocimiento, los comerciantes pueden obtener una visión más completa del mercado y del entorno empresarial, lo que les permite tomar decisiones más informadas y ágiles (Kim et al., 2022). Esto contribuye significativamente a su resiliencia, ya que están mejor preparados para afrontar los cambios y las incertidumbres que puedan surgir. Además, la profundidad del conocimiento obtenido de estas fuentes permite a los comerciantes entender mejor los detalles y matices de las dinámicas del mercado, facilitando la identificación de oportunidades y amenazas con mayor precisión. Esta comprensión profunda les ayuda a desarrollar estrategias más robustas y adaptativas, mejorando su capacidad para innovar y ajustar sus operaciones de manera eficiente frente a desafíos específicos. Por lo tanto, no solo se benefician de un conocimiento amplio, sino también de un conocimiento profundo que les proporciona las herramientas necesarias para prosperar en un entorno empresarial complejo y en constante cambio (Hutchinson y McGuinness, 2013; Audretsch y Belitski, 2021). En consecuencia con todo lo anterior, proponemos la siguiente hipótesis:

*H5: El uso de fuentes externas de conocimiento tiene un efecto positivo en la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente.*

### 3.3.2. Efectos de la resiliencia organizacional

La resiliencia organizacional no solo es determinante para la supervivencia de las empresas en entornos adversos, sino que también tiene importantes repercusiones en su capacidad de innovación y en su rendimiento. Investigaciones previas han demostrado que las empresas resilientes tienden a ser más innovadoras, ya que su capacidad para adaptarse y recuperarse de las crisis fomenta un entorno propicio para la creatividad y la implementación de nuevas ideas (Lengnick-Hall et al., 2011; de Oliveira Teixeira y Werther, 2013). Además, la resiliencia influye positivamente en el desempeño comercial al permitir a las organizaciones mantener operaciones estables y responder eficientemente a las fluctuaciones del mercado (Pal et al., 2014; Herbane, 2019).

En este apartado, exploramos los efectos de la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente en dos áreas: el resultado innovador y el desempeño comercial. Estos efectos destacan cómo una organización resiliente puede no solo sobrevivir a crisis y desafíos, sino también aprovechar estas situaciones para mejorar su competitividad y eficiencia en el mercado.

#### ***Resultado innovador***

El resultado innovador en el comercio minorista se refiere a la capacidad de una empresa para implementar y beneficiarse de nuevas ideas, productos, servicios o procesos que mejoran su competitividad y desempeño. Estos elementos innovadores pueden incluir desde la adopción de nuevas tecnologías y métodos de marketing hasta la reconfiguración de modelos de negocio y la mejora de la experiencia del comercio. La innovación continua y adaptativa se enfoca en mejorar las prácticas existentes, mientras que la innovación radical introduce cambios significativos que pueden redefinir el modelo de negocio de la empresa (Ruiz-Molina et al., 2017; Pantano et al., 2018).

Según el Manual de Oslo (OCDE, 2018), la innovación empresarial puede clasificarse en dos categorías principales: innovación de productos e innovación en procesos empresariales. La innovación de productos se refiere a la introducción de bienes o servicios nuevos o significativamente mejorados con respecto a sus características o usos previstos. Esto puede incluir mejoras en especificaciones técnicas, componentes, materiales, software incorporado, facilidad de uso u otras características funcionales que proporcionan un valor añadido significativo al cliente o a la empresa. La innovación en procesos empresariales, por otro lado, abarca la implementación de nuevos o mejorados métodos de producción, distribución o cualquier otro proceso interno que difiera significativamente de los anteriores. Esto puede

### CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS.

incluir cambios en las técnicas, equipos y software utilizados, así como mejoras en la logística, los sistemas de información o la gestión de operaciones. Además, esta categoría incorpora lo que anteriormente se describió como innovaciones de marketing y organizativas, cubriendo aspectos como nuevos métodos de marketing, diseño de producto, envasado, promoción, fijación de precios, así como cambios en la organización del lugar de trabajo y en las relaciones externas de la empresa.

Ante las crisis, las pymes se enfrentan a la adaptación de sus objetivos comerciales para garantizar la continuidad del negocio; esto también incluye transformar los productos y servicios ofrecidos, pese a las restricciones de los recursos disponibles. Las empresas resilientes no solo tienen la capacidad de afrontar las disrupciones a corto, sino también las habilidades de adaptación e innovación a largo plazo que pueden generar cambios profundos en sus modelos de negocios después de crisis y desastres (Demuner et al., 2024). La resiliencia y la innovación son conceptos que parecen implicar formas diferentes de gestionar un entorno incierto, pero en realidad ofrecen una visión complementaria (Do et al., 2022).

En el contexto del comercio minorista, los resultados innovadores son fundamentales para la supervivencia y el éxito de los pequeños minoristas. La presión competitiva del comercio electrónico y los cambios en el comportamiento del consumidor han empujado a los minoristas a innovar continuamente (Hristov y Reynolds, 2015; Hallsworth y Coca-Stefaniak, 2018). La mayoría de los estudios sobre la innovación en el comercio minorista se han abordado desde dos perspectivas. Tradicionalmente, se ha prestado atención a la adopción de nuevas tecnologías de servicios, considerando que los minoristas suelen ser usuarios de innovaciones desarrolladas por otras empresas y su aceptación por parte de los consumidores (Pantano, 2014; Ruiz-Molina et al., 2017). Por otro lado, las investigaciones más recientes identifican las variables que influyen en la innovación de las empresas, como la orientación emprendedora, la capacidad de toma de decisiones estratégicas, la flexibilidad organizativa o la resiliencia (Xia et al., 2024; Hensel et al., 2021; Smith et al., 2022). Xia et al. (2024) destacan que una fuerte orientación emprendedora mejora la resiliencia y, por ende, los resultados innovadores mediante la flexibilidad estratégica y la asunción de riesgos. Asimismo, la capacidad para tomar decisiones estratégicas innovadoras ha demostrado ser fundamental para el rendimiento innovador de los pequeños minoristas (Hensel et al., 2021). La resiliencia permite a los minoristas identificar rápidamente las oportunidades emergentes y ajustar sus estrategias en consecuencia, lo cual es necesario para mantener la competitividad en un mercado dinámico (Smith et al., 2022). Por su parte, Hensel et al. (2021) indican que las habilidades estratégicas innovadoras desarrolladas a través de la resiliencia permiten a los minoristas adaptarse rápidamente y tomar decisiones efectivas.

### CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS.

Las investigaciones previas indican que las empresas resilientes tienden a ser más innovadoras, ya que su capacidad para adaptarse y recuperarse de las crisis fomenta un entorno propicio para la creatividad y la implementación de nuevas ideas (Lengnick-Hall et al., 2011). Las empresas resilientes, que pueden superar adversidades, aprender de los errores y adaptarse a los cambios del mercado, están mejor posicionadas para desarrollar y aplicar innovaciones (Quinn et al., 2013; Xia et al., 2024). La resiliencia organizativa representa una plataforma para la innovación a través de comportamientos de aprendizaje proactivos, que facilitan la creación y transferencia de conocimientos dentro de una organización (Do et al., 2022), y que se utilizan para identificar soluciones ante las disrupciones externas, como crear nuevos productos y/o procesos (Castellacci, 2015). Por lo tanto, la resiliencia organizacional es un antecedente sólido del resultado innovador en el comercio minorista, y nos permite formular la siguiente hipótesis:

*H6: La resiliencia organizacional tiene un efecto positivo en el resultado innovador del pequeño comercio minorista independiente.*

#### **Desempeño empresarial**

El desempeño o resultado empresarial representa una medida de cómo está desarrollando sus actividades la empresa y cómo se proyecta el cumplimiento de sus objetivos. El estudio de los factores que lo favorecen constituye un tópico profusamente investigado desde la dirección de empresas y otras disciplinas afines. Desde la literatura sobre dirección estratégica, una visión ampliamente compartida en las últimas décadas es aquella que ha proporcionado explicaciones a cómo el desempeño de la empresa es consecuencia de su dotación de recursos y capacidades, que son los elementos fundamentales que inciden en la ventaja competitiva de la empresa (Barney, 1991; Grant, 1996; Teece et al., 2007; Wernerfelt, 1984). En particular, las aportaciones realizadas a la Teoría de recursos desde el enfoque basado en las capacidades dinámicas acentúan que, si bien los recursos valiosos, raros, inimitables e insustituibles pueden ser beneficiosos para las empresas que los poseen, las empresas también requieren capacidades complementarias para implementar los recursos disponibles, de manera que coincidan con las condiciones dinámicas del mercado para impulsar el desempeño empresarial a lo largo del tiempo (Teece et al., 1997).

El desempeño empresarial es un concepto multidimensional, en torno al cual se han propuesto una gran diversidad de indicadores para representarlo (Rauch et al., 2009). De manera general, una distinción habitual es la que distingue entre desempeño financiero y desempeño no financiero (Morgan, 2012; Rauch et al., 2009). El desempeño financiero, según Morgan (2012), refleja indicadores como el crecimiento de ventas, el retorno sobre la inversión



### CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS.

(ROI) y los flujos de efectivo. Estos resultados dependen en gran medida de la capacidad de la empresa para aprovechar sus recursos y obtener ventajas en mercados competitivos, lo que se traduce en mayores márgenes y una mejor posición en el mercado. Por otro lado, el desempeño no financiero se enfoca en aspectos como la satisfacción de los propietarios o gerentes, la lealtad de los clientes y la percepción de éxito global del negocio (Rauch et al., 2009). Este tipo de desempeño también está influido por la capacidad de la empresa para movilizar y desplegar sus recursos estratégicos y adaptarse dinámicamente a las demandas del mercado, lo que puede contribuir indirectamente a mejorar el rendimiento financiero a largo plazo (Morgan, 2012).

Para los minoristas, mantener una ventaja competitiva y conseguir un buen desempeño resulta fundamental para su sostenibilidad a largo plazo. Este desempeño emerge de las competencias distintivas y capacidades únicas de la empresa, incluyendo su habilidad para innovar y adaptarse rápidamente a los cambios del mercado (Mcgee y Peterson, 2000; Hensel et al., 2021). De manera similar a la literatura general, el desempeño empresarial en el contexto del pequeño comercio minorista independiente, ha sido descrito en los estudios de este campo como la capacidad de las empresas para generar ingresos, maximizar la rentabilidad y mantener una ventaja competitiva (Beuren et al., 2021; Varshney y Johnson, 2023). Este desempeño puede medirse tanto a nivel financiero, evaluándose con indicadores como las ventas y la rentabilidad, como a nivel no financiero, considerando aspectos como la satisfacción del cliente y su lealtad (Ruiz-Molina et al., 2017; Hensel et al., 2021).

Respecto a los indicadores financieros, la generación de ingresos se refleja principalmente en el crecimiento de las ventas, lo cual depende de la capacidad de la empresa para atraer y retener clientes, así como de la calidad de los productos y servicios ofrecidos (Beuren et al., 2021). Además, el crecimiento de las ventas puede potenciarse mediante la expansión del mercado y la diversificación de la oferta, que son métodos comunes para aumentar los ingresos totales (Reinartz y Kumar, 1999). Este incremento en las ventas permite a la empresa consolidar su cuota de mercado y mejorar su desempeño financiero general (Garrido et al., 2024). Por otro lado, la maximización de la rentabilidad implica optimizar los márgenes de ganancia mediante una gestión eficiente de costes y la implementación de prácticas operativas efectivas (Elia y Margherita, 2023).

En cuanto a los indicadores no financieros, la satisfacción y lealtad del cliente son elementos centrales del desempeño no financiero del comercio. Las empresas que consiguen altos niveles de satisfacción experimentan mayores tasas de retención y obtienen referencias positivas, lo que contribuye a su competitividad en el largo plazo (Tomašević et al., 2020). En este aspecto, la calidad del servicio y la experiencia del cliente tienen un papel importante ya

### CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS.

que influyen directamente en la percepción de los clientes sobre la empresa y en su decisión de mantener relaciones comerciales prolongadas (Vázquez et al., 2001).

La literatura ha destacado cómo diversas variables influyen en el desempeño del pequeño comercio minorista independiente, contribuyendo a su capacidad para generar ingresos, maximizar la rentabilidad y mantener una ventaja competitiva. Así, Pantano et al., (2018) mostraron que las estrategias de marketing innovadoras influyen positivamente en la experiencia y lealtad del cliente, indicando que las estrategias de marketing tienen un papel relevante en el desempeño a través de la percepción del valor por parte del cliente y su satisfacción. Además, la implementación de campañas de marketing digital personalizadas y el uso de redes sociales han demostrado ser eficaces para mejorar la satisfacción del cliente y fomentar su lealtad a largo plazo, lo que finalmente contribuye a un mejor desempeño comercial (Thao, 2023). También, se han identificado otras variables que tienen que ver con aspectos internos de la organización y que influyen en el desempeño. La flexibilidad organizativa es necesaria para que las empresas puedan adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y a las necesidades de los clientes, y supone una capacidad de respuesta que permite a las empresas enfrentarse con éxito a las amenazas y oportunidades del entorno, asegurando una ventaja competitiva en entornos dinámicos (Conant y White, 1999; Hensel et al., 2021). Los recursos humanos y organizativos, como la experiencia del propietario y el compromiso del personal, se destacan como elementos críticos del desempeño (Brush y Chaganti, 1999). También la calidad del servicio, que influye directamente en la percepción y lealtad del cliente (Vázquez et al., 2001). Asimismo, la eficiencia en la gestión operativa tiene una repercusión notable en la rentabilidad y la competitividad, al optimizar el uso de recursos y reducir costos (Ramanathan et al., 2017).

Por lo que respecta al papel que la resiliencia organizativa tiene en el desempeño empresarial, la planificación y la resolución de problemas son actividades esenciales de la resiliencia que mejoran el rendimiento empresarial (Orchiston et al., 2016). Chowdhury et al. (2019) y De Carvalho et al. (2016) encontraron una asociación empírica entre la resiliencia y el rendimiento financiero de las empresas después de un desastre. La resiliencia organizativa mejora el rendimiento y el éxito empresarial, permitiendo a las organizaciones salir reforzadas de los retos y las perturbaciones externas (Hollands et al., 2023). Las organizaciones resilientes logran mejor su objetivo, adaptándose más rápidamente a los entornos cambiantes porque pueden afrontar el futuro incierto con creatividad y optimismo (Ayala y Manzano, 2010; Do et al., 2022). Así pues, la resiliencia reduce los efectos de las perturbaciones mediante estrategias de respuesta proactivas, procesos reconfigurados y respuestas óptimas a los cambios del entorno (Beuren et al., 2022), lo que permite a las empresas resilientes obtener

### CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS.

mejores resultados en situaciones de perturbación (Anwar et al., 2023). Dovbischuk (2022) observó que un mayor nivel de resiliencia se asociaba positivamente con un mejor rendimiento de la empresa. Del mismo modo, Pratono et al. (2022) confirmaron empíricamente que la resiliencia organizativa ejercía la mayor influencia sobre la ventaja competitiva, medida en términos de rendimiento financiero. Por último, en el contexto COVID-19, Sobaih et al. (2021) y Tukral, (2021), han confirmado que la resiliencia influye directa, positiva y significativamente en el rendimiento, es decir, a mayor nivel de resiliencia de las pyme, mejor desempeño.

En el comercio minorista, diversos estudios han destacado que, en tanto en cuanto la resiliencia permite a las empresas adaptarse y recuperarse de adversidades, las faculta para mantener la continuidad operativa y mejorar su rendimiento (Pal et al., 2014; Beuren et al., 2021; Hu et al., 2024). Así pues, la resiliencia se perfila como una capacidad esencial de la pequeña empresa minorista que favorece su rendimiento en entornos cambiantes (Anwar et al., 2023). Por ello, se propone la siguiente hipótesis:

*H7: La resiliencia organizacional tiene un efecto positivo en el desempeño empresarial del pequeño comercio minorista independiente.*

#### ***Innovación y desempeño empresarial***

La innovación también ha sido considerada en la literatura un aspecto determinante a la hora de explicar los resultados de las empresas. La influencia de la innovación en el rendimiento financiero suele explicarse principalmente por el hecho de que la innovación ayuda a las empresas a diferenciarse de otras (Demuner, 2024), las conduce potencialmente a mayores ganancias financieras y a mejorar el valor para las partes interesadas, ya sean accionistas, colaboradores y/o usuarios finales (Ferreira et al., 2018; Ringberg et al., 2019). Las empresas que adoptan enfoques innovadores tienen más probabilidades de encontrar y aprovechar oportunidades (nuevos productos, servicios, procesos), estimulando así el crecimiento organizativo (Covin y Slevin, 1991; Martín-Rojas et al., 2017). Respecto al desempeño no financiero, una mayor innovación ayuda a las empresas de servicios a aumentar la satisfacción de los clientes y el comportamiento de lealtad deseado, a encontrar estrategias que mejoren la imagen de marca, reduzcan los costes y faciliten la entrega de productos y servicios (Li et al., 2021; So et al., 2023). Examinando estudios anteriores sobre el tema, So et al. (2023) concluyeron que los esfuerzos de innovación organizativa mejoran el rendimiento tanto financiero como no financiero. En la misma línea, Garrido et al. (2024) han demostrado que la innovación no solo mejora la eficiencia y reduce costes, sino que también abre nuevos mercados y aumenta la satisfacción del cliente. Por último, la innovación no solo busca

### CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS.

resultados en el corto plazo, sino que contribuye al sostenimiento de la ventaja competitiva, la obtención de beneficios en el largo plazo (Damanpour y Wischnevsky, 2006) y contribuye al éxito comercial (Adekola y Clelland, 2020).

En el ámbito del comercio minorista, los resultados innovadores se refieren a las mejoras y transformaciones en productos, procesos, servicios o prácticas empresariales que resultan de la implementación de nuevas ideas y tecnologías. Estos resultados pueden manifestarse en la introducción de nuevos productos o servicios, mejoras significativas en los métodos de producción o distribución, y cambios en la organización del trabajo y las relaciones externas (Ruiz-Molina et al., 2017; OCDE, 2018). En el comercio minorista, el resultado innovador impacta significativamente en diversas variables de desempeño, como la satisfacción del cliente, la lealtad y el rendimiento financiero. Fuentes-Blasco et al. (2017) subrayan que tanto la innovación tecnológica como la de marketing mejoran la percepción de la tienda por parte de los consumidores, el valor percibido y su satisfacción. Además, la innovación puede fortalecer las relaciones con los clientes y fomentar el boca a boca positivo, lo que a su vez puede mejorar el desempeño comercial (Homburg et al., 2002). Los minoristas que implementan estrategias innovadoras, ya sea en marketing, tecnología o modelos de negocio, tienden a presentar un mejor desempeño comercial y a mantener relaciones más fuertes con sus clientes (Ruiz-Molina et al., 2017). Por tanto, se propone la siguiente hipótesis:

*H8: La innovación tiene una relación positiva con el desempeño del pequeño comercio minorista independiente.*

Además, es importante tener en cuenta que la innovación puede potenciar el efecto de la resiliencia sobre el resultado del comercio minorista. Las empresas resilientes tienen una mayor capacidad para adaptarse a los cambios del mercado, superar adversidades y desarrollar soluciones innovadoras que mejoran su desempeño comercial y mantienen la competitividad en un entorno dinámico (Ruiz-Molina et al., 2017).

Ante situaciones de crisis, un comportamiento resiliente implica alinear recursos y capacidades (Chowdhury et al., 2019b). Es decir, identificar y evaluar oportunidades, movilizar los recursos con fines de innovación como respuesta que crea valor (Demuner et al., 2024) y como medida necesaria para recuperarse y garantizar la continuidad del negocio (Asamoah et al., 2020; Coates et al., 2016; Supardi y Hadi, 2020).

En el contexto minorista, la relación entre resiliencia y el resultado innovador es clara: la resiliencia actúa como un catalizador para la innovación, permitiendo a los minoristas identificar nuevas oportunidades, responder con la innovación y mantenerse competitivos en

### CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS.

un entorno dinámico (Xia et al., 2024; Hensel et al., 2021). Igualmente, en tanto en cuanto la resiliencia facilita la implementación de nuevas tecnologías y métodos de marketing, va a propiciar una mayor satisfacción del cliente y rendimiento empresarial gracias a estas innovaciones (Fuentes-Blasco et al., 2017). De este modo, la resiliencia funciona como un impulsor para la innovación, permitiendo a los minoristas descubrir nuevas oportunidades y seguir siendo competitivos (Ruiz-Molina et al., 2017; Santoro et al., 2021; Xia et al., 2024). Así, nuestra última hipótesis es la siguiente:

*H9: La innovación mediará positivamente la relación entre la resiliencia organizacional y el desempeño del pequeño comercio minorista independiente.*

#### 3.4. Modelo de antecedentes y consecuencias de la resiliencia

A lo largo de este capítulo, se han analizado algunos de los antecedentes y consecuencias de la resiliencia organizacional, junto con el planteamiento de diversas hipótesis que exploran las relaciones que examinan cómo estos antecedentes influyen en el desarrollo de la resiliencia y, a su vez, cómo la resiliencia afecta al desempeño empresarial y a la capacidad de innovación en el pequeño comercio minorista independiente.

Además de las variables independientes anteriormente presentadas, nuestro modelo incluye un conjunto de variables de naturaleza organizacional como variables de control: la antigüedad del negocio, su ubicación y el tamaño. Según Carlson y Wu (2012), las variables de control ayudan a mitigar la influencia de factores externos o "nuisance variables" que podrían distorsionar la relación entre las variables independientes y dependientes, garantizando que los resultados reflejen de manera más precisa las relaciones que son objeto del análisis. Por tanto, utilizamos las variables de control para identificar la influencia de factores no incluidos en las hipótesis principales que podrían afectar los resultados de nuestro.

La antigüedad de una empresa puede influir en su estabilidad, experiencia y capacidad para enfrentarse a los desafíos del mercado. Las empresas más antiguas tienden a tener procedimientos establecidos y una clientela leal, mientras que las más nuevas pueden ser más innovadoras, aunque potencialmente menos estables. Según Kücher et al. (2020), las causas del fracaso corporativo varían significativamente según la edad de la empresa, lo que resalta la importancia de considerar este factor como variable de control. En relación con la resiliencia, las empresas más antiguas podrían ser más resilientes debido a su experiencia acumulada y su capacidad para aprender de crisis pasadas, mientras que las más jóvenes

### CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS.

podrían mostrar resiliencia a través de su mayor adaptabilidad e innovación (Kücher et al.,2020).

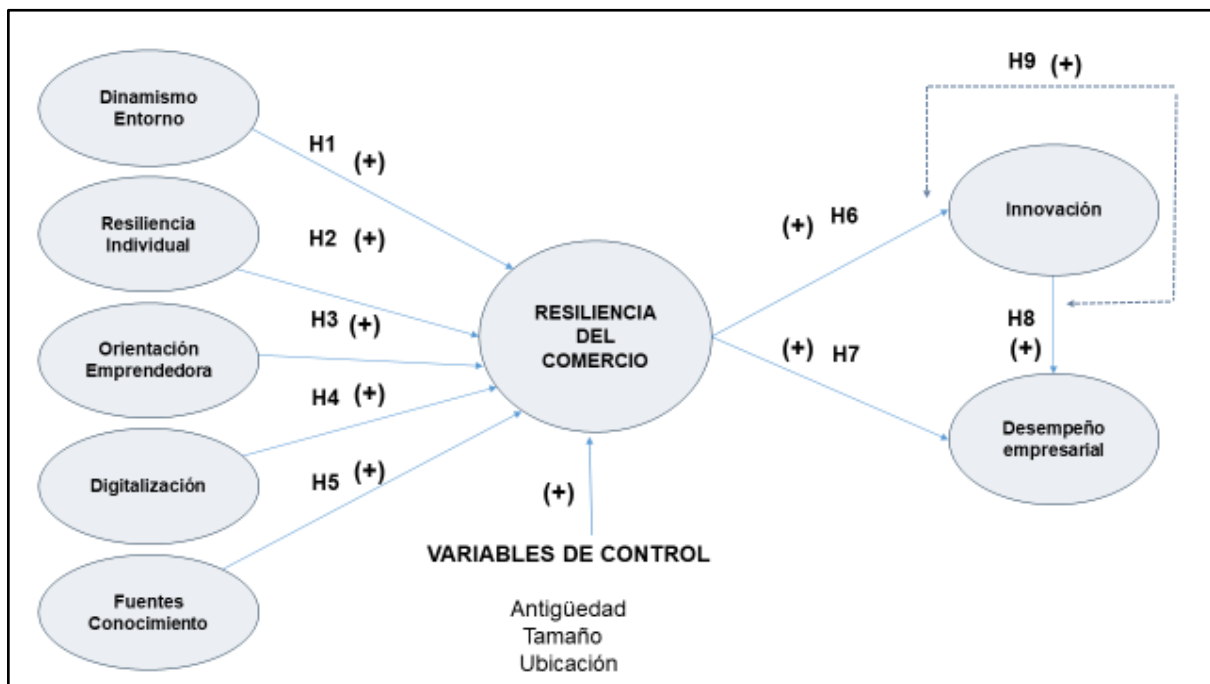
La ubicación del negocio también es relevante, ya que puede influir en el acceso de los clientes, en los costos operativos del negocio y en el nivel de competencia. Los negocios situados en el centro de la ciudad suelen atraer mayor afluencia de clientes y se enfrentan a costes de alquiler más elevados, mientras que los ubicados en barrios pueden contar con una clientela más estable, aunque con menos exposición. La ubicación, además, impacta no solo en el rendimiento del establecimiento, sino también en el crecimiento del empleo, lo que subraya su importancia en estudios de desempeño empresarial (Hoogstra y van Dijk, 2004). En términos de resiliencia, los negocios en el centro pueden ser más vulnerables a las fluctuaciones económicas debido a los altos costes fijos, mientras que los ubicados en barrios podrían ser más resilientes por contar con una base de clientes más leal y menos dependiente de factores externos (Barata-Salgueiro y Erkip ,2014).

El tamaño de la empresa afecta su capacidad para innovar, su estructura organizativa y su capacidad de reacción ante cambios del mercado. Las empresas más grandes pueden beneficiarse de economías de escala, mientras que las más pequeñas suelen ser más ágiles y adaptables (Younis y Sundarakani, 2019). En cuanto a la resiliencia, las empresas más grandes suelen tener más recursos para enfrentarse a las crisis, lo que las hace más robustas, mientras que las pequeñas empresas, por su mayor flexibilidad, pueden responder más rápidamente a cambios repentinos, lo que también favorece su resiliencia (Iftikhar et al., 2021).

### CAPÍTULO 3. LA RESILIENCIA EN EL COMERCIO MINORISTA. UNA PROPUESTA DE MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS.

La figura 3.3, representa gráficamente nuestro modelo teórico, con el efecto directo del dinamismo del entorno, la resiliencia individual, la orientación emprendedora, la digitalización y las fuentes de conocimiento sobre la resiliencia (hipótesis 1-5); el efecto de la resiliencia sobre los resultados empresariales y la capacidad de innovación del pequeño comercio, integrando además el efecto mediador de la innovación (hipótesis 6-9); y las variables de control.

**Figura 3.3. Modelo de la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente**



---

## **CAPÍTULO 4.**

# **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

---





# CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

---

## 4.1. Introducción

El capítulo comienza describiendo el sector en el que se contextualiza esta investigación, que es el de la distribución comercial, enfocándonos específicamente en el pequeño comercio minorista independiente. En el apartado siguiente, procedemos a abordar la selección de la muestra, que se centrará en el pequeño minorista independiente. En la literatura se le denomina de muy diversas formas: pequeños y medianos establecimientos minoristas (SME retail outlets, Bollweg et al, 2020b), Micro-emprendedores (Hensel et al, 2021), pequeños negocios dirigidos por el propietario (Small business owner-managed; Hadjielias et al, 2022), micro-minorista (micro retailer, Bollweg et al, 2020b), pequeño minorista independiente (small independent retailer, Hensel et al, 2021), nano store (Samanta y Aithal, 2024); propietario del local operando establecimientos minoristas (local ownwer-operated retail outlets, Bollweg et al., 2020b), pequeños emprendedores minoristas (independent small business retail entrepreneurs; Smith et al, 2022), o recibiendo un nombre específico del lugar de procedencia: kirana (India), sarisari store (Filipinas), everyday retail entrepreneurs (Canadá) o mom and pop store (Samanta y Aithal, 2024). Nos basaremos en la definición de Bollweg (2018) que establece los criterios para la identificación del pequeño minorista independiente: no pertenece a ninguna cadena o franquicia y como máximo tiene tres establecimientos físicos.

A continuación, detallaremos el proceso de elaboración del cuestionario y delineamos el diseño del trabajo de campo. Concluimos este capítulo presentando las técnicas estadísticas utilizadas en el estudio.

## 4.2. El comercio minorista independiente

La distribución comercial se clasifica, según el desglose sectorial del Instituto Nacional de Estadística (INE), como una actividad económica perteneciente al sector servicios. A su vez según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas de España (CNAE-2009), el

sector comercio se encuentra integrado en el grupo G, en concreto el subgrupo G-47, dedicado al comercio al por menor, excluyendo la venta de vehículos de motor y motocicletas. Dado que esta investigación se centra en el comercio minorista independiente, se corresponde el ámbito de la misma con este subgrupo G-47 de la CNAE.

### 4.2.1. Naturaleza y características del sector en España

Según los datos presentados por el Ministerio de Economía, Comercio y Empresa, publicados en septiembre de 2023 por el Instituto Nacional de Estadística (INE), el sector de la distribución comercial representa un 14,0% del Producto Interno Bruto total a precios básicos (VAB) y el peso del comercio minorista constituye el 5,4% del valor añadido bruto total (4,9% del PIB) de la economía española.

Respecto al número de empresas de comercio al por menor existentes al inicio de 2022, se contabilizaron 428.605 empresas, (un 0,2% más que en el año anterior), constituyendo el 12,50% del total de empresas en el país. Asimismo, el número de locales de comercio al por menor fue de 543.658, representando el 13,80% del total de locales en España. (INE, 2023).

En España, las afiliaciones a la Seguridad Social en el comercio al por menor alcanzaron los 1.919.639 trabajadores al 31 de diciembre de 2022, lo que representa un 9,50% del total de afiliaciones a la Seguridad Social en la economía. Además, se registraron 1.304.915 contratos en el comercio minorista durante el año 2022, lo que equivale al 7,10% del total de contratos en la economía (PATECO, 2024).

El Índice de Comercio Minorista (ICM) a precios constantes del Instituto Nacional de Estadística (INE) es una herramienta estadística que mide la evolución de las ventas en el comercio al por menor, ajustadas por la inflación, por lo que los datos reflejan los cambios reales en las ventas, eliminando el efecto de la variación de los precios a lo largo del tiempo. El ICM permite evaluar la salud del sector minorista en España, midiendo a corto plazo, la evolución de la actividad en el sector.

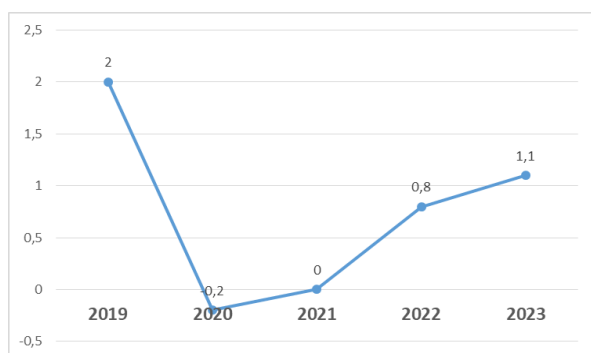
El análisis de los índices del comercio minorista a precios constantes del INE, focalizado en los datos de diciembre, muestra la trayectoria del sector en períodos clave de cierre de año, (Figura 4.1). En 2019, el comercio minorista creció un 2%, reflejando una situación económica favorable antes de la pandemia. Sin embargo, en 2020, el sector experimentó una ligera disminución del -0,2% debido al impacto de la COVID-19. En 2021, el ICM se mantuvo estable sin cambios, indicando una recuperación lenta. Posteriormente, en 2022, hubo un crecimiento

del 0,8%, sugiriendo una mejora continua, aunque moderada. Finalmente, en 2023, el comercio minorista creció un 1,1%, indicando una tendencia positiva y una posible estabilización en el crecimiento del sector. Estos datos ilustran la capacidad del sector para adaptarse a condiciones cambiantes, siendo un sector adecuado para el estudio de la resiliencia organizacional, reflejando una mejora gradual y continua en su desempeño durante el cierre del año. (INE, 2024a).

Por otro lado, el Índice de Ocupación en el sector minorista, reflejado por el Índice de Comercio al por Menor (ICM), es un indicador que mide la evolución del empleo en el sector del comercio minorista. Este índice refleja los cambios en el número de personas empleadas en este sector, usando una base de referencia de 100.

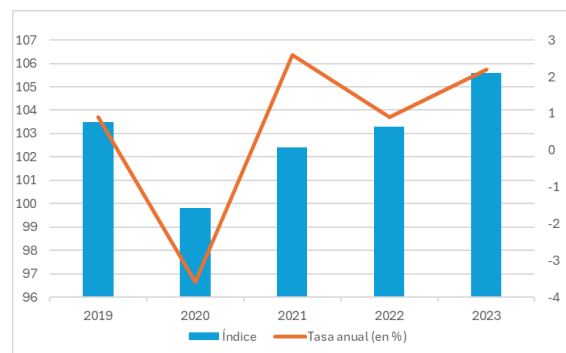
En la figura 4.2, se observan los datos del Índice de Ocupación en el Comercio Minorista en diciembre, entre 2019 y 2023. En diciembre de 2019, el índice era 103,5, lo que significa que el empleo era un 3,5% superior al nivel del año base. En diciembre de 2020, el índice cayó a 99,8, reflejando una disminución del empleo del 0,2% debido a la pandemia. En diciembre de 2021, el índice se recuperó a 102,4, mostrando un aumento del 2,4% en comparación con el año base. Esta tendencia positiva continuó en diciembre de 2022 y 2023, con índices de 103,3 y 105,6, respectivamente, indicando aumentos del 3,3% y 5,6% en el empleo en comparación con el año base, y mostrando una recuperación sostenida y un crecimiento estable del empleo en el comercio minorista. (INE, 2024b).

**Figura 4.1. Variación anual de los Índices del comercio minorista**



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos del INE (2024a).

**Figura 4.2. Índice de ocupación en el comercio minorista**



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos del INE (2024b).

El sector minorista desempeña un papel fundamental en la economía, siendo un motor clave para el crecimiento económico y el empleo. Los datos de índices de comercio al por menor y ocupación muestran la dinámica y la vitalidad de este sector en la generación de actividad

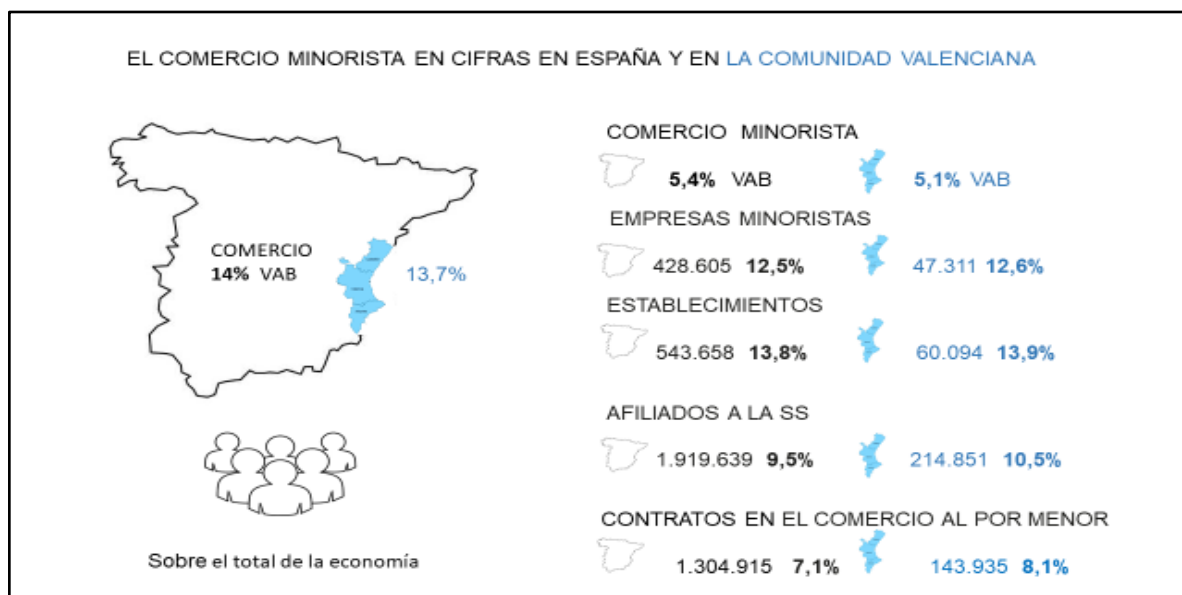
económica y empleo. Con un crecimiento constante en las ventas y un aumento en la ocupación, el comercio minorista no solo impulsa el consumo interno, sino que también proporciona oportunidades laborales significativas para un amplio espectro de la población. El sector minorista ha sido capaz de adaptarse a desafíos económicos y sociales, recuperándose de crisis como la pandemia de COVID-19 y manteniendo una tendencia de crecimiento a lo largo del tiempo. Además, la capacidad de adaptación del sector a los cambios en los hábitos de consumo y a las condiciones económicas lo convierte en un componente vital de la economía, reflejando su importancia estratégica como generador de riqueza y empleo.

### 4.2.1. Naturaleza y características del sector en la Comunidad Valenciana

En el Informe de la Distribución Comercial Minorista en la Comunitat Valenciana 2023, elaborado por La Oficina Comercio y Territorio (PATECO, 2024), entidad especializada integrada en el Consejo de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de la Comunitat Valenciana, se destaca que la actividad comercial en la Comunitat Valenciana desempeña un papel fundamental en la economía y sociedad regional. Contribuye con el 13,7% del Valor Añadido Bruto (VAB), siendo la tercera actividad más significativa después de la Administración pública y la industria, y donde el comercio minorista representa el 5,1% del VAB (PATECO, 2024).

Respecto al número de empresas de comercio al por menor, a 1 de enero de 2022, se contabilizaron 47.311 empresas, constituyendo el 12,60% del total de empresas en la Comunitat Valenciana. El sistema de distribución comercial valenciano destaca por su diversidad de formatos y amplia localización espacial, ofreciendo libertad de elección a los consumidores con más de 60.094 locales, representando el 13,90% del total de locales en la Comunidad Valenciana (PATECO, 2024).

En la Comunitat Valenciana (CV), las cifras muestran que las afiliaciones a la Seguridad Social en el comercio al por menor alcanzaron las 214.581 personas al 31 de diciembre de 2022, lo que equivale al 10,50% del total de afiliaciones a la Seguridad Social en la economía regional. Se registraron 143.935 contratos en el comercio minorista durante el año 2022, representando el 8,10% del total de contratos en la economía de la CV, por lo que en términos de empleo, el comercio al por menor es el segundo mayor empleador. La figura 4.3. resume el comercio minorista en cifras.

**Figura 4.3. El comercio minorista en cifras**

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de PATECO (2024) y de INE (2024).

En términos generales, tanto a nivel nacional como autonómico, el comercio minorista juega un papel significativo en la economía española, representando un porcentaje considerable de las afiliaciones a la Seguridad Social, contratos laborales, número de empresas y locales comerciales. En comparación con el panorama nacional, el comercio minorista en la Comunitat Valenciana muestra índices similares, pero ligeramente superiores en algunos aspectos clave, como el porcentaje de afiliaciones a la Seguridad Social (10,50% frente al 9,50% a nivel nacional) y el porcentaje de contratos (8,10% frente al 7,10%). Estos datos sugieren que la actividad comercial en la Comunitat Valenciana refleja tendencias y características similares a nivel nacional, lo que podría indicar que la región sirve como un buen indicador o muestra para el comportamiento del comercio minorista a nivel nacional (Figura 4.3).

### 4.3. Diseño de la investigación

Para conseguir los objetivos de esta tesis, se ha diseñado una investigación mediante el uso de la técnica cuantitativa de la encuesta. La selección de la muestra ha sido por muestreo probabilístico estratificado y se ha realizado en dos fases. La primera nos permitió seleccionar los municipios y la segunda los comercios. El diseño del cuestionario se ha centrado en escalas ya utilizadas anteriormente por otros investigadores.

El proceso de trabajo de campo ha descrito cómo se llevaron a cabo las encuestas en comercios minoristas independientes. Finalmente, se contempla el enfoque estadístico,

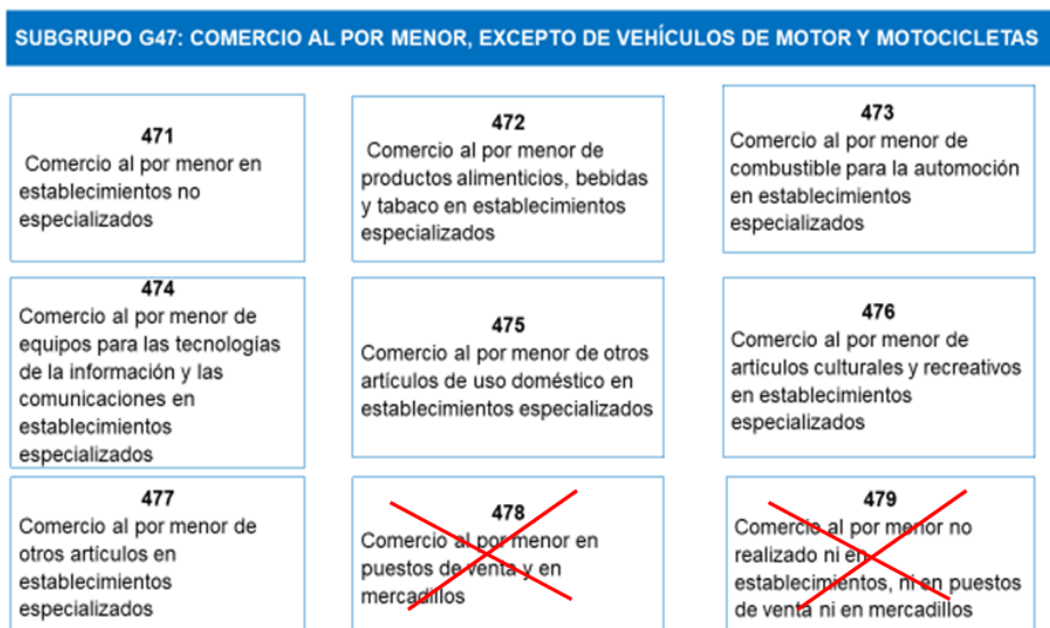
delineando las técnicas que se emplearon para analizar e interpretar los datos recopilados. Cada uno de estos elementos se integra de manera coherente, estableciendo un marco sólido para la investigación y garantizando la calidad y validez de los resultados obtenidos.

### 4.3.1. Selección de la muestra

En el apartado 4.2.2. se ha señalado la idoneidad del comercio de la Comunidad Valenciana como indicador del comercio a nivel nacional. Por ello, nuestro estudio se centra en el pequeño comercio minorista independiente en la Comunidad Valenciana. Sin embargo, es importante destacar que la caracterización precisa de nuestra muestra se ha visto desafiada por las restricciones en los datos proporcionados por los institutos de estadística. Estas entidades suelen ofrecer información sobre el comercio unilocalizado, aquel que opera en una sola ubicación física y que no forma parte de una cadena o franquicia pero que difiere del pequeño comercio minorista independiente.

Para la petición de información sobre el número de empresas que formarán la población, es importante tener claro los epígrafes del grupo 47 de la CNAE-2009, que se refiere al comercio al por menor excepto la venta de vehículos de motor y motocicletas ( Figura 4.4), teniendo en cuenta todos los subepígrafes excepto los subepígrafes 478 y 479, pues siguiendo la definición de Bollweg (2018), el pequeño comercio minorista independiente debe tener al menos una tienda como espacio físico además de tener horarios de apertura estándar. El epígrafe 478 agrupa el comercio al por menor en mercados y ferias, que incluye a los vendedores que operan en puntos de venta temporales, como puestos o quioscos en mercados, ferias y otros lugares de venta no permanentes. Este tipo de comercio no cuenta con una tienda física establecida y sus horarios de apertura suelen variar según las condiciones del mercado o evento., El epígrafe 479, por su parte, incluye el comercio al por menor no realizado en establecimientos, ni en mercados o ferias, que abarca actividades como la venta a través de internet, la venta por correo y las ventas puerta a puerta. Este tipo de comercio tampoco requiere un espacio físico fijo, ya que muchas de estas operaciones se realizan en línea o mediante otros métodos no convencionales de venta directa. Dado que ambos epígrafes se refieren a formas de comercio que no cumplen con los requisitos de contar con una tienda física permanente, son excluidos del análisis cuando se busca información sobre el pequeño comercio minorista independiente, que se caracteriza precisamente por operar desde un establecimiento con horarios de apertura definidos.

Figura 4.4. Desglose del grupo 47 del Comercio al por Menor



Fuente: Elaboración propia basada en datos de la CNAE-2009.

La selección de la muestra ha tenido que superar tres desafíos, el primero ha sido que el Instituto Valenciano de Estadística (IVE), no ofrece directorios agregados del número de empresas; en segundo lugar, la unidad de análisis del IVE es el comercio unilocalizado que no es igual al pequeño comercio minorista independiente. Por último, no existe un directorio, ni público ni privado, de pequeño comercio minorista independiente.

A continuación, se expone cómo se han superado estos desafíos. Para ello vamos a seleccionar la muestra en dos fases.

La selección de la muestra se realiza por muestreo no probabilístico estratificado, seleccionando en una primera fase los municipios y en una segunda fase los comercios pertenecientes a la muestra.

### ***Selección de los municipios***

Nuestro punto de partida es el Plan de Acción Territorial Sectorial del Comercio de la Comunitat Valenciana (PATSECOVA), que establece un marco territorial del comercio de la Comunitat Valenciana (PATSECOVA, 2024). En dicho plan se realiza una subdivisión territorial de la región, específicamente para la ordenación comercial, mediante el Sistema Nodal de Referencia Comercial, que identifica ciudades que desempeñan un papel destacado



en el ámbito comercial y tienen la capacidad de polarizar el territorio, generando áreas de influencia comercial. Este sistema está compuesto por municipios que cumplen diferentes roles, como cabeceras de área funcional comercial, subcabeceras, nodos comerciales intermedios, nodos turísticos litorales, nodos comerciales de interior, y nodos basados en grandes equipamientos comerciales.

Las cabeceras de área funcional comercial son los municipios con mayor capacidad para ofrecer servicios comerciales a nivel supramunicipal, lo que les otorga un papel central en la configuración de amplias áreas de influencia comercial. Estas áreas incluyen a otros municipios que dependen de la oferta comercial de la cabecera, consolidándose como focos primarios del comercio en la región.

Por su parte, las subcabeceras de área funcional comercial complementan la función de las cabeceras, compartiendo su protagonismo en la generación de áreas de influencia, aunque con una capacidad de prestación de servicios comerciales más limitada. A pesar de ello, su influencia sigue siendo relevante en la estructura comercial del territorio.

Los nodos comerciales intermedios se encuentran en una posición estratégica dentro del sistema, generalmente en áreas metropolitanas o en zonas intermedias del territorio. Estos municipios, de tamaño medio, cuentan con una dotación comercial suficiente para generar influencia sobre municipios cercanos, sin llegar a tener la capacidad de polarización de las cabeceras o subcabeceras.

En cuanto a los nodos turísticos litorales, estos municipios tienen un marcado carácter turístico y están ubicados en la franja costera de la Comunitat Valenciana. Su oferta comercial está diseñada para satisfacer las demandas de una población visitante mucho mayor que la población residente, lo que les confiere un protagonismo particular en épocas de alta afluencia turística.

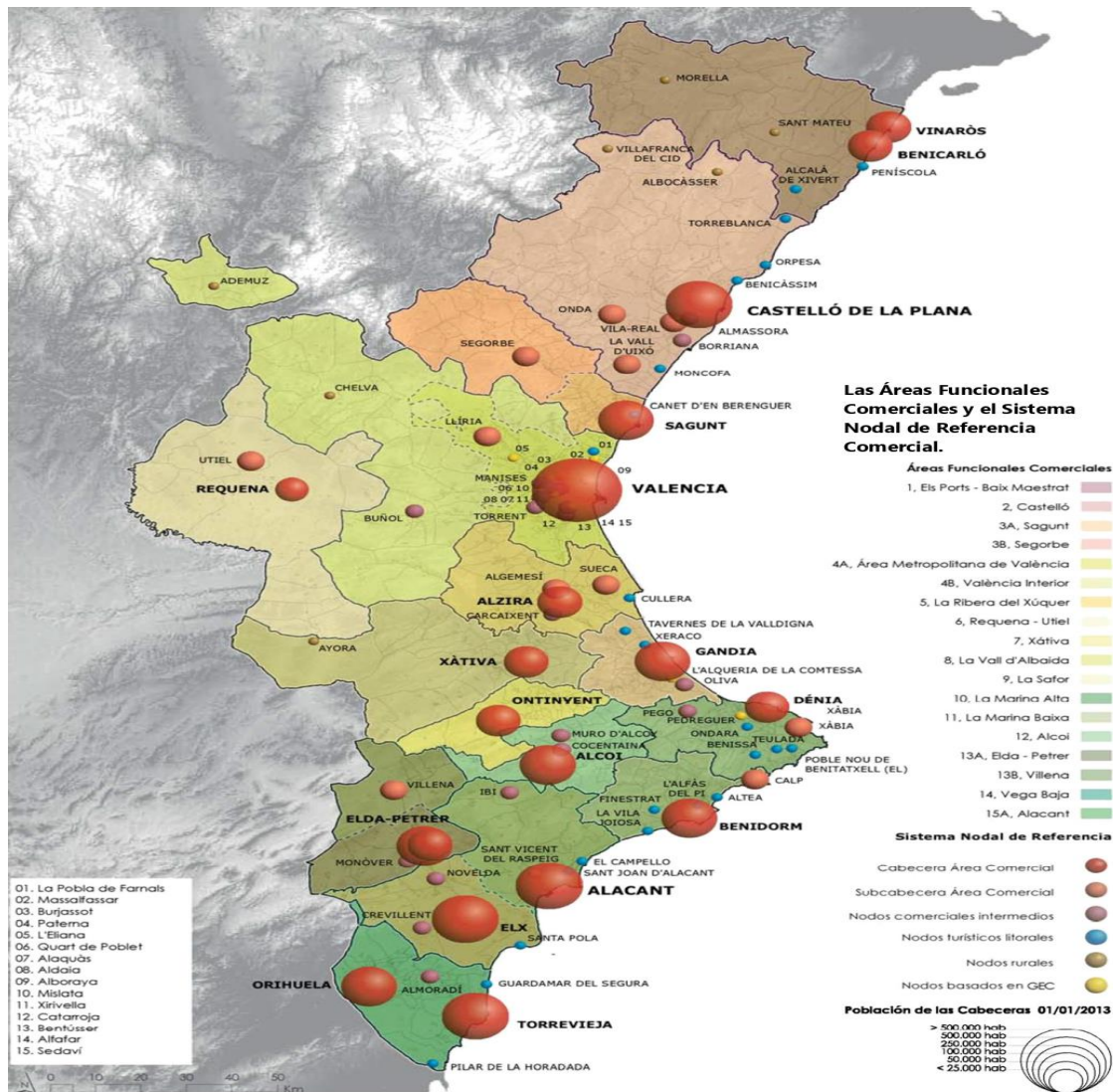
Los nodos comerciales de interior son municipios situados en zonas rurales, que proporcionan servicios comerciales básicos a los municipios circundantes. Aunque su capacidad de atracción es más limitada, juegan un papel clave en la cohesión comercial de las áreas rurales.

Finalmente, los nodos basados en grandes equipamientos comerciales, son aquellos municipios que, sin pertenecer a ninguna de las categorías anteriores, cuentan con grandes infraestructuras comerciales, capaces de atraer a consumidores de diversos municipios. Estas instalaciones generan una fuerte capacidad de polarización comercial a nivel supramunicipal, convirtiéndose en puntos de referencia para la compra y el ocio.

## CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Las áreas comerciales funcionales agrupan municipios influidos por una ciudad principal, considerando criterios funcionales, topográficos, urbanísticos, históricos, medioambientales, socioculturales y visuales. Esta estructura territorial proporciona el contexto necesario para comprender y analizar el impacto del pequeño comercio minorista independiente en la Comunidad Valenciana. (Figura 4.5).

**Figura 4.5. Áreas funcionales Comerciales y Sistema Nodal de referencia comercial**



Fuente: PATSECOVA (2024)

Para determinar nuestra población nos basamos en las áreas funcionales comerciales propuestas por PATSECOVA, tal y como se pueden apreciar en la tabla 4.1, son en total 19 áreas distribuidas por toda la Comunidad Valenciana.

**Tabla 4.1. Áreas funcionales comerciales de la Comunidad Valenciana y nº de establecimientos por cabecera de área comercial.**

Código	Área funcional	Cabecera	Nº de establecimientos		
			2020	2021	2022
1	Els ports-Baix Maestrat	Vinaroz/Benicarló	520	519	516
2	Castelló	Castelló	1.251	1.256	1.211
3A	Sagunt	Sagunt	496	496	484
3B	Segorbe*	Segorbe*			
4A	Área Metropolitana de Valencia	Valencia	6.767	6.601	6.558
4B	Valencia interior*				
5	La Ribera del Xúquer	Alzira	344	343	346
6	Requena-Utiel	Requena	177	179	175
7	Xàtiva	Xàtiva	325	310	303
8	La Vall d'Albaida	Ontinyent	308	295	310
9	La Safor	Gandia	656	641	614
10	La Marina Alta	Dénia	441	430	426
11	La Marina Baixa	Benidorm	952	902	897
12	Alcoi	Alcoi	445	445	453
13A	Elda-Petrer	Elda-Petrer	735	725	734
13B	Villena*	Villena*			
14	Vega Baja	Torrevejeja/Orihue la	1273	1218	1203
15A	Alacant	Alacant	2.850	2.810	2.836
15B	Elx	Elx	1.821	1.820	1.803
		Totales	19.361	18.990	18.869

\*No forman parte de la cabecera del área comercial

Fuente:elaboración propia basada en PATSECOVA (2024), IVE (2024).

Se solicitó al Servei d'Estadístiques Econòmiques, Demogràfiques i Socials de la Generalitat València, que forma parte del Instituto Valenciano de Estadística (IVE), el número de las empresas unilocalizadas de las 19 áreas comerciales de la Comunidad Valenciana y que formaran parte del grupo 47 de la CNAE, exceptuando los subgrupos 478 y 479, facilitándonos el listado del número de locales unilocalizados por municipios cabecera de área comercial.

Según la información recopilada (Tabla 4.1), las áreas comerciales de Valencia, Alicante, Elche y Castellón son las más destacadas en términos de empresas minoristas unilocalizadas en la Comunidad Valenciana (IVE, 2024). No obstante, al examinar la distribución de comercios unilocalizados en las tres capitales de provincia, se evidencia que la combinación de Valencia, Alicante y Castellón abarca el 56,20% del total de estos comercios en la región. (Tabla 4.2).

La elección de estas tres ciudades se orienta a obtener una visión integral y equilibrada de la dinámica del comercio unilocalizado en la Comunidad Valenciana, considerando tanto la relevancia económica como la representación geográfica y facilita la obtención de la muestra centrándonos en tres municipios.

**Tabla 4.2. Locales unilocalizados en las tres capitales por Cabecera Área Comercial. División 47 de la CNAE, excepto grupos 478 y 479**

	Locales	%
Alicante	2.836	26,74%
Castellón	1.211	11,42%
Valencia	6.558	61,84%
Total 3 capitales	10.605	100%
Total Comunidad Valenciana	18.869	56,20%

Fuente: elaboración propia basada en IVE (2024).

Para comprobar la representatividad de las tres capitales de provincia sobre el comercio de la Comunidad Valenciana, se ha realizado un análisis por subsectores de actividad para reflejar adecuadamente la diversidad de estos comercios en la región. Para ello, se ha tomado

como base el Directorio Comercial proporcionado por la Consellería de Innovación, Industria, Comercio y Turismo de la Generalitat Valenciana (CICT) y la red de Agencias para el Fomento de la Innovación Comercial (AFIC). Este directorio está en abierto en la web mapa del comercio de proximidad de la Comunidad Valenciana y se pueden obtener listados por actividad comercial y por ubicación.

De la web mapa de comercios de proximidad se extrajeron los listados de los comercios minoristas de toda la Comunidad Valenciana, datos que se pueden observar en la tabla 4.3, además de especificar los que existen en las tres capitales. Cabe destacar, que se obtuvieron de la dicha web pues es pública y a pesar de intentar conseguir esta información por otros canales, debido a la ley de protección de datos no fue posible. Este directorio contempla el comercio de proximidad que es lo más parecido al pequeño comercio minorista independiente.

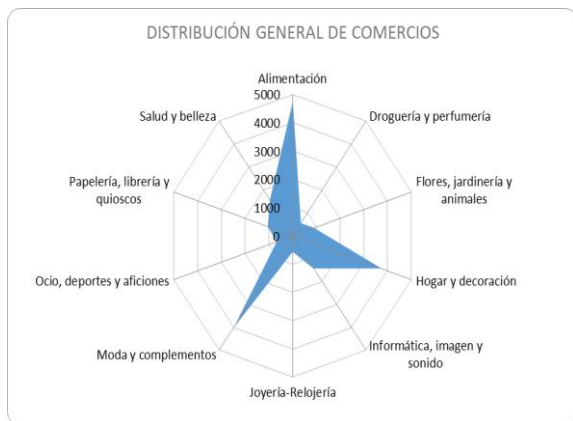
**Tabla 4.3. Número de establecimientos comercio minorista en la Comunidad Valenciana y en Castellón, Valencia y Alicante por categoría de comercio**

CATEGORÍAS DE LOS COMERCIOS	LISTADO TOTAL	TOTAL 3 CAPITALES
Alimentación	4.679	434
Droguería y perfumería	540	45
Flores, jardinería y animales	889	63
Hogar y decoración	3.693	274
Informática, imagen y sonido	1.407	106
Joyería-Relojería	552	82
Moda y complementos	3.907	437
Ocio, deportes y aficiones	654	78
Papelería, librería y quioscos	1.033	117
Salud y belleza	1.539	149
TOTALES	18.893	1.785

Elaboración propia, basada en la web mapa de comercios de proximidad. Consellería de Innovación, Industria, Comercio y Turismo de la Generalitat Valenciana y la red AFIC (2024).

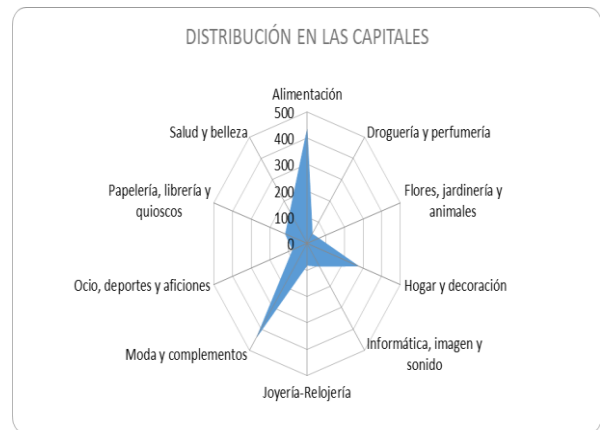
Realizando un estudio preliminar de la distribución por subsectores de actividad (Figura 4.6), se apreció que era igual la distribución por categorías para las diversas áreas funcionales comerciales que para las tres capitales de provincia, Castellón, Valencia y Alicante, (Figura 4.7), por lo que se decidió acotar el estudio a las tres ciudades por ser representativas de la Comunidad Valenciana.

**Figura 4.6. Distribución por comercios minoristas independientes de la Comunidad Valenciana.**



Fuente: Elaboración propia basada en la web mapa de comercios de proximidad. (CIICT, AFIC ,2024.).

**Figura 4.7. Distribución por comercios minoristas independientes de Castellón, Valencia y Alicante.**



Fuente: Elaboración propia basada en la web mapa de comercios de proximidad. (CIICT, AFIC ,2024.).

### ***Selección de comercios***

Una vez comprobada la idoneidad de seleccionar la muestra de dentro de las tres cabeceras, se decidió hacer un muestreo no probabilístico estratificado. Estratificado porque la muestra se divide en grupos o estratos, en este caso, las tres capitales de la Comunidad Valenciana (Alicante, Castellón y Valencia). Estos estratos son seleccionados intencionalmente debido a su importancia y representatividad en la población total de comercios independientes. Y no probabilístico porque la asignación de encuestas a cada capital no se realiza de manera aleatoria, sino que se determina de acuerdo con la proporción de locales en cada ciudad con respecto al total de comercios minoristas independientes. (Tabla 4.2).

Esto significa que la muestra estará compuesta por aquellos comercios que, cumpliendo los requisitos de inclusión, decidan participar voluntariamente en la investigación. Por ello, los criterios que deben cumplir los participantes son los siguientes:

Los criterios de inclusión son los pequeños comercios minoristas independientes, de la Comunidad Valenciana, con un espacio de venta físico de bienes de consumo, con horarios de apertura estándar, donde el propietario participe activamente en las operaciones diarias de la tienda, y con un máximo de tres establecimientos.

Los criterios de exclusión son aquellos comercios que forman parte de una cadena minorista o de una franquicia, y aquellos comercios que no forman parte de ninguna, pero poseen más de tres sucursales.

De esta forma, el muestreo no probabilístico estratificado permite enfocarnos en las tres capitales de la Comunidad Valenciana de manera proporcional a su presencia en la población total de comercios independientes. Al tener criterios de inclusión y exclusión claros en el diseño de la muestra, se están implementando medidas para mitigar algunos de los sesgos potenciales.

Toda la información de esta investigación se recoge en la tabla 4.4, donde se expone la ficha técnica de la investigación.

**Tabla 4.4. Ficha técnica de la investigación**

<b>Ficha técnica</b>	
<b>Universo</b>	Pequeños comercios minoristas independientes de la Comunidad Valenciana
<b>Método de recogida de información</b>	Cuestionario estructurado
<b>Ámbito de estudio</b>	Resiliencia del pequeño comercio minorista independiente
<b>Tamaño de la muestra</b>	150 encuestas válidas
<b>Localización de la muestra</b>	Castellón (11,42%), Valencia (61,84%) y Alicante (26,74%)
<b>Procedimiento de muestreo</b>	Muestreo tipo no probabilístico estratificado
<b>Error muestral</b>	Nivel de confianza 95% y error +-8%.
<b>Cuestionario</b>	Cuestionario preguntas cerradas (escala Likert 1-7).
<b>Fecha de trabajo de campo</b>	junio 2024

Para la amplitud de la población total, la cual alcanza los 10.605 comercios en las tres capitales, la elección de una muestra de 150 se considera apropiada y se ha realizado teniendo en cuenta las restricciones prácticas y logísticas inherentes a la realización de encuestas en comercios minoristas independientes. Este tamaño de muestra se revela como significativo, proporcionando una muestra con un alto nivel de confianza, margen de error aceptable y consideración del tamaño poblacional.

#### 4.3.2. Diseño del cuestionario

Para la recopilación de datos, se ha confeccionado un cuestionario estructurado que consta de tres secciones distintas. La primera sección, para garantizar la idoneidad de la muestra, incluye preguntas filtro al inicio del cuestionario. En primer lugar, se solicitó a los participantes que aceptaran tres cláusulas relacionadas con la confidencialidad y anonimato de los datos, así como el tratamiento de los mismos de acuerdo con el Reglamento General de Protección de Datos (UE) 2016/679.( ANEXO I). En segundo lugar, figuran dos preguntas de filtro



## CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

concebidas con el propósito de evaluar la pertinencia del establecimiento comercial para su inclusión en el estudio. Estas preguntas de filtro, fundamentadas en la definición de pequeño comercio minorista independiente proporcionada por Bollweg (2018), tienen como objetivo descartar aquellos establecimientos que forman parte de una cadena o franquicia y que además no cuentan con más de tres locales. Bollweg (2018) en su obra "*The digital transformation of local owner-operated retail outlets*" establece los criterios de clasificación para la identificación de tales establecimientos. En ellas, se pregunta si el comercio forma parte de una franquicia o cadena, con el fin de seleccionar exclusivamente aquellos que sean independientes. Y posteriormente, se requiere a los encuestados especificar el número de tiendas propias, limitando la muestra a aquellos comercios con un máximo de tres establecimientos. (AnexoII).

Estas medidas aseguran que la muestra seleccionada esté compuesta exclusivamente por comercios minoristas independientes, garantizando al mismo tiempo el cumplimiento de las normativas de protección de datos pertinentes.

En la segunda parte del cuestionario, se incluyen preguntas generales sobre el comercio y el comerciante. Las preguntas de clasificación están divididas en dos tramos. Por un lado, son preguntas sobre el comercio, tales como el código postal, el año de fundación, si es un negocio familiar, si forma parte de una asociación comercial, el número de empleados, tanto a tiempo completo como a tiempo parcial, el tipo de comercio (según su categoría), la forma jurídica, si es empresario individual (autónomo) o una sociedad limitada, y por último la ubicación, es decir, si el comercio está en el centro de la ciudad o en un barrio. Y, por otro lado, son preguntas para la clasificación del comerciante, tales como la edad, el género y el nivel de estudios. (Tabla 4.5.)

Tabla 4.5. Tabla resumen

Item	Variable
Tiendas propias	1 2 3
Código postal	V. Categórica
Año fundación	V. Continua
Negocio familiar	Si No
Pertenencia asociación comercial	Si No
Empleados tiempo completo	V. Continua
Empleados tiempo parcial	V. Continua
Tipo de comercio	1. Alimentación 2. Droguería - Perfumería 3. Flores, jardinería y animales 4. Hogar y decoración 5. Informática, imagen y sonido 6. Joyería - relojería 7. Moda y complementos 8. Ocio, deportes y aficiones 9. Papelería, librería y quioscos 10. Salud y belleza
Forma jurídica	Empresario individual Sociedad Limitada Otro
Ubicación	Centro Barrio
Edad	18-29 30-49 50-65 + 65
Género	Masculino Femenino
Nivel de estudios	Primarios Secundarios Superiores

## CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

En la tercera parte, se abordan seis bloques relacionados con las variables de estudio, a saber: resiliencia individual del comerciante, resiliencia organizacional del comercio, orientación emprendedora del comercio, fuentes de conocimiento, digitalización, dinamismo del entorno, innovación y resultados. En cuanto a las escalas de medición de las variables, se han empleado escalas previamente validadas en investigaciones anteriores y que se ajustan a los requisitos específicos de esta investigación. En la tabla 4.6., se detallan las escalas de medición utilizadas para la elaboración del cuestionario, incluyendo el número de ítems utilizados por variable y sus correspondientes referencias. Para todas las preguntas, se ha utilizado una escala tipo Likert con siete posibilidades de respuesta, con excepción de la pregunta sobre 9 (innovación), que requiere una respuesta dicotómica (sí/no).

Las escalas se han adaptado al sector minorista y, con el objetivo de validar el cuestionario, en febrero de 2024, se solicitó la evaluación del mismo a un grupo de expertos, tanto académicos como de diferentes organismos profesionales. En el primer caso, tres académicos de la Universitat Jaume I, la Universidad de Valencia y la Universidad de Castilla La Mancha dieron feedback sobre las escalas para medir las variables y la adaptación de los ítems al comercio minorista. En el segundo caso, se pidió opinión a tres organismos especializados en el comercio minorista: la Oficina Comercio y Territorio (PATECO), entidad especializada integrada en el Consejo de Cámaras Oficiales de Comercio de la Comunidad Valenciana, la red AFIC (Red de Agencias para el Fomento de la Innovación Comercial) y la Cámara de Comercio de Castellón. Se incorporaron al cuestionario las indicaciones proporcionadas por los dos tipos de expertos. Por último, se pasó la propuesta de cuestionario por el Comité de Ética de la Investigación con Seres Humanos de la Universitat Jaume I, que aprobó los apartados relacionados con la protección de datos y con el diseño de la investigación.

Además, para validar la aplicación al pequeño comercio minorista independiente, se realizó un pretest en seis comercios minoristas. En relación con las indicaciones recibidas durante este pretest, se incorporaron algunos indicadores a nivel general, así como matizaciones a preguntas para su mejor comprensión. El cuestionario definitivo se puede observar en el ANEXO II.

**Tabla 4.6. Escalas de medición utilizadas.**

VARIABLES	Nº DE ITEMS	REFERENCIAS
RESILIENCIA INDIVIDUAL	<b>10</b> <b>4</b>	Campbell-Sills y Stein, (2007) adaptación CD-RISC 10 de Connor Davison (2003). Anwar et al. (2023)
RESILIENCIA DEL COMERCIO	<b>9</b> <b>4</b>	Martinelli et al. (2019) * adaptación de Kantur y Say (2015) Anwar et al. (2023)
ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA	<b>9</b>	Covin y Slevin (1989)
DINAMISMO DEL ENTORNO	<b>5</b>	Anwar et al. (2023)
FUENTES DE CONOCIMIENTO	<b>11</b>	Aliasghar et al (2023) basada en Laursen y Salter (2006)
DIGITALIZACIÓN	<b>8</b>	Bollweg et al. (2020b) * con adaptación a AceleraPyme
INNOVACIÓN	<b>10</b> <b>3</b>	Adaptación del Manual de Oslo 2018 Ruiz Molina et al. (2017) *
DESEMPEÑO	<b>6</b>	Sellappan y Shanmugan, (2023)*

\* Escalas aplicadas al sector minorista.

Para medir la resiliencia individual de los comerciantes, se emplearon dos escalas diferentes. En primer lugar, se adaptaron diez ítems de la escala CD-RISC 10 de Connor Davison (2003), según la versión revisada por Campbell- Sills y Stein (2007). Además, se incorporó una segunda escala, desarrollada por Anwar, Coviello y Rouziou (2023), compuesta por cuatro ítems.

La tabla 4.7, proporciona una descripción exhaustiva de los elementos utilizados para evaluar la resiliencia individual de los comerciantes en este estudio.

**Tabla 4.7. Escalas de medición resiliencia individual**

CD-RISC 10 de Connor Davison (2003), por Campbell- Sills y Stein (2007)
<p><u>Grado de acuerdo o desacuerdo</u> con estas afirmaciones respecto a su <b>resiliencia individual</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Soy capaz de adaptarme al cambio</li> <li>2. Puedo hacer frente a lo que venga</li> <li>3. Trato de ver el lado humorístico de los problemas</li> <li>4. Hacer frente al estrés puede fortalecerme</li> <li>5. Tiendo a recuperarme tras una enfermedad o una dificultad</li> <li>6. Puedo lograr metas a pesar de los obstáculos</li> <li>7. Puedo mantener la concentración bajo presión</li> <li>8. No me desanimo fácilmente ante el fracaso</li> <li>9. Me considero una persona fuerte</li> <li>10. Puedo manejar los sentimientos negativos</li> </ol>

Anwar, Coviello y Rouziou (2023)
<p><u>Grado de acuerdo o desacuerdo</u> con estas afirmaciones que reflejan su <b>comportamiento</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Busco formas creativas para cambiar situaciones difíciles</li> <li>2. Independientemente de lo que me pase, creo que puedo controlar mi reacción ante ello</li> <li>3. Creo que puedo crecer de manera positiva afrontando situaciones difíciles</li> <li>4. Busco activamente formas de reemplazar las pérdidas que encuentro en la vida</li> </ol>

En el proceso de diseño del cuestionario para investigar la resiliencia en el pequeño comercio minorista independiente, se evaluaron diversas escalas previamente validadas, seleccionando aquellas más adecuadas y descartando otras por diferentes razones. La escala de Lee et al., (2013), que abarca múltiples dimensiones y factores críticos de la resiliencia organizacional, fue rechazada debido a su extensión significativa, que podría desalentar la participación de los encuestados y complicar el análisis de datos. La escala de Chen et al., (2021), con cinco dimensiones y 39 ítems, también fue descartada por su extensión, así como la escala de Verreyme et al., (2023), que presenta siete dimensiones y 39 ítems, debido a su longitud que comprometería la claridad y precisión de las respuestas. La escala de Bartuservience, et al. (2024), aunque clara y específica en su estructura para evaluar la resiliencia organizacional, también fue descartada debido a la posible complejidad

y la combinación de indicadores que podrían no ser completamente aplicables al entorno específico de los pequeños comercios minoristas, donde la simplicidad en la medición es necesaria para obtener respuestas claras y precisas.

En contraste, las escalas seleccionadas fueron preferidas por su concisión y relevancia directa para el contexto del comercio minorista independiente. Por ello, para evaluar la resiliencia del comercio, se emplearon dos escalas distintas, ambas utilizando una escala Likert de 7 puntos. En primer lugar, se adaptaron nueve ítems de la escala propuesta por Martinelli, De Canio y Tagliazucchi (2019), que ya ha sido aplicada al comercio minorista y que se fundamenta en los trabajos de Kantur y Say (2015). Además, se incorporó una segunda escala desarrollada por Anwar et al. (2023), compuesta por cuatro ítems. (Tabla 4.8).

**Tabla 4.8. Escalas de medición resiliencia del comercio**

Martinelli, De Canio y Tagliazucchi (2019)
<p><b>Ante situaciones adversas, cuál es su grado de acuerdo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mi comercio se mantiene en pie y conserva su posición</li> <li>2. Mi comercio consigue encontrar nuevas soluciones</li> <li>3. Mi comercio resiste hasta el final</li> <li>4. Mi comercio no se rinde y continúa su camino</li> <li>5. Mi comercio actúa con rapidez</li> <li>6. Mi comercio desarrolla alternativas para beneficiarse de las circunstancias negativas</li> <li>7. Mi comercio es ágil para tomar las medidas necesarias cuando hace falta</li> <li>8. Mi comercio es un lugar donde todos los empleados se comprometen a hacer lo que se les pide</li> <li>9. Mi comercio actúa como un todo con sus empleados</li> </ol>
Anwar et al. (2023)
<p><b>Ante situaciones adversas, cuál es su grado de acuerdo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mi comercio puede reanudar su actividad cotidiana rápidamente</li> <li>2. Mi comercio vuelve a funcionar como siempre en poco tiempo</li> <li>3. Mi comercio puede recuperar con facilidad su funcionamiento normal.</li> <li>4. En mi comercio tratamos con los problemas rápidamente</li> </ol>

Para evaluar la orientación emprendedora del comercio, se recurrió a una escala desarrollada por Covin y Slevin (1989) en la que se incluyen ítems que representan las dimensiones innovación, la proactividad y la asunción de riesgos. Los nueve ítems utilizados para medir la orientación emprendedora del comercio se detallan en la tabla 4.9.

**Tabla 4.9. Escala de medición de la orientación emprendedora (basada en Covin y Slevin, 1989)**

Covin y Slevin (1989)
<p>Grado de acuerdo con las siguientes frases de la <b>capacidad emprendedora de su comercio</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En general en mi comercio se hace énfasis en la adopción de tecnología y de innovaciones</li> <li>2. En los últimos años, mi comercio ha introducido muchas nuevas líneas (surtido) de productos o servicios.</li> <li>3. En los últimos años, los cambios que hemos introducido en nuestro surtido de productos y/o servicios han sido muy importantes</li> <li>4. Mi comercio suele ser el primero en desarrollar iniciativas a las que luego responden los competidores</li> <li>5. Mi comercio a menudo es el primero en introducir nuevos productos, procesos de gestión, tecnologías, etc</li> <li>6. Mi comercio suele adoptar una postura muy competitiva tratando de anular a los competidores</li> <li>7. Mi comercio prefiere realizar inversiones arriesgadas que ofrecen oportunidades de beneficios muy altos</li> <li>8. Debido al entorno actual, es necesario tomar decisiones valientes y de amplio alcance para conseguir los objetivos</li> <li>9. En situaciones de incertidumbre solemos adoptar una postura valiente y agresiva para aprovechar al máximo potenciales oportunidades</li> </ol>

Para medir el dinamismo del entorno comercial, se utilizó una escala compuesta por cinco ítems, los cuales se basaron en la investigación realizada por Anwar et al. (2023). Estos ítems fueron seleccionados específicamente por su capacidad para capturar diferentes aspectos del entorno empresarial en términos de su dinamismo y cambio constante.

Los cinco ítems empleados para evaluar el dinamismo del entorno se detallan en la tabla 4.10.

**Tabla 4.10. Escala de medición del dinamismo del entorno**

Anwar et al. (2023)
<p>Grado de acuerdo con las siguientes frases relacionadas con el <b>dinamismo del entorno</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mi comercio debe cambiar frecuentemente sus prácticas de marketing para mantenerse al día con el mercado y los competidores.</li> <li>2. El ritmo al que nuestros productos/servicios se quedan antiguos en este sector es muy alto</li> <li>3. Las acciones de los competidores son bastante difíciles de predecir.</li> <li>4. La demanda y los gustos de los clientes son difíciles de predecir</li> <li>5. Las tecnologías que utilizamos en nuestro negocio sufren muchos cambios.</li> </ol>

Para evaluar la importancia de las fuentes de conocimiento en el contexto del comercio, se empleó una escala compuesta por once ítems, los cuales se basaron en el trabajo de Aliasghar, Sadeghi y Rose (2023). Esta escala, a su vez, se fundamenta en la investigación previa realizada por Laursen y Salter (2006), lo que proporciona una base sólida para la evaluación de las fuentes de conocimiento en el ámbito comercial.

Los participantes proporcionaron su calificación de acuerdo con su percepción sobre la relevancia de cada fuente en el contexto de su actividad comercial durante el período especificado (Tabla 4.11).



**Tabla 4.11. Escala de medición de las fuentes de conocimiento**

Aliasghar, Sadeghi y Rose (2023)
<p>Importancia para su comercio <b>la información procedente de las siguientes fuentes</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empleados</li> <li>2. Proveedores</li> <li>3. Clientes</li> <li>4. Competidores</li> <li>5. Redes Sociales (Facebook, Instagram, Pinterest, etc)</li> <li>6. Cámara de comercio</li> <li>7. Organismos Públicos (Ayuntamiento, Generalita Valenciana, Diputación, etc)</li> <li>8. Ferias comerciales</li> <li>9. Publicaciones y revistas del sector</li> <li>10. Asociaciones del sector comercial (asociaciones de comerciantes)</li> <li>11. Otros: especificar</li> </ol>

La tabla 4.12 presenta la evaluación de la digitalización realizada por los participantes, utilizando una escala Likert de 7 puntos basada en ocho ítems adaptados del estudio de Bollweg et al. (2020a) que está aplicado al sector minorista y ajustados para el contexto de AceleraPyme<sup>1</sup>.

En esta escala, los participantes asignaron un valor del 1 al 7 a cada ítem, donde 1 indica una percepción de "Nada desarrollado" y 7 indica una percepción de "Totalmente desarrollado". Estos ítems fueron diseñados para evaluar diferentes aspectos de la digitalización en el contexto empresarial, proporcionando una visión detallada de la percepción de los participantes sobre el grado de desarrollo digital en su comercio.

<sup>1</sup> El programa AceleraPyme es una iniciativa desarrollada por Red.es, entidad adscrita a la Secretaría de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial, dentro del *Plan de Digitalización de Pymes 2021-2025*. Su objetivo principal es promover la digitalización y modernización de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en España. Este programa facilita a pequeñas empresas, microempresas y autónomos el acceso a herramientas de digitalización esenciales, como comercio electrónico, automatización de procesos y ciberseguridad, contribuyendo a su eficiencia y adaptación en un mercado digitalizado (Gobierno de España, Red.es).

**Tabla 4.12. Escala de medición de la digitalización**

Bollweg et al. (2020a) y AceleraPyme
<p>Grado de <b>digitalización de su comercio</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Página web</li> <li>2. Promoción de mi comercio en redes sociales (Whatsapp, Facebook, Instagram, etc.)</li> <li>3. Tienda on line (e-commerce)</li> <li>4. CRM (Herramienta de gestión de relación con clientes) para gestionar los procesos con los clientes (promociones, descuentos, etc)</li> <li>5. Software con fines administrativos y de gestión.</li> <li>6. Digitalización de los procesos y flujos de trabajo como la contabilidad, facturación, inventario, etc.</li> <li>7. Digitalización de emisión y recepción de las facturas de mis clientes y proveedores (Factura electrónica)</li> <li>8. Opciones de pago digital (Tarjeta, teléfono, Bizum, etc.)</li> </ol>

La medición de la innovación, como se muestra en la tabla 4.13, se llevó a cabo utilizando dos escalas distintas. La primera escala consistió en diez ítems adaptados del Manual de Oslo (OCDE, 2018). Por otro lado, la segunda escala fue desarrollada por Ruiz-Molina, et al., (2017) para aplicarla a la innovación comercial de los minoristas y consta de tres ítems. En ambas escalas, se preguntó a los participantes por su grado de acuerdo con diversas afirmaciones relacionadas con la innovación en su comercio durante los últimos tres años (2021-2023). Para la primera escala, se utilizaron preguntas dicotómicas tipo sí/no para evaluar si la empresa ha introducido o no diversas innovaciones. Estos ítems se espera que proporcionen la percepción de los participantes sobre el nivel de innovación en su comercio, abordando diversos aspectos relevantes según los criterios establecidos por el Manual de Oslo (OCDE, 2018). Por otro lado, la segunda escala, aunque consta de tres ítems, utiliza una escala Likert de 7 puntos para capturar la percepción de los encuestados sobre la innovación en su comercio, permitiendo así una evaluación más matizada y detallada de este fenómeno.

**Tabla 4.13. Escalas de medición de la innovación**

Adaptación del Manual de Oslo (OCDE, 2018)
<p>Introducción en su comercio las siguientes <b>innovaciones</b> durante los últimos 3 años (2021-2023)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuevos productos (o significativamente mejorados) en el surtido/ nuevo embalaje</li> <li>2. Nuevos servicios (o significativamente mejorados) y/o nuevas experiencias para el consumidor</li> <li>3. Nuevo (o significativamente mejorado) diseño de mobiliario o forma de presentar los productos</li> <li>4. Nuevos (o significativamente mejorados) métodos de entrega o distribución (venta por teléfono, entrega a domicilio, venta online)</li> <li>5. Nuevo (o significativamente mejorado) sistema de información personalizado de clientes</li> <li>6. Nuevas (o significativamente mejoradas) ofertas a clientes que tengan tarjetas de promociones/fidelización o similares.</li> <li>7. Nuevo (o significativamente mejorado) cambio de imagen, marca o logo del comercio</li> <li>8. Nuevo (o significativamente mejorado) sistema integrado de gestión de las actividades de la empresa, métodos de contabilidad u otras operaciones administrativas</li> <li>9. Nuevos (o significativamente mejorados) procedimientos organizativos para relaciones externas, (ej. asociacionismo comercial, acuerdos de colaboración con otras empresas, participación en plataformas de venta etc)</li> <li>10. Nuevos (o significativamente mejorados) métodos de organización de toma de decisiones o gestión de recursos humanos.</li> </ol>
Ruiz-Molina, Gil-Saura y Servera-Frances (2017)
<p>Grado de acuerdo con las siguientes frases relacionadas con <b>la innovación en su comercio</b> durante los últimos 3 años (2021-2023)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Este comercio pone en marcha más prácticas comerciales que otros comercios competidores</li> <li>2. Este comercio pone en marcha nuevas prácticas comerciales antes que los comercios competidores</li> <li>3. Este comercio está continuamente poniendo en marcha nuevas prácticas comerciales</li> </ol>

Finalmente, para medir el desempeño empresarial, se ha utilizado una escala aplicada al sector minorista, basada en la investigación de Sellappan y Shanmugam (2023). Se ha evaluado el desempeño durante los últimos tres años (2021-2023), utilizando seis ítems y una escala Likert de 7 puntos donde 1 representa "Totalmente en desacuerdo" y 7 indica "Totalmente de acuerdo".

En la tabla 4.14, se pueden observar estos ítems diseñados para capturar los diversos aspectos del desempeño del comercio durante el período mencionado.

**Tabla 4.14. Escala de medición del desempeño**

Sellappan y Shanmugam (2023)
<p>Grado de acuerdo con las siguientes frases respecto a los <b>resultados de su empresa</b> en los 3 últimos años.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuestra tienda ha experimentado un crecimiento en facturación</li> <li>2. Nuestro establecimiento ha experimentado un crecimiento de beneficios</li> <li>3. Nuestro establecimiento ha experimentado un crecimiento de clientes</li> <li>4. La posición competitiva de nuestra tienda ha mejorado</li> <li>5. La moral de nuestros empleados ha mejorado</li> <li>6. La imagen de nuestro establecimiento ha mejorado en relación con nuestros competidores</li> </ol>

### 4.3.3. Trabajo de campo

Una vez elaborado el cuestionario definitivo, la recolección de datos se realizó mediante una encuesta que combina dos métodos: encuestas telefónicas asistidas por ordenador (CATI) y un cuestionario autoadministrado a través de un enlace web.

El encabezamiento del cuestionario indicaba que el objetivo era analizar la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente en la Comunidad Valenciana, específicamente aquellos comercios que no pertenecen a ninguna cadena y tienen menos de cuatro establecimientos. Además, se describieron los aspectos abordados en el cuestionario.

En las instrucciones proporcionadas a los participantes, se garantizó que la participación era voluntaria y que sus respuestas serían completamente anónimas y confidenciales. Se les comunicó que la información se trataría de forma agregada y solo se utilizaría para fines

## CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

científicos. También se les proporcionó un plazo de una semana para completar el cuestionario desde el momento en que lo recibieron.

Además, se incluyó una declaración de consentimiento informado al inicio del cuestionario, donde los participantes confirmaban su comprensión de los términos de participación y su acuerdo para participar en el estudio. Es importante destacar que no se solicitaron datos personales a los participantes, lo que garantizaba la confidencialidad de la información proporcionada.

El método de muestreo adoptado se clasifica como no probabilístico estratificado. Esto significa que la muestra estará compuesta por aquellas empresas que, cumpliendo los requisitos de inclusión, decidan participar voluntariamente en la investigación. Mediante teléfono se informó a los participantes sobre el propósito del estudio, la duración del cuestionario, los aspectos éticos involucrados y el manejo de sus datos. Había 2 preguntas filtro, la primera era que no pertenecieran a una cadena o a una franquicia y la segunda pregunta filtro era que los gerentes -propietarios de los comercios no tuvieran más de tres locales, ambas preguntas estaban establecidas como criterios de exclusión.

Se les preguntó cómo preferían participar en el estudio, bien por teléfono o a través de un link para aquellos comercios que preferían hacerlo on line.

Se obtuvieron 150 encuestas en total en las ciudades de Castellón, Valencia y Alicante, con 17, 93 y 40 respuestas respectivamente (Tabla 4.15). Este enfoque de muestreo estratificado permitió capturar la diversidad geográfica y económica de la región, asegurando así una muestra representativa.

**Tabla 4.15. Reparto de la muestra por capitales de provincia**

	<b>Locales</b>	<b>%</b>	<b>Número de encuestas</b>
Alicante	2.836	26,74%	40
Castellón	1.211	11,42%	17
Valencia	6.558	61,84%	93
Total 3 capitales	10.605	100,00%	150

#### 4.4. Descripción del perfil de la muestra

Esta sección ofrece una descripción detallada del perfil de la muestra utilizada en el estudio sobre la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente en la Comunidad Valenciana, lo cual es fundamental para contextualizar los resultados. A través del análisis descriptivo, se explorará en profundidad las diversas características de los participantes en el estudio sobre la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente en la Comunidad Valenciana. Se presentan aspectos como el número de tiendas, el año de fundación del negocio, la naturaleza familiar del mismo, la afiliación a asociaciones comerciales, el tamaño del equipo de trabajo, el tipo y la forma jurídica del comercio, su ubicación geográfica, en el centro o barrio de la ciudad, así como datos demográficos relevantes del propietario, como su edad, género y nivel educativo. Este análisis descriptivo proporcionará una visión completa y detallada del panorama del pequeño comercio en la región, facilitando una comprensión más profunda de su capacidad de resiliencia ante los retos del entorno económico y social.

##### *Distribución geográfica*

Como se indica en la tabla 4.15, la distribución de las respuestas fue la siguiente: Alicante representó el 26.7% con 40 encuestas, Castellón el 11.3% con 17 encuestas, y Valencia el 62% con 93 encuestas (Tabla 4.15).

En el análisis de la distribución de códigos postales en la muestra, se destaca un gran número de códigos postales, reflejando así una amplia cobertura geográfica en todas las áreas de las ciudades encuestadas, (Tabla 4.16).

**Tabla 4.16. Distribución por códigos postales**

Ciudad	Código Postal	Frecuencia
Alicante	3001	6
	3002	3
	3003	2
	3004	12
	3005	2
	3007	2
	3007	2
	3011	3
	3012	4
	3013	1
	3540	6

Ciudad	Código Postal	Frecuencia
Castellón	12001	2
	12002	3
	12003	2
	12004	4
	12005	3
	12006	1
	12100	2

**Tabla 4.16. Distribución por códigos postales (continuación)**

Ciudad	Código Postal	Frecuencia
Valencia	46001	12
	46002	4
	46003	12
	46004	9
	46005	4
	46006	1
	46007	5
	46008	3
	46009	4
	46010	2
	46011	3
	46013	1
	46014	2
	46015	4
	46018	3
	46019	1
	46020	10
	46021	1
	46022	1
	46023	2
46025	5	
46035	1	
46100	1	
46134	1	
47606	1	

Este análisis detallado de la distribución de códigos postales en las tres ciudades resalta la amplitud y diversidad geográfica en la que se han recopilado datos, lo que sugiere un alcance equitativo de los negocios encuestados en toda la región. Este panorama extenso de códigos postales no solo ofrece una visión más completa del comercio minorista en áreas urbanas centrales, sino que también abarca los barrios periféricos, enriqueciendo así la comprensión de la dinámica comercial en la Comunidad Valenciana.

***Ubicación urbana***

El análisis de ubicación de los negocios muestra que de los 150 encuestados, 75 están ubicados en el centro de la ciudad y los otros 75 se encuentran en los barrios (Tabla 4.17.). Esta distribución equitativa entre ambos tipos de ubicación ofrece una perspectiva amplia y representativa de la presencia del comercio minorista en diferentes áreas urbanas de la Comunidad Valenciana.

**Tabla 4.17. Distribución por ubicación urbana**

Ubicación	Frecuencia
Centro ciudad	75
Barrio	75

***Antigüedad del comercio***

La tabla 4.18 resume las frecuencias de los años de funcionamiento de los comercios. Podemos observar que hay una distribución variada de la frecuencia de los comercios en función de los años de actividad. Sin embargo, hay algunas tendencias significativas que podemos resaltar:

**Tabla 4.18. Distribución por edad del comercio**

Intervalo de años	Nº de comercios	Frecuencia acumulada	Percentil
1-4 años	9	9	6.04%
5-14 años	22	31	20.81%
15-24 años	21	52	34.90%
25-34 años	30	82	55.03%
35-44 años	29	111	74.50%
45-54 años	12	123	82.55%
55-64 años	8	131	87.92%
65-74 años	5	136	91.28%
75-84 años	4	140	93.96%
85-94 años	3	143	95.97%
100-214 años	6	150	100.0



## CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

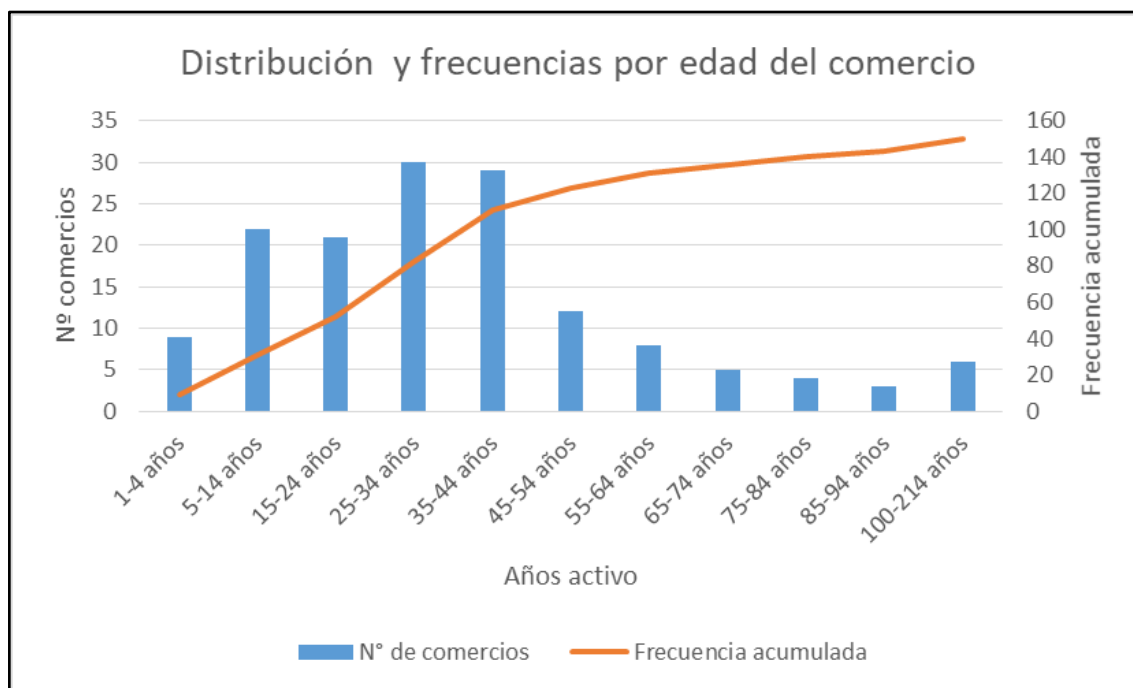
Podemos observar que hay una notable concentración de comercios en los intervalos de 25-34 y 35-44 años de actividad, con 30 y 29 comercios respectivamente. Esto sugiere que hay una proporción significativa de comercios que han estado activos durante más de dos décadas, lo que indica una cierta estabilidad y éxito en el mercado local.

La media de edad de los comercios en el conjunto de datos es de cerca de 38 años, lo que sugiere que los negocios tienden a estabilizarse y tener mayores probabilidades de supervivencia a partir de los 25 años. Esta etapa parece ser un punto de inflexión donde los comercios que han superado los desafíos iniciales de los primeros años muestran una notable capacidad de adaptación y continuidad. Aunque las frecuencias disminuyen a medida que aumentan los años de actividad, todavía hay una presencia considerable de comercios que han estado operativos durante más de 50 años. Esto apunta hacia una notable resistencia y capacidad de adaptación a lo largo del tiempo.

La frecuencia disminuye significativamente en los rangos de años más altos, especialmente después de los 65 años de actividad. Esto podría sugerir que mantener un negocio durante períodos extremadamente largos se vuelve cada vez más difícil, ya sea debido a cambios en el entorno comercial, desafíos generacionales o factores económicos.

Este análisis descriptivo proporciona una visión general de la distribución temporal de las fechas de establecimiento de las tiendas minoristas independientes, destacando la diversidad y la longevidad de este sector a lo largo de los años. (Figura 4.8).

**Figura 4.8. Distribución por edad del comercio**



Los datos indican que, aunque hay una alta tasa de creación de comercios, también hay una significativa tasa de fallos en los primeros años. Sin embargo, aquellos que logran sobrevivir más allá de los 15 años tienen una buena probabilidad de permanecer operativos durante décadas. Este patrón sugiere que los esfuerzos para apoyar a los nuevos comercios y mejorar su tasa de supervivencia pueden ser cruciales para fortalecer la economía local y asegurar la longevidad comercial.

### ***Negocio familiar***

En la tabla 4.19, observamos que el 68.7% de los negocios incluidos en nuestra muestra son identificados como negocios familiares, mientras que el 31.3% restante son clasificados como no familiares. Esta distribución proporciona una visión clara de la predominancia de los negocios familiares en nuestro conjunto de datos.

**Tabla 4.19. Negocio familiar**

Negocio familiar	Frecuencia	Porcentaje
Si	103	68,67%
No	47	31,33%

***Pertenencia a una asociación comercial***

La pertenencia a asociaciones comerciales es un aspecto significativo en el panorama empresarial que puede influir en diversos aspectos del funcionamiento y desarrollo de un negocio. Al examinar la proporción de negocios que son miembros de asociaciones comerciales en nuestra muestra, podemos obtener una perspectiva esclarecedora sobre la participación empresarial en redes y comunidades profesionales.

Según los datos recopilados en nuestra muestra, se observa que el 49.3% de los negocios son miembros de una asociación comercial, mientras que el 50.7% restante no lo son. Esta distribución equilibrada sugiere una variedad de enfoques empresariales en relación con la participación en asociaciones comerciales. (Tabla 4.20).

**Tabla 4.20. Asociación comercial**

Asociación comercial	Frecuencia	Porcentaje
Si	74	49,33%
No	76	50,67%

La información proporcionada indica que una proporción significativa de negocios minoristas independientes elige ser miembros de asociaciones comerciales locales, lo que destaca la importancia que estas asociaciones pueden tener en el desarrollo y el éxito del comercio minorista independiente en la comunidad local.

***Número de establecimientos del comercio***

Los resultados de la encuesta sobre el número de tiendas que poseen los comerciantes en nuestra muestra revelan un patrón predominante en el que la gran mayoría de los comerciantes tienen una sola tienda (Tabla 4.21). Específicamente, el 91.33% de los comerciantes encuestados poseen únicamente una tienda. Esto indica una tendencia generalizada hacia la operación de un solo establecimiento entre los comerciantes incluidos en nuestra muestra.

**Tabla 4.21. Número de establecimientos del comercio**

Número de tiendas	Frecuencia	Porcentaje
1	137	91,33%
2	10	6,67%
3	3	2,00%

## CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Es importante tener en cuenta que, para formar parte de nuestra muestra, se aplicó una pregunta filtro que limitaba la participación a comerciantes con un máximo de tres establecimientos. Esto aseguró que la muestra refleje específicamente el contexto de los comerciantes independientes de menor escala.

Por otro lado, un pequeño porcentaje de comerciantes (6.7%) tienen dos tiendas, lo que sugiere una proporción considerablemente menor de empresarios que gestionan múltiples establecimientos. Además, un número aún más reducido de comerciantes (2%) tienen tres tiendas, lo que refleja una minoría aún más pequeña que opera en una escala ligeramente más grande.

Esta distribución de los números de tiendas entre los comerciantes encuestados sugiere que la mayoría de los comerciantes en nuestra muestra operan en una escala más pequeña, con una sola tienda como su principal punto de venta. Sin embargo, también indica la presencia de un segmento minoritario de comerciantes que han expandido sus operaciones para incluir dos o tres tiendas.

### ***Número de empleados***

El análisis del número de empleados a tiempo completo y parcial en nuestra muestra de comerciantes minoristas independientes proporciona una visión detallada de la distribución del tamaño del equipo de trabajo. Es importante considerar que, aunque la mayoría de los encuestados solo tiene una tienda, la variedad en el número de empleados refleja diferentes escalas de operación dentro del comercio minorista independiente.

La mayoría de los negocios en nuestra muestra emplean entre uno y tres empleados a tiempo completo. En cuanto a los empleados a tiempo parcial, la distribución es más variada, pero la mayoría de los negocios emplean a uno o dos empleados a tiempo parcial.

La tabla 4.22. detalla la distribución del número de empleados en el comercio minorista independiente, categorizados entre tiempo completo y tiempo parcial, según los intervalos de empleados por comercio.

**Tabla 4.22. Número de empleados**

Intervalo de empleados	Tiempo completo	Tiempo parcial	% Tiempo Completo	% Tiempo Parcial
0-1	51	40	35,17%	56,34%
2-3	60	24	41,38%	33,80%
4-5	13	4	8,97%	5,63%
6-7	11	0	7,59%	0,00%
8-9	2	1	1,38%	1,41%
10-11	3	1	2,07%	1,41%
12-13	2	0	1,38%	0,00%
14-15	1	0	0,69%	0,00%
15-20	1	0	0,69%	0,00%
20-25	0	1	0,00%	1,41%
más de 25	1	0	0,69%	0,00%

La mayoría de los negocios minoristas independientes en nuestra muestra tienden a operar con equipos relativamente pequeños, especialmente en términos de empleados a tiempo completo. Esto es consistente con la observación de que la mayoría de estos negocios sólo tienen una tienda, lo que limita naturalmente el tamaño del personal necesario.

A tiempo completo, más del 76% de los comercios tienen entre 1 y 3 empleados, con 51 comercios reportando entre 0 y 1 empleados y 60 comercios con entre 2 y 3 empleados. A medida que aumenta el número de empleados por comercio, la cantidad disminuye gradualmente en los intervalos siguientes.

A tiempo parcial, la distribución muestra una concentración similar en los intervalos de menor cantidad de empleados por comercio, aunque destaca que el 90% de los comercios tienen contratos a tiempo parcial, corresponden entre 1 y 3 empleados. Por ejemplo, 40 comercios tienen entre 0 y 1 empleados a tiempo parcial, seguidos por 24 comercios con entre 2 y 3 empleados. Los intervalos más altos tienen una representación menor, con 1 comercio empleando a 21 personas a tiempo parcial.

Estos datos revelan una estructura laboral caracterizada por una predominancia de pequeños comercios con una cantidad limitada de empleados, tanto a tiempo completo como a tiempo

parcial. Esta distribución puede reflejar las prácticas comunes en el sector minorista independiente, donde la mayoría de los establecimientos son de tamaño pequeño y operan con un personal ajustado, adaptándose a las necesidades específicas de cada negocio y las variaciones estacionales en la demanda.

### ***Tipo de comercio***

El análisis de la distribución de tipos de comercio en nuestra muestra revela una variada representación de sectores minoristas (Tabla 4.23), muy similar a la distribución por categorías de comercios minoristas independientes en la Comunidad Valenciana.

**Tabla 4.23. Tipos del comercio**

<b>Tipo de comercio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Alimentación	23	15,33%
Droguería y perfumería	2	1,33%
Flores, jardinería y animales	6	4,00%
Hogar y decoración	27	18,00%
Informática, imagen y sonido	4	2,67%
Joyería-Relojería	12	8,00%
Moda y complementos	27	18,00%
Ocio, deportes y aficiones	8	5,33%
Papelería, librería y quioscos	15	10,00%
Salud y belleza	26	17,33%

Los sectores más representados son "Hogar y decoración" y "Moda y complementos", ambos con el 18% de los establecimientos. Les sigue de cerca el sector de "Salud y belleza" con el 17.3% de los comercios. El sector de "Alimentación" también tiene una presencia significativa con el 15.3% de las tiendas. Otros sectores como "Papelería, librería y quioscos" y "Joyería-Relojería" cuentan con el 10% y el 8% de los establecimientos, respectivamente. Los sectores menos representados incluyen "Ocio, deportes y aficiones" con el 5.3% de los comercios, "Flores, jardinería y animales" con el 4%, "Informática, imagen y sonido" con el 2.7% y "Droguería y perfumería" con el 1.3%. Esta diversidad refleja una amplia gama de ofertas y especializaciones dentro del comercio minorista independiente, alineándose con las tendencias observadas en la Comunidad Valenciana.

### ***Forma jurídica***

La distribución de las formas jurídicas entre los negocios minoristas independientes en nuestra muestra ofrece una clara predominancia de empresarios individuales (autónomos),

que representan el 91.3% del total. Esto sugiere que la gran mayoría de los comercios minoristas independientes optan por una estructura empresarial más simple y directa. En comparación, sólo el 6.7% de los negocios operan como sociedades limitadas, una forma jurídica que puede ofrecer más protecciones legales, pero también implica una mayor complejidad administrativa. Un pequeño porcentaje de los negocios, el 2%, se clasifican bajo otras formas jurídicas. Esta distribución refleja una tendencia clara hacia el autoempleo y la gestión individual en el sector minorista independiente, con una minoría optando por estructuras jurídicas más complejas. (Tabla 4.24).

**Tabla 4.24. Forma jurídica**

Forma jurídica	Frecuencia	Porcentaje
Empresario individual (autónomo)	137	91,33%
Sociedad limitada	10	6,67%
Otro	3	2,00%

### ***Edad del comerciante***

El análisis de la distribución por edad de los propietarios de negocios en nuestra muestra revela una estructura demográfica dominada por comerciantes de mayor edad. La mayoría de los propietarios, el 63.3%, tienen entre 50 y 65 años. Un 30.7% de los comerciantes se encuentran en el rango de 30 a 49 años, mientras que los propietarios más jóvenes, de 18 a 29 años, representan solo el 2%. Por otro lado, los comerciantes de más de 65 años constituyen el 4% de la muestra. Estos datos indican que el comercio minorista independiente está predominantemente gestionado por personas de mediana edad a mayores, con una menor representación de propietarios jóvenes (Tabla 4.25).

**Tabla 4.25. Edad del comerciante minorista**

Edad	Frecuencia	Porcentaje
18 a 29	3	2,00%
30 a 49	46	30,67%
50 a 65	95	63,33%
más de 65	6	4,00%

***Género del comerciante***

El análisis de la proporción de propietarios de negocios por género en nuestra muestra revela una distribución relativamente equilibrada entre hombres y mujeres. Los datos muestran que el 52.7% de los propietarios de negocios son hombres, mientras que el 47.3% son mujeres. Esta distribución sugiere una diversidad de género significativa en el comercio minorista independiente, con una representación femenina casi equiparable a la masculina. La alta proporción de mujeres propietarias indica una participación sustancial de las mujeres en la gestión y operación de negocios minoristas, reflejando una tendencia hacia una mayor igualdad de género en este sector (Tabla 4.26).

**Tabla 4.26. Género del comerciante minorista**

<b>Género</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Masculino	79	52,67%
Femenino	71	47,33%

***Nivel de estudios***

El análisis del nivel de estudios entre los propietarios de negocios en nuestra muestra revela una distribución diversa en cuanto a la formación educativa. La mayoría de los propietarios tiene estudios secundarios, representando el 46% del total, y un 44.7% posee estudios superiores, incluidos estudios universitarios. Sumando ambos grupos, el 90.7% de los propietarios de negocios tienen al menos una educación secundaria, lo que indica una alta proporción de propietarios con un nivel educativo significativo. Solo el 9.3% de los propietarios tiene estudios primarios o no cuenta con estudios formales (Tabla 4.27).

**Tabla 4.27. Nivel de estudios del comerciante minorista**

<b>Nivel de estudios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Primarios o sin estudios	14	9,33%
Secundarios (1ª y 2ª etapa secundaria y FP)	69	46,00%
Superiores (universitarios)	67	44,67%

Los datos reflejan una significativa presencia de propietarios con formación educativa avanzada en el comercio minorista independiente, lo que puede influir positivamente en sus estrategias de gestión y operación empresarial, así como en su capacidad de adaptación y resiliencia ante desafíos comerciales y cambios en el entorno empresarial.



En conjunto, el análisis descriptivo de los datos obtenidos en el estudio sobre la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente en la Comunidad Valenciana revela la variedad en la antigüedad de los establecimientos, que refleja la longevidad y la adaptabilidad del sector a lo largo del tiempo. Además, se destaca la predominancia de negocios familiares, la participación en asociaciones comerciales y la presencia mayoritaria de negocios con una sola tienda, indicando una escala de operación más pequeña pero flexible. La distribución por género muestra una representación equitativa entre hombres y mujeres, mientras que la mayoría de los propietarios tienen educación secundaria o superior, lo que sugiere una base educativa sólida dentro del sector. Este análisis ofrece una visión completa y detallada del pequeño comercio minorista independiente en la Comunidad Valenciana.

### 4.5. Técnicas estadísticas

Las técnicas estadísticas utilizadas en este estudio abarcan diversas etapas del proceso de investigación. Tras delimitar la población y la muestra del estudio, junto con el proceso de recolección de datos y el método de medición de las variables, se llevó a cabo un análisis descriptivo de los datos, además de pruebas de homocedasticidad y normalidad de los constructos. Posteriormente, se explican las técnicas estadísticas empleadas para contrastar empíricamente las hipótesis propuestas en este estudio. Para ello, se utiliza un análisis de ecuaciones estructurales mediante la técnica PLS para evaluar los efectos directos, mediadores y moderadores relacionados con la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente. El análisis se realizó utilizando el software estadístico IBM SPSS, versión 29.0.1.1 y SmartPLS 4.0 para el análisis de ecuaciones estructurales.

#### 4.5.1. Análisis exploratorio de los datos

Antes de contrastar empíricamente las hipótesis planteadas, realizamos un análisis exploratorio de los datos obtenidos de la muestra. Este análisis organiza y prepara los datos, identificando posibles errores en el diseño del método y en la recolección de datos. Además, permite evaluar y manejar casos atípicos, así como verificar los supuestos subyacentes de muchas técnicas multivariantes. Para llevar a cabo el análisis exploratorio, se utiliza la estadística descriptiva, que sintetiza la información proporcionada por los datos sin objetivos inductivos (Hair et al., 2011). En este proceso, se calculan y analizan la media aritmética (valor promedio), la mediana (valor medio) y la desviación estándar (grado de dispersión respecto a la media) para las variables continuas. Por otro lado, para las variables discretas, se analizan las frecuencias, proporcionando información sobre los valores específicos y su recurrencia.

## 4.5.2. Descripción de la matriz de datos

La matriz de datos se ha estructurado en dos partes por razones metodológicas: una para el modelo de antecedentes de la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente y otra para el modelo de consecuencias de la resiliencia del comercio minorista independiente. La matriz incluye variables relacionadas con la resiliencia del comercio, medidas a través de diversos constructos teóricos. Las variables de estudio y sus fuentes se detallan en las tablas 4.28 y 4.29.

**Tabla 4.28. Modelo de Antecedentes de la Resiliencia del Comercio Minorista Independiente**

<b>Constructo</b>	<b>Fuente</b>
<b>Resiliencia del Comercio</b>	Martinelli, De Canio y Tagliazucchi (2019), Anwar et al. (2023)
<b>Dinamismo del Entorno</b>	Anwar et al. (2023)
<b>Resiliencia Individual</b>	CD-RISC 10 de Connor y Davison (2003), por Campbell-Sills y Stein (2007)
<b>Orientación Emprendedora</b>	Covin y Slevin (1989)
<b>Digitalización</b>	Bollweg et al. (2020a) y AceleraPyme
<b>Fuentes de conocimiento</b>	Aliasghar, Sadeghi y Rose (2023)

En el modelo de antecedentes de la resiliencia del comercio, existen dos variables que se miden a través de dos escalas diferentes, y ha sido necesario elegir la más adecuada en cada caso.

La primera variable es la resiliencia del comercio, para la cual se consideraron la escala de Martinelli et al. (2019) y la de Anwar et al. (2023). En este caso, se optó por utilizar la escala de Martinelli et al. (2019) debido a su alta pertinencia y especificidad para el entorno del comercio minorista independiente. La escala de Martinelli se ha utilizado previamente en estudios sobre la resiliencia en comercios minoristas, capturando dimensiones clave como la

capacidad de los comercios para encontrar nuevas soluciones, adaptarse rápidamente y resistir ante circunstancias adversas. Aunque la escala de Anwar et al. (2023) también es válida en otros contextos, su enfoque no está tan alineado con las dinámicas específicas del pequeño comercio minorista. Por tanto, la escala de Martinelli et al.(2019) proporciona una medición más directa y relevante de la resiliencia en este contexto, garantizando así una evaluación más precisa para este estudio.

La segunda variable es la resiliencia individual, para la cual se disponían de dos escalas: la escala CD-RISC 10 de Connor y Davidson (2003), adaptada por Campbell-Sills y Stein (2007), y la escala de Anwar et al. (2023). Se optó por utilizar la escala CD-RISC 10 debido a su robustez, simplicidad y validación en múltiples contextos. Esta escala ha demostrado ser altamente fiable y consistente en estudios que miden la resiliencia en diversos contextos, lo que la hace más adecuada para captar la capacidad adaptativa de los comerciantes minoristas. Además, al ser una versión reducida de la escala original, facilita la recopilación de datos en estudios que requieren eficiencia en la administración de encuestas, como es el caso del presente estudio.

**Tabla 4.29. Modelo de Consecuencias de la Resiliencia del Comercio Minorista Independiente**

Constructo	Fuente
<b>Resiliencia del Comercio</b>	Martinelli, De Canio y Tagliazucchi (2019), Anwar et al. (2023)
<b>Innovación</b>	Adaptación del Manual de Oslo (2018), Ruiz-Molina, Gil-Saura y Servera-Frances (2017)
<b>Desempeño empresarial</b>	Sellappan y Shanmugam (2023)

En el modelo de consecuencias, la variable innovación también se podía medir mediante dos escalas: la de Ruiz-Molina et al. (2017) y la adaptación del Manual de Oslo (OCDE, 2018). Se optó por utilizar la escala de Ruiz-Molina et al. (2017) para este estudio puesto que está específicamente diseñada para el contexto del comercio minorista, lo que la hace más relevante y aplicable a la naturaleza del estudio. Esta escala pone un énfasis particular en la introducción de mejoras y nuevos métodos dentro del comercio minorista, lo que captura de manera más precisa las dinámicas de innovación propias de este sector. Por otro lado,

aunque la adaptación del Manual de Oslo (OCDE, 2018) es una herramienta generalista reconocida, su enfoque es más amplio y no está tan directamente alineado con las características específicas del comercio minorista independiente. Por lo tanto, la escala de Ruiz-Molina et al.(2017), proporciona una medición más ajustada a las necesidades del estudio, permitiendo obtener resultados más específicos y relevantes sobre la innovación en el comercio minorista.

Se presentarán estadísticas descriptivas básicas, como medias y desviaciones estándar, para cada pregunta dentro de las categorías mencionadas. Estas estadísticas proporcionan una visión general de los datos recolectados y permiten identificar tendencias y patrones en las respuestas.

### 4.5.3. Análisis del modelo de medida

Al utilizar encuestas como método de recolección de datos, es común afrontar diversas limitaciones que pueden afectar los resultados. Estas limitaciones están frecuentemente relacionadas con errores en la medición de variables, especialmente si los cuestionarios no están bien diseñados. Aunque no es posible eliminar por completo estas limitaciones, se pueden mitigar adoptando medidas preventivas, como seleccionar escalas validadas por la literatura y aplicar controles durante el análisis de datos para minimizar sesgos. Por ello, la literatura recomienda realizar un análisis de fiabilidad y validez de las escalas mediante la evaluación de las propiedades psicométricas de los instrumentos de medición (Anderson y Gerbing, 1988).

En este estudio, se evaluaron dos modelos: el modelo de antecedentes y el modelo de consecuencias de la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente en la Comunitat Valenciana. Para ambos modelos, se seleccionaron cuidadosamente las variables latentes y sus respectivos indicadores basados en la teoría y literatura relevante.

#### ***Fiabilidad de la Escala***

La fiabilidad de las escalas se refiere a su capacidad para medir consistentemente y con precisión las características que evalúan (Pérez-López, 2005). Evaluar esta fiabilidad es necesario para asegurar que los instrumentos de medición sean precisos y coherentes. Métodos como el coeficiente alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta se utilizan para evaluar la consistencia interna de las escalas multi-ítem empleadas en este estudio. La fiabilidad de los constructos se determinó mediante el coeficiente alfa de Cronbach (Cronbach, 1951), estableciendo un umbral mínimo de 0.7 para asegurar la consistencia

interna. Además, se evaluó la fiabilidad individual de los indicadores mediante la carga externa ( $\lambda$ ), estableciendo como criterio que las cargas debían ser iguales o superiores a 0.707 para cada variable en ambos modelos. No obstante, según Hair et al. (2017), los ítems con cargas inferiores a este umbral pueden ser aceptados si se considera que su inclusión mejora la validez de contenido de la variable latente (Chin, 1998; Hair et al., 2017). La fiabilidad compuesta ( $\rho_c$ ), calculada según Werts et al. (1974), y la fiabilidad de Dijkstra-Henseler ( $\rho_a$ ) también se verificaron, ambas con un umbral mínimo de 0.7 para cada constructo en ambos modelos (Dijkstra y Henseler, 2015).

Es importante destacar que la fiabilidad compuesta ( $\rho_c$ ) se considera una medida más precisa que el alfa de Cronbach, ya que tiene en cuenta la varianza única de cada indicador, lo que la hace más coherente con el enfoque de PLS-SEM, el cual se centra en la predicción y explicación de la variación. En contraste con el alfa de Cronbach, la fiabilidad compuesta no se ve afectada por el número de ítems en la escala (Hair et al., 2011).

### ***Validez de la Escala***

La validez de las escalas se refiere a la precisión con la que los indicadores conjuntamente miden el constructo que pretenden evaluar. Es esencial garantizar que las escalas no solo sean fiables, sino también válidas. Existen tres tipos de validez: de contenido, de criterio y nomológica.

La validez de contenido hace referencia a la medida en que los ítems de una escala representan adecuada y exhaustivamente el dominio del constructo que se pretende medir. Se evalúa mediante la revisión por expertos en el tema, quienes determinan si los ítems cubren todas las dimensiones importantes del constructo, y se asegura principalmente durante la fase de desarrollo del cuestionario.

La validez de criterio, constructo o coeficiente de validez mide la capacidad predictiva de un instrumento en relación con aspectos externos y su área de interés (Cronbach y Meehl, 1955). Este tipo de validez se evalúa mediante técnicas estadísticas que varían según el número de predictores y criterios: correlación y regresión lineal para un test y un criterio, regresión lineal múltiple para varios predictores y un criterio, y regresión lineal multivariante para múltiples predictores y criterios (Martínez-Arias, 1995). El análisis factorial confirmatorio (AFC) se utiliza para valorar la similitud entre el concepto teórico y los datos obtenidos (Schmitt, 1996). En este trabajo, se han utilizado varios predictores y criterios. Dado que se han empleado escalas previamente validadas por la literatura, se aplican técnicas complementarias al análisis factorial confirmatorio (AFC). Usando el software SmartPLS 4.0, se implementan métodos

como el análisis de cargas cruzadas (Barclay et al., 1995) y la varianza extraída media (AVE) de Fornell y Larcker (1981) para asegurar que el modelo teórico se represente adecuadamente en los datos, proporcionando una evaluación robusta y detallada (Horstmann et al., 2020).

La validez nomológica se refiere a la medida en que una escala se comporta de manera consistente con otras medidas teóricamente relacionadas, dentro de una red de variables interrelacionadas. Se evalúa mediante la confirmación de hipótesis teóricas sobre las relaciones entre el constructo medido y otros constructos. (Cronbach y Meehl, 1955). Esto implica realizar análisis multivariados para verificar si las relaciones esperadas entre variables se sostienen empíricamente (Hagger et al., 2017).

En esta investigación se ha utilizado el software Partial Least Squares (PLS) porque es una técnica de modelado de ecuaciones estructurales que se usa para evaluar modelos complejos con múltiples variables y relaciones. PLS es especialmente adecuado para evaluar la validez nomológica y de criterio en el contexto de un modelo estructural. Para la validez de criterio, PLS puede evaluar cómo las puntuaciones de las variables latentes (constructos) predicen los resultados observados. Esto se realiza mediante la evaluación de la capacidad predictiva del modelo, usando métricas como el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) y el criterio de predicción fuera de la muestra ( $Q^2$ ). Y para la validez nomológica, PLS permite la estimación simultánea de múltiples relaciones entre constructos en un modelo estructural. Esto facilita la evaluación de si las relaciones teóricas entre los constructos se sostienen en los datos empíricos. Se pueden usar medidas de ajuste del modelo y análisis de significancia de los caminos estructurales para confirmar la validez nomológica. Por lo que PLS proporciona una robusta verificación de la precisión y consistencia de las escalas dentro de un modelo estructural.

La validez discriminante asegura que los constructos sean verdaderamente distintos entre sí. Para la validez discriminante, se aplicaron tres criterios: Fornell-Larcker, HTMT y cargas cruzadas. Se utiliza el criterio de Fornell-Larcker (1981), para verificar que la raíz cuadrada de la varianza extraída media (AVE) de cada constructo sea mayor que las correlaciones con otros constructos. Se confirma la validez discriminante cuando la AVE de cada constructo supera las correlaciones con los demás constructos.

En el criterio HTMT ratio (Henseler, Ringle, y Sarstedt, 2015), las cargas cruzadas se refieren a la correlación de un ítem con múltiples constructos. Al analizar las cargas cruzadas, se comparan las cargas de cada indicador en su constructo correspondiente con las cargas en otros constructos. Se confirma la validez discriminante cuando cada indicador muestra una

mayor carga en su propio constructo que en los demás, lo cual asegura que los ítems están más fuertemente asociados con su constructo teórico que con otros constructos. Se espera que todos los valores sean inferiores a 0.85 para garantizar que los constructos sean distintos entre sí.

La tabla 4.30, resume los criterios y umbrales utilizados para evaluar la fiabilidad y validez de las medidas en estudios de validación de constructos. Los criterios incluyen la fiabilidad individual de los indicadores, la fiabilidad del constructo (consistencia interna), la validez convergente y la validez discriminante. Cada criterio tiene un umbral específico que debe alcanzarse para considerar que las medidas son adecuadas.

**Tabla 4.30. Criterios de Evaluación de la fiabilidad y validez**

Criterio	Umbral
Fiabilidad individual indicador	Carga externa: $\lambda \geq 0,707$
Fiabilidad constructo (consistencia interna)	Alfa de Cronbach $\geq 0,7$ Fiabilidad compuesta ( $\rho_c$ ) $\geq 0,7$ Dijkstra-Henseler's ( $\rho_a$ ) $\geq 0,7$
Validez convergente	Varianza extraída media (AVE) $\geq 0,5$
Validez discriminante	Cargas cruzadas Fornell-Larcker: VAVE > correlación resto constructos HTMT ratio $\leq 0,85 \leq 0,9$
Validez de contenido	Revisión por expertos
Validez de criterio	Correlación con un criterio externo
Validez nomológica	Relaciones teóricas confirmadas entre constructos

### ***Sesgo del método común y análisis previos***

El sesgo del método común puede distorsionar los resultados cuando los encuestados responden influenciados por factores comunes no controlados (Podsakoff et al., 2012). Este sesgo puede ser causado por la formulación de las preguntas, el contexto de la encuesta o la interpretación de los ítems por parte de los participantes. Para abordar este sesgo, se implementaron medidas tanto antes como después de la encuesta.

Antes de la encuesta, se seleccionaron cuidadosamente los encuestados para garantizar la representatividad de la muestra y se redactaron preguntas claras para evitar ambigüedades. Solo el comerciante o empresario individual respondió la encuesta, lo que podría introducir sesgo, pero se tomaron medidas a priori para mitigar este problema, como sugirieron Tourangeau, Rips y Rasinski (2000). Estas medidas incluyeron la formulación precisa de las preguntas y la contextualización adecuada para minimizar la interpretación errónea.

Después de la recopilación de datos, se realizaron análisis estadísticos adicionales para confirmar la ausencia de sesgo significativo en las respuestas. Siguiendo el enfoque de evaluación de colinealidad completa propuesto por Kock (2015), se llevaron a cabo análisis para detectar posibles sesgos del método común en el modelo de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM). Este enfoque permite identificar y controlar el sesgo del método común al evaluar la colinealidad entre los indicadores de los constructos. Por ello, siguiendo a Kock (2015) y Kock y Lynn (2012) se ha procedido a realizar un análisis a posteriori del Sesgo del Método Común consiste en la creación de una variable aleatoria.

Asimismo, se consideraron las recomendaciones de Kock y Lynn (2012) para abordar la colinealidad lateral que puede llevar a resultados engañosos en modelos basados en la varianza. Los análisis confirmaron que no había colinealidad significativa que pudiera distorsionar los resultados, asegurando así la validez de los datos recopilados

#### 4.5.4. Análisis del modelo estructural

Después de realizar análisis exploratorios de datos, evaluar la fiabilidad y validez de las escalas, y abordar el sesgo de método común, se procede al modelo de ecuaciones estructurales (MEE) como el método estadístico clave para probar el modelo teórico propuesto y sus hipótesis correspondientes. El MEE es fundamental en el análisis multivariante, especialmente en campos como la economía y la gestión empresarial, donde muchos conceptos son latentes (Fornell, 1982; Barroso-Castro et al., 2007).



Los MEE, también conocidos como análisis multivariante de segunda generación, combinan métodos econométricos y psicométricos para modelar variables latentes a partir de múltiples medidas observadas. Esto permite analizar relaciones complejas entre variables y validar teorías empíricamente (Cepeda y Roldán, 2004).

La técnica de MEE utilizada en este estudio es PLS (Least Squares Path Modeling), conocida por su capacidad de modelar constructos latentes y variables observadas sin requerir supuestos estrictos sobre la distribución de los datos. PLS se destaca por su flexibilidad en términos de tipos de datos y tamaños de muestra, y su habilidad para manejar modelos estructurales complejos con efectos moderadores y mediadores (Hair et al., 2017).

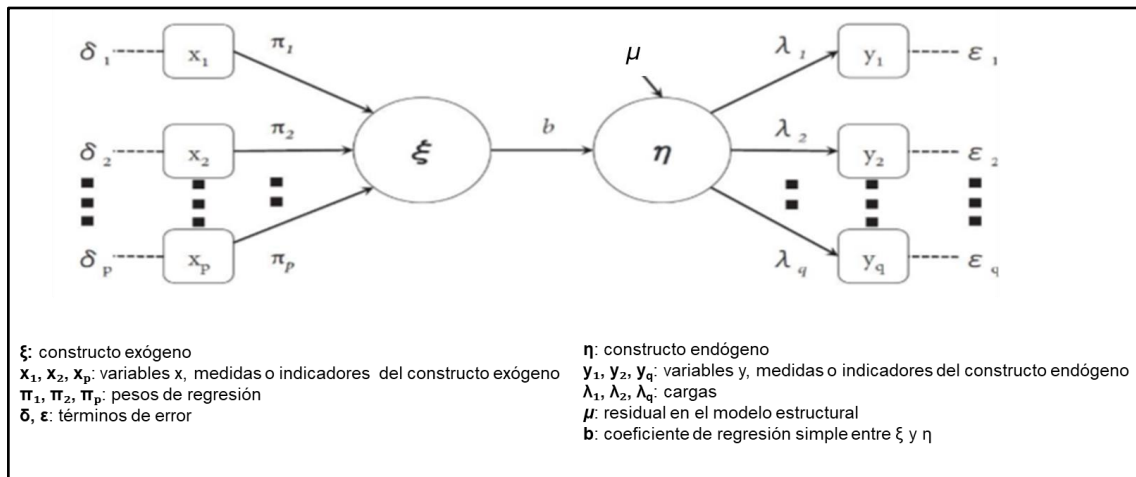
Además, PLS evita problemas comunes en otros métodos, como la indeterminación de factores y las soluciones inadmisibles, y es robusto frente a distribuciones sesgadas y multicolinealidad. Esta técnica se utiliza en este estudio a través del software SmartPLS 4.0 para evaluar tanto el modelo de medida como el modelo estructural propuesto, garantizando así una validación rigurosa de las hipótesis planteadas (Ringle et al., 2020).

El análisis de ecuaciones estructurales mediante mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) proporciona una herramienta poderosa para examinar relaciones complejas entre variables latentes y observadas, contribuyendo significativamente al desarrollo teórico y empírico en la investigación social y empresarial (Sarstedt et al., 2021). En este estudio, se utilizó el software SmartPLS 4.1 para llevar a cabo los análisis, permitiendo una evaluación detallada y robusta de los modelos propuestos. Este enfoque facilita la identificación de patrones y relaciones subyacentes, mejorando la precisión y validez de los resultados obtenidos (Kock, 2015).

### ***Aspectos generales de la metodología Partial Least Squares (PLS)***

Para llevar a cabo un análisis utilizando PLS, es fundamental establecer inicialmente el modelo estructural y las relaciones entre los indicadores mediante un nomograma o diagrama de ruta. Este diagrama, como se muestra en la figura 4.9, ayuda a los investigadores a visualizar y organizar las relaciones entre las variables teóricas y observadas (Barclay et al., 1995; Hair et al., 2017).

Figura 4.9. Modelo PLS con dos constructos



Fuente: basada en Barclay et. al. (1995).

El diagrama de ruta de PLS incluye cuatro elementos clave (Falk y Miller, 1992; Barclay et al., 1995):

1. **Constructo:** Variable que no puede ser medida directamente, pero puede ser representada o medida por una o más variables observables (indicadores, variables manifiestas) Representan conceptos teóricos no observables directamente, visualizados como círculos o hexágonos.
2. **Variables de medida:** Son observaciones directas de los constructos, también conocidas como indicadores o variables manifiestas, representadas como cuadrados o rectángulos. Estas variables observadas se utilizan como medidas de un constructo latente que no puede medirse directamente. Representan valores observados para ítems o cuestiones específicas, obtenidos a partir de encuestados u observaciones del investigador.
3. **Relaciones asimétricas:** Indican relaciones unidireccionales entre las variables, interpretadas como causales o predictivas, representadas por flechas unidireccionales.
4. **Relaciones simétricas:** Representan relaciones bidireccionales entre variables, indicando covarianzas o correlaciones, representadas por flechas de doble dirección.

Además, se incluye el concepto de error ( $\epsilon$  y  $\zeta$ ), que refleja la varianza no explicada en los modelos de ruta, es decir, la diferencia entre el valor real y el valor medido de una variable (Hair et al., 2017).

PLS se diferencia de los métodos basados en covarianzas en varios aspectos importantes como el tamaño de la muestra requerida, los niveles de medida y las distribuciones de las variables (Chin, 1998). Estos aspectos se detallan a continuación.

### ***Adecuación del Tamaño de Muestra***

En esta investigación se ha realizado un modelo que analiza los antecedentes y los efectos de la resiliencia del comercio minorista. No obstante, por razones metodológicas, se utilizan dos modelos para analizar la resiliencia del comercio minorista independiente y los efectos que esta tiene en los resultados de la empresa y la innovación. El primero de estos modelos se denomina “Antecedentes de la resiliencia del comercio minorista independiente”, que incluye un total de ocho indicadores: Dinamismo del entorno, Resiliencia Individual, Orientación Emprendedora, Grado de Digitalización, y Fuentes de Conocimiento, junto con tres variables de control: Antigüedad del Comercio, Número de Empleados y Ubicación del Comercio (Centro o Barrio). El segundo modelo, denominado “Modelo de consecuencias de la resiliencia del comercio minorista independiente” incluye cinco indicadores: Innovación, Resultados y las tres variables de control mencionadas anteriormente: Ubicación, Antigüedad y Número de Empleados.

Para asegurar la validez y fiabilidad de los análisis realizados mediante el método de Modelado de Ecuaciones Estructurales de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM), es necesario contar con un tamaño de muestra adecuado. De acuerdo con las recomendaciones de Hair et al. (2014) basado en Cohen (1992), se establece que el tamaño mínimo de muestra necesario depende del número de indicadores y el nivel de significancia deseado. Basándonos en la tabla de recomendaciones para un poder estadístico del 80%, hemos determinado la adecuación del tamaño muestral de nuestra investigación. (Tabla 4.31).

**Tabla 4.31. Recomendación de Tamaño de Muestra en PLS-SEM para un poder estadístico del 80% al 5% de significatividad**

Número Máximo de Flechas Apuntando a un Constructo (Número de Variables Independientes)	Significance Level: 5%			
	Mínimo R <sup>2</sup> = 0.10	Mínimo R <sup>2</sup> = 0.25	Mínimo R <sup>2</sup> = 0.50	Mínimo R <sup>2</sup> = 0.75
2	90	33	14	8
3	103	37	16	9
4	113	41	18	11
5	122	45	20	12
6	130	48	21	13
7	137	51	23	14
8	144	54	24	15
9	150	56	26	16
10	156	59	27	18

Elaboración propia basada en Cohen, 1992; Hair et al 2014.

Para el “Modelo de Antecedentes de la Resiliencia del Comercio Minorista Independiente”, el constructo con mayor número de variables independientes apuntando hacia él es la Resiliencia Organizacional, que cuenta con 8 indicadores, la tabla indica que, con un nivel de significancia del 5% y un R<sup>2</sup> mínimo de 0.10, se requiere un tamaño de muestra mínimo de 144. Nuestra muestra de 150 encuestas excede este mínimo, asegurando así que las estimaciones del modelo sean robustas y fiables, y proporcionando un margen adicional para manejar posibles problemas en los datos, como valores perdidos o distribuciones no normales. (Tabla 4.31)

En cuanto al “Modelo de consecuencias de la resiliencia del comercio minorista independiente”, el constructo con mayor número de variables independientes apuntando hacia él son los Resultados, que tiene 5 indicadores. La tabla recomienda, con un nivel de significancia del 5% y un R<sup>2</sup> mínimo de 0.10, un tamaño de muestra mínimo de 122. Asimismo, se ha tenido en cuenta el R<sup>2</sup> de la variable Innovación, la cual está representada por 4 indicadores, para la cual se requiere un tamaño de muestra mínimo de 113 encuestas según las mismas recomendaciones. Nuevamente, con una muestra de 150 encuestas, superamos este requisito, garantizando la fiabilidad de los resultados del análisis PLS-SEM y la capacidad de detectar relaciones significativas entre las variables (Tabla 4.31).

Por lo que el tamaño de muestra de 150 encuestas es adecuado y excede los requisitos mínimos establecidos por las normas metodológicas de Hair et al. (2014). Esto asegura que ambos modelos, tanto el de Antecedentes de la Resiliencia del Comercio Minorista Independiente como el Modelo de Consecuencias de la resiliencia del comercio minorista independiente, proporcionen estimaciones robustas y válidas, contribuyendo así de manera significativa a la comprensión de los factores que influyen en la resiliencia del comercio minorista independiente.

### ***Escalas de medida y distribución de las variables en la estimación de PLS***

La estimación de PLS (Partial Least Squares) ofrece flexibilidad en cuanto a las suposiciones sobre la población y las escalas de medida de las variables. Fornell y Bookstein (1982) señalaron que no es necesario realizar suposiciones específicas sobre estas escalas, permitiendo que las variables sean medidas en diferentes niveles: categóricos, ordinales, de razón o de intervalo. Esta característica es similar a la regresión ordinaria, donde la estimación no se basa en un modelo estadístico específico.

En PLS, no se requiere una distribución normal de los datos, lo cual es una ventaja significativa (Hair et al., 2021). Este método utiliza mínimos cuadrados para generar estimadores insesgados con varianzas mínimas alrededor de los estimadores, lo que garantiza una aproximación lineal óptima al verdadero valor del parámetro (Falk y Miller, 1992). Según Wold (1982), los parámetros estimados mediante PLS tienden a ser consistentes a medida que aumenta el número de casos observados y de indicadores por variable, lo que asegura la robustez y la validez de los resultados obtenidos.

### ***Constructos de Segundo Orden***

En las ciencias sociales, los constructos pueden ser simples (de primer orden) o más complejos (de segundo orden o superior). Un constructo de segundo orden está compuesto por diferentes dimensiones de primer orden, integrando aspectos heterogéneos que describen diversas facetas del mismo. Los constructos de orden superior, también conocidos como modelos de componentes jerárquicas en el contexto de PLS-SEM, proveen un marco para que los investigadores modelen un constructo en una dimensión más abstracta (llamada componente de orden superior) y sus subdimensiones más concretas (llamadas componentes de orden inferior). Estos constructos extienden las conceptualizaciones estándar de los constructos, que típicamente se basan en una sola capa de abstracción. (Sarstedt, et al., 2019).

Además existen varias ventajas de los constructos de orden superior. Por ejemplo, ayudan a reducir el número de relaciones en el modelo de trayectorias, logrando así parsimonia en el modelo. En lugar de especificar relaciones entre múltiples constructos independientes y dependientes en un modelo de trayectorias, los investigadores pueden resumir los constructos independientes en un constructo de orden superior, haciendo obsoletas las relaciones desde los componentes de orden inferior hacia los constructos dependientes en el modelo y asimismo, los constructos de orden superior proporcionan un medio para reducir la colinealidad entre los indicadores formativos al ofrecer un vehículo para reorganizar los indicadores y/o constructos a través de diferentes subdimensiones concretas del constructo más abstracto. (Sarstedt, et al., 2019). Los constructos de segundo orden permiten una representación más detallada y multifacética de conceptos complejos (Bollen y Lennox, 1991; Podsakoff et al., 2006).

Para aprovechar los beneficios de los constructos de orden superior, los investigadores deben abordar al menos tres preocupaciones. Primero, la conceptualización y especificación del constructo de orden superior debe fundamentarse en una teoría de medición bien desarrollada. Segundo, los investigadores deben elegir entre diferentes enfoques para identificar el constructo de orden superior, como el enfoque de indicadores repetidos o el enfoque de dos etapas. Tercero, la evaluación de la calidad de la medición de los constructos de orden superior es altamente desafiante y debe incluir la evaluación de la validez discriminante del constructo en su conjunto, además de la validez de los componentes de orden inferior (Hair, 2018)

La técnica de PLS (Partial Least Squares) es adecuada para manejar modelos complejos que incluyen constructos de nivel superior, siendo capaz de operar con constructos de segundo orden (Chin, 1998). Existen varios enfoques para especificar y estimar constructos de orden superior en PLS-SEM. Los más destacados son el enfoque de indicadores repetidos (extendido) y el enfoque de dos etapas. Becker et al. (2012) evaluaron ambos enfoques para constructos de orden superior del tipo reflexivo-formativo en un estudio de simulación a gran escala. Sus resultados muestran que el enfoque de indicadores repetidos (extendido) produce sesgos menores en la estimación del modelo de medición del constructo de orden superior. En un modelo reflexivo-formativo, las dimensiones o facetas específicas (constructos de orden inferior) contribuyen de manera conjunta a la formación de un concepto general (constructo de orden superior) que se construye a partir de esas contribuciones individuales (Becker et al. 2012).

### ***Enfoque de Indicadores Repetidos***

En el método de indicadores repetidos, los indicadores de los componentes de nivel inferior se asignan al componente de nivel superior. Aunque este método es sencillo de implementar en PLS-SEM, se vuelve complicado cuando un constructo de nivel superior, de tipo reflexivo-formativo, también se utiliza como un constructo dependiente en un modelo de trayectorias (Sarstedt et al., 2019). Para abordar este problema, Becker et al. (2012) propusieron el enfoque de indicadores repetidos extendido. Basado en este enfoque, los investigadores deben especificar adicionalmente las relaciones entre el constructo antecedente y los componentes de orden inferior. Este enfoque permite analizar el efecto total del constructo antecedente sobre el componente de orden superior, incluyendo todos los efectos indirectos a través de los componentes de orden inferior, presentando una imagen precisa del efecto real del constructo antecedente sobre el componente de orden superior.

El enfoque de indicadores repetidos en la validación de constructos se centra en emplear múltiples medidas o indicadores para cada dimensión específica dentro del modelo teórico. Esta metodología busca mejorar la precisión y fiabilidad de la evaluación al capturar diversas facetas de cada dimensión. Por ejemplo, en el estudio de la resiliencia, se podrían utilizar múltiples preguntas o escalas para medir aspectos diferentes. Esto permite evaluar la consistencia interna del constructo mediante técnicas estadísticas como el coeficiente alfa de Cronbach, asegurando que todas las medidas utilizadas sean coherentes y confiables en su evaluación del concepto. Además, este enfoque facilita la validez convergente al demostrar cómo todas las medidas convergen en el constructo superior, proporcionando una visión integral y precisa del concepto que se pretende estudiar. Asimismo, fortalece la validez discriminante al diferenciar claramente el constructo de interés de otros constructos relacionados, mediante análisis que comparan las interrelaciones entre ellos. Este enfoque robusto proporciona una base sólida para estudiar su capacidad para mediar entre dimensiones específicas y resultados finales dentro del modelo teórico en cuestión (Becker et al. 2012; Sarstedt, et al., 2019).

Al evaluar modelos de orden superior, generalmente se aplican los mismos criterios de evaluación del modelo que para cualquier análisis PLS-SEM. Sin embargo, los constructos de orden superior deben considerar dos modelos de medición adicionales a los cuales se aplican los criterios de evaluación: (1) Los modelos de medición de los componentes de orden inferior, y (2) el modelo de medición del constructo de orden superior en su totalidad, representado por las relaciones entre el componente de orden superior y sus componentes de orden inferior (Becker et al. 2012; Sarstedt, et al., 2019).

#### 4.5.5. Análisis e Interpretación de un Modelo a través de Partial Least Squares (PLS)

Barclay et al. (1995) subrayan la importancia de evaluar un modelo utilizando Partial Least Squares (PLS) en dos etapas para garantizar la fiabilidad y validez de las medidas de los constructos y para interpretar las relaciones entre ellos. En la primera etapa, el modelo de medida se centra en la evaluación de la fiabilidad de los indicadores y la validez convergente y discriminante de los constructos. Se verifica que cada indicador tenga una alta carga en su variable latente correspondiente y que los constructos estén diferenciados entre sí, utilizando el criterio de Fornell-Larcker y cargas cruzadas. En la segunda etapa, el modelo estructural examina las relaciones causales entre las variables latentes, evaluando la significancia de los coeficientes de ruta, el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) para la varianza explicada y la predictividad mediante  $Q^2$ . Además, se consideran los efectos mediadores y moderadores para comprender las dinámicas complejas entre los constructos. Este enfoque sistemático asegura la validez y fiabilidad de las conclusiones extraídas sobre el ajuste del modelo teórico a los datos empíricos.

##### ***Evaluación del modelo de medida***

Para evaluar los modelos de medida mediante Partial Least Squares (PLS), es necesario distinguir entre constructos medidos de manera reflectiva. Según Sarstedt, et al., (2021), la evaluación de modelos reflectivos incluye aspectos esenciales como la fiabilidad individual del ítem, la fiabilidad de la escala de medida, la validez convergente y la validez discriminante.

En la evaluación de la fiabilidad individual del ítem, se analizan las cargas estandarizadas de los indicadores con respecto a sus constructos correspondientes, donde se considera que una carga igual o superior a 0.707 indica una adecuada fiabilidad, según Carmines y Zeller (1979). Los indicadores que no cumplen con este criterio pueden ser depurados del modelo, siguiendo recomendaciones de Hair et al. (2011) que sugieren eliminar ítems con cargas menores o iguales a 0.4 para mejorar la precisión del modelo, aunque, según Hair et al. (2017), los ítems por debajo de ese umbral pueden ser aceptados si el indicador ayuda a obtener un mejor valor en la variable latente, mejorando la validez de contenido (Chin, 1998; Hair et al., 2017).

La fiabilidad de la escala de medida, evaluada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta, asegura la consistencia interna de los indicadores al medir el mismo constructo. El Alfa de Cronbach mide la consistencia interna de los indicadores, asegurando que todos los ítems dentro de una escala están correlacionados y miden el mismo constructo.



Valores de Alfa de Cronbach superiores a 0.70 son generalmente aceptados como indicadores de buena consistencia interna (Nunnally, 1978). La fiabilidad compuesta, similar al Alfa de Cronbach, también evalúa la consistencia interna pero con mayor precisión al considerar las cargas factoriales de los ítems individuales. Valores superiores a 0.70 también indican una buena fiabilidad compuesta (Hair et al., 2017).

La validez convergente se evalúa utilizando la varianza media extraída (AVE). La AVE mide la cantidad de varianza que un constructo capta de sus indicadores en relación con la cantidad de varianza debida al error de medición. Valores de AVE superiores a 0.50 indican que más del 50% de la varianza de los indicadores es capturada por el constructo latente, lo que refleja una adecuada correlación entre los indicadores y el constructo (Fornell & Larcker, 1981).

Para la validez discriminante, se emplean métodos como el análisis de cargas cruzadas y el criterio de Fornell y Larcker (1981). El análisis de cargas cruzadas asegura que cada indicador se correlacione más fuertemente con su propio constructo que con cualquier otro constructo en el modelo. El criterio de Fornell y Larcker compara la AVE de cada constructo con la varianza compartida entre los constructos, indicando buena validez discriminante cuando la AVE de un constructo es mayor que la varianza compartida con otros constructos. Además, el criterio HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) de Henseler et al. (2015) sugiere que valores inferiores a 0.90 (o 0.85 en contextos más rigurosos) indican una buena validez discriminante.

Estos análisis sistemáticos aseguran que las escalas utilizadas sean fiables y válidas, proporcionando una base sólida para la evaluación de constructos en modelos de medida reflectivos con PLS.

### ***Evaluación del modelo estructural***

La evaluación del modelo estructural se realiza una vez confirmada la fiabilidad y validez de las medidas de los constructos en el modelo de medida (Hair et al., 2017). Este proceso implica varios aspectos determinantes para interpretar adecuadamente las relaciones entre los constructos y su capacidad predictiva.

Primero, se verifica la presencia de colinealidad entre las variables del modelo utilizando el VIF (Factor de Inflación de la Varianza), ya que una alta colinealidad puede distorsionar las estimaciones de los coeficientes de camino. Valores de VIF superiores a 5 indican problemas potenciales de colinealidad (Hair et al., 2017). Posteriormente, se evalúa la significación estadística de los coeficientes path para determinar la fuerza y dirección de las relaciones entre los constructos, utilizando el valor p, donde un valor  $p < 0.05$  indica significancia estadística (Sarstedt et al., 2021).

Además, se calcula el coeficiente  $R^2$  para entender cuánta varianza en las variables dependientes es explicada por el modelo estructural. El  $R^2$  varía entre 0 y 1, donde un valor cercano a 1 indica que el modelo explica una gran proporción de la varianza de la variable dependiente. Por ejemplo, un  $R^2$  de 0.70 indica que el 70% de la varianza es explicada por el modelo (Hair et al., 2017).

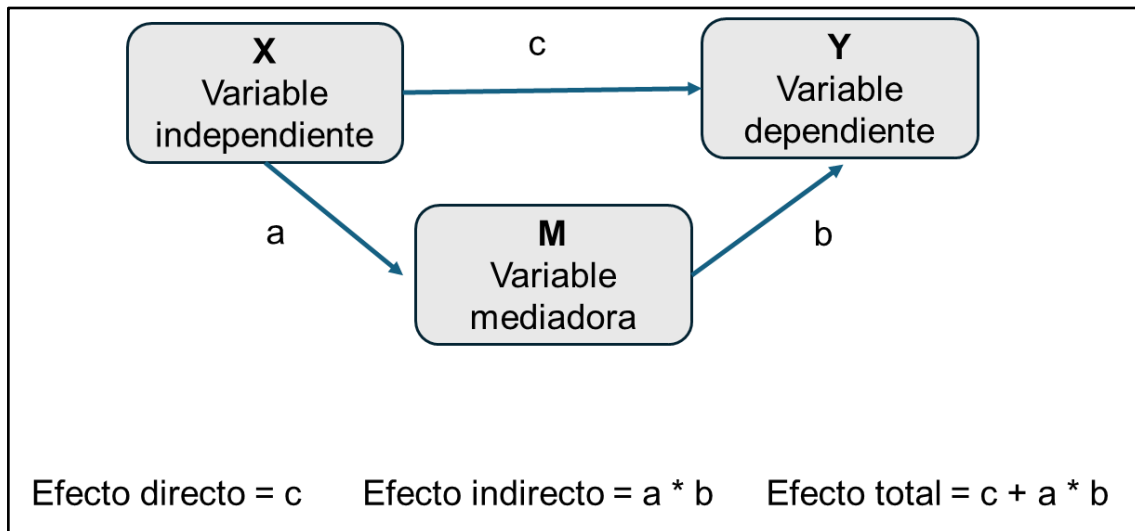
Estos métodos garantizan una evaluación rigurosa del modelo estructural, asegurando resultados válidos y confiables para la interpretación de las relaciones entre los constructos propuestos en la investigación. Además de estos análisis, es esencial evaluar el ajuste del modelo para determinar cómo los datos observados se alinean con el modelo teórico propuesto.

El ajuste del modelo se puede evaluar mediante varios índices y criterios. Por ejemplo, en el contexto de PLS-SEM, el SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) se utiliza como un índice de ajuste global, donde valores inferiores a 0.08 indican un buen ajuste del modelo (Henseler et al., 2016). Otro criterio relevante es el NFI (Normed Fit Index), con valores cercanos a 1 indicando un buen ajuste. Evaluar el ajuste del modelo es fundamental para asegurar que el modelo estructural no solo sea teóricamente sólido, sino también empíricamente adecuado, proporcionando así una base robusta para las conclusiones y recomendaciones de la investigación (Hair et al., 2017).

### ***Evaluación del efecto mediador en modelos estructurales***

La evaluación del efecto mediador en modelos estructurales implica identificar cómo una tercera variable mediadora interviene entre dos constructos directamente relacionados (Baron y Kenny, 1986). Este proceso requiere verificar tres condiciones principales: primero, que exista un efecto directo significativo de la variable independiente sobre la dependiente; segundo, que la variable independiente afecte de manera significativa a la mediadora; y tercero, que la mediadora influya de manera significativa en la variable dependiente. Cuando estas condiciones se cumplen, la relación directa entre la variable independiente y la dependiente debería reducirse o volverse no significativa (path 0) al incluir la mediadora en el modelo, indicando una mediación total o sin llegar a un path 0 dando lugar a un efecto de mediación parcial. (Figura 4. 10).

Figura 4.10. Efecto mediador



La mediación ocurre cuando una variable mediadora explica el mecanismo a través del cual la variable independiente influye en la variable dependiente. Si la mediación es total, el efecto directo entre la variable independiente y la variable dependiente desaparece al incluir la mediadora. Si la mediación es parcial, el efecto directo se reduce pero sigue siendo significativo.

La relación de las variables, representadas en la figura 5.9., se desglosa de la siguiente manera; el efecto directo es la influencia de la variable independiente (X) sobre la variable dependiente (Y) sin considerar la mediadora. Representado por el coeficiente (c) en la figura. El efecto Indirecto es la influencia de la variable independiente (X) sobre la variable dependiente (Y) a través de la mediadora (M). Se calcula multiplicando el coeficiente de la relación entre la variable independiente y la mediadora (a) y el coeficiente de la relación entre la mediadora y la variable dependiente (b). Representado por (a**x**b) en la figura. Y por último, el efecto total es la suma del efecto directo y el efecto indirecto (c+a**x**b). Indica la influencia total de la variable independiente sobre la variable dependiente. Además, Zhao et al. (2010) proponen escenarios adicionales que incluyen la ausencia de mediación significativa, la ausencia de efectos significativos tanto directos como indirectos, y diferentes modalidades de mediación como complementaria y competitiva.

La evaluación del efecto mediador se puede realizar bien por el método de Sobel o bien por bootstrap. El método de Sobel mide la significancia del efecto indirecto a través de una fórmula específica, calculando el valor Z y determinando si este es significativo, aunque tiene menor potencia estadística en muestras pequeñas. Sin embargo, el bootstrap utiliza técnicas de remuestreo que generan múltiples muestras de los datos originales para estimar la

distribución del efecto indirecto. Esto permite obtener intervalos de confianza más precisos, lo cual es especialmente útil en estudios con muestras pequeñas, proporcionando resultados más robustos y fiables, (Hayes, 2009; Preacher y Hayes, 2004) en comparación con el Test de Sobel. Por lo que la evaluación de estos efectos mediadores, en nuestro caso, por ser una muestra pequeña, se realiza mediante técnicas de bootstrap en PLS-SEM, en lugar del test de Sobel tradicional, asegurando así una interpretación sólida y fundamentada de las relaciones causales entre los constructos investigados en modelos estructurales. (Del-Corte-Lora et al. 2016)



---

## **CAPÍTULO 5.**

### **RESULTADOS**

---



---

## CAPÍTULO 5. RESULTADOS

---

### 5.1. Introducción

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis de datos efectuado. Los análisis han sido realizados utilizando el software estadístico IBM SPSS, versión 29.0.1.1, para los descriptivos, y SmartPLS 4.0 para examinar las relaciones entre las variables y probar las hipótesis del estudio mediante modelos de ecuaciones estructurales. En primer lugar, se muestra el análisis descriptivo de los datos obtenidos, proporcionando una visión preliminar de las principales características de las variables analizadas en el estudio. A continuación, se evalúa la fiabilidad y validez de las escalas de medición empleadas. Se llevarán a cabo análisis estadísticos para determinar la consistencia interna de las escalas y la validez de los constructos. Finalmente, se presenta el análisis del modelo teórico propuesto y el contraste de las hipótesis formuladas.

Previamente, se verificó que el tamaño de la muestra fuera adecuado para los análisis. En el análisis de la muestra para el Modelo de Antecedentes de la Resiliencia del Comercio Minorista Independiente, la variable dependiente principal es la resiliencia del comercio, compuesta por 7 indicadores. Inicialmente, se consideraban 8 indicadores; sin embargo, se ha pasado a 7 debido a la imposibilidad de evaluar el dinamismo del entorno, lo que llevó a eliminar un indicador del modelo. Con un  $R^2$  de 0.605, el tamaño de muestra mínimo recomendado según la tabla de Cohen (1992) y Hair et al. (2014) es de 23 encuestas. Esta recomendación se cumple ampliamente con la muestra de 150 encuestas, lo que no solo asegura la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos en el análisis, sino que también proporciona un margen adicional para abordar posibles problemas en los datos, como la ausencia de normalidad o la presencia de valores atípicos (Hair et al., 2014). Por lo tanto, el tamaño de la muestra contribuye a la robustez de las conclusiones y a la capacidad del estudio para detectar relaciones significativas entre las variables.

Por otro lado, en el Modelo de Consecuencias, se consideran dos variables: innovación, que cuenta con 4 indicadores y presenta un  $R^2$  de 0.181; para esta variable se requiere un mínimo de 113 encuestas. Adicionalmente, el desempeño empresarial incluye 5 indicadores y muestra un  $R^2$  de 0.552, lo que implica un tamaño mínimo de 20 encuestas. Nuevamente, la



muestra de 150 encuestas excede significativamente estos requisitos, proporcionando una base sólida para la detección de relaciones significativas entre las variables en el análisis PLS-SEM. Tal como se indica en el capítulo de metodología sobre la recomendación de la muestra (Tabla 4.31: Recomendación de Tamaño de Muestra en PLS-SEM para un Poder Estadístico del 80% al 5% de significatividad), con un tamaño de muestra adecuado para ambos modelos, se refuerza la capacidad del estudio para ofrecer estimaciones robustas y válidas sobre los factores y las consecuencias que influyen en la resiliencia del comercio minorista independiente. Esto asegura que las hipótesis formuladas pueden evaluarse de manera confiable en función de los datos obtenidos.

## 5.2. Análisis descriptivo de los datos obtenidos

En esta sección se presenta un análisis descriptivo detallado de las variables investigadas. Este análisis nos permitirá comprender las características de las variables antes de realizar análisis más complejos y pruebas de hipótesis.

### *Resiliencia del comercio*

A continuación, se presentan las tablas descriptivas de la escala utilizada para medir la resiliencia del comercio, seguidas de una explicación de los resultados obtenidos. Los resultados descriptivos para la escala de resiliencia del comercio que se pueden observar en la tabla 5.1 muestran una percepción positiva y fuerte de la resiliencia organizacional entre los comerciantes participantes. Las medias altas en todos los ítems sugieren que los participantes consideran que sus comercios son capaces de mantenerse en pie, encontrar nuevas soluciones y resistir hasta el final. Por ejemplo, el ítem "Mi comercio se mantiene en pie y conserva su posición" tiene una media de 5.81, lo que indica una percepción robusta de estabilidad organizacional. La desviación estándar moderada, como la observada en el ítem "Mi comercio desarrolla alternativas para beneficiarse de las circunstancias negativas" (1.160), indica una consistencia razonable en las respuestas. Los valores de asimetría negativos obtenidos en el análisis indican que las respuestas tienden a concentrarse en los valores altos de la escala. Por ejemplo, la asimetría de -1.524 en el ítem "Mi comercio se mantiene en pie y conserva su posición" sugiere una percepción muy positiva de esta capacidad. Las distribuciones leptocúrticas en la mayoría de los ítems indican que las respuestas están altamente concentradas alrededor de la media, sugiriendo percepciones consistentes y uniformes de la resiliencia organizacional, con pocas respuestas extremas. Un ejemplo notable es el ítem "Mi comercio resiste hasta el final", que tiene una curtosis de 2.427, reflejando una alta concentración de respuestas alrededor de la media.

**Tabla 5.1. Análisis descriptivo de la resiliencia del comercio según Martinelli et al. (2019)**

Resiliencia del comercio	Min	Max	Media	Desv. típica	Asimetría	Curtosis
Mi comercio se mantiene en pie y conserva su posición	1	7	5.81	1.245	-1.524	2.383
Mi comercio consigue encontrar nuevas soluciones	1	7	5.79	1.222	-1.385	2.225
Mi comercio resiste hasta el final	1	7	5.84	1.280	-1.505	2.427
Mi comercio no se rinde y continúa su camino	2	7	6.01	1.144	-1.403	1.929
Mi comercio actúa con rapidez	1	7	5.70	1.225	-1.206	1.634
Mi comercio desarrolla alternativas para beneficiarse de las circunstancias negativas	2	7	5.58	1.160	-0.903	0.726
Mi comercio es ágil para tomar las medidas necesarias cuando hace falta.	1	7	5.75	1.237	-1.525	3.065
Mi comercio es un lugar donde todos los empleados se comprometen a hacer lo que se les pide	2	7	6.05	1.077	-1.141	1.027
Mi comercio actúa como un todo con sus empleados	3	7	6.25	0.941	-1.200	0.767

El resultado de la escala destaca una percepción positiva y uniforme de la resiliencia del comercio entre los comerciantes minoristas independientes entrevistados. Los comerciantes perciben a sus negocios como estables, capaces de adaptarse y recuperarse rápidamente de las adversidades.

### ***Dinamismo del entorno***

Los resultados descriptivos para esta escala del dinamismo del entorno (Tabla 5.2), muestran una percepción de moderada a alta del dinamismo en el entorno empresarial entre los participantes. Las medias de los ítems sugieren que los comerciantes consideran que sus negocios deben adaptarse continuamente a los cambios en el mercado, competidores y tecnologías. Por ejemplo, el ítem "Mi comercio debe cambiar frecuentemente sus prácticas de marketing para mantenerse al día con el mercado y los competidores" tiene una media de 4.62, indicando una percepción moderadamente alta de la necesidad de adaptación constante. La desviación estándar moderada, como la observada en el ítem "El ritmo al que nuestros productos/servicios se quedan antiguos en este sector es muy alto" (1.860), indica una consistencia razonable en las respuestas. Los valores de skewness cercanos a cero en algunos ítems, como "Las acciones de los competidores son bastante difíciles de predecir" (-

0.112), sugieren una distribución simétrica de las respuestas, lo que implica que las percepciones de los participantes están distribuidas de manera uniforme alrededor de la media. Las distribuciones leptocúrticas en algunos ítems, como "La demanda y los gustos de los clientes son difíciles de predecir" con una curtosis de -1.180, indican que las respuestas están menos concentradas alrededor de la media, sugiriendo una mayor variabilidad en las percepciones de los participantes sobre este aspecto del dinamismo del entorno. Así pues, los resultados de la escala de dinamismo del entorno revelan que los comerciantes minoristas independientes perciben un entorno altamente dinámico que requiere adaptaciones constantes en sus prácticas comerciales, productos y estrategias de marketing. La consistencia en las respuestas refuerza la percepción de un entorno comercial desafiante y en constante cambio.

**Tabla 5.2. Análisis descriptivo del dinamismo del entorno**

Dinamismo del entorno	Min	Max	Media	Desv típica	Asimetría	Curtosis
Mi comercio debe cambiar frecuentemente sus prácticas de marketing para mantenerse al día con el mercado y los competidores	1	7	4.62	1.797	-0.553	-0.690
El ritmo al que nuestros productos/servicios se quedan antiguos en este sector es muy alto	1	7	3.73	1.860	0.130	-1.166
Las acciones de los competidores son bastante difíciles de predecir	1	7	4.08	1.603	-0.112	-0.719
La demanda y los gustos de los clientes son difíciles de predecir	1	7	4.08	1.770	0.002	-1.180
Las tecnologías que utilizamos en nuestro negocio sufren muchos cambios	1	7	3.67	1.789	0.147	-0.959

### ***Resiliencia individual***

Seguidamente, se presenta un análisis que incluye la media de los ítems de la escala, su desviación estándar, el grado de asimetría (Skewnes) y la curtosis, proporcionando una visión clara de cómo se percibe la resiliencia entre los comerciantes participantes en el estudio.

Los resultados descriptivos para la Resiliencia Individual CD-RISC 10 de Connor y Davidson (2003), (Tabla 5.3), muestran que, en general, los participantes tienen una alta percepción de su capacidad para adaptarse, recuperarse y mantener una actitud positiva frente a las dificultades. La desviación estándar es una medida decisiva para entender la dispersión de los datos, mostrando cuán consistentemente los participantes perciben su resiliencia en diferentes aspectos. Por ejemplo, un valor bajo de desviación estándar en el ítem "Puedo lograr metas a pesar de los obstáculos" (0.883) indica consenso y consistencia en las respuestas, mientras que un valor alto en "Hacer frente al estrés puede fortalecerme" (1.700) señala diversidad y variabilidad en las percepciones. Los valores de skewness negativos obtenidos en el análisis indican que las respuestas tienden a concentrarse en los valores altos de la escala, reflejando una percepción positiva y fuerte de la resiliencia individual. Esta inclinación hacia la izquierda en todos los ítems sugiere que los comerciantes minoristas independientes se consideran altamente resilientes y capaces de enfrentarse y superar las adversidades de manera efectiva. Además, los valores de curtosis reflejan, en su mayoría, distribuciones leptocúrticas, lo que indica que las respuestas están altamente concentradas alrededor de la media, sugiriendo percepciones consistentes y uniformes de la resiliencia individual, con pocas respuestas extremas. La excepción es el ítem "Hacer frente al estrés

puede fortalecerme", que tiene una curtosis negativa (-0.343), indicando una mayor variabilidad en las respuestas y una menor concentración alrededor de la media.

**Tabla 5.3. Análisis descriptivo de la resiliencia individual CD-RISC 10 de Connor y Davidson (2003).**

Resiliencia individual	Min	Max	Media	Desv. típica	Asimetría	Curtosis
Soy capaz de adaptarme al cambio	1	7	5.75	1.291	-1.431	2.015
Puedo hacer frente a lo que venga	1	7	5.62	1.464	-1.359	1.406
Trato de ver el lado humorístico	1	7	5.38	1.540	-1.162	0.987
Hacer frente al estrés	1	7	5.13	1.700	-0.824	-0.343
Tiendo a recuperarme	1	7	6.15	1.225	-2.319	6.380
Puedo lograr metas a pesar de los obstáculos	1	7	6.14	0.883	-1.822	7.354
Puedo mantener la concentración bajo presión	1	7	5.78	1.134	-1.486	2.788
No me desanimo fácilmente ante el fracaso	1	7	5.75	1.316	-1.505	2.171
Me considero una persona fuerte	2	7	6.15	0.972	-1.544	3.013
Puedo manejar los sentimientos negativos	2	7	5.77	1.064	-1.28	1.93

***Orientación emprendedora***

Esta escala evalúa diversos aspectos relacionados con la adopción de tecnología, la innovación, la competitividad y la toma de decisiones en contextos de incertidumbre (Tabla 5.4).

**Tabla 5.4. Análisis descriptivo de la orientación emprendedora**

<b>Orientación emprendedora</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. típica</b>	<b>Asimetría</b>	<b>Curtosis</b>
En general en mi comercio se hace énfasis en la adopción de tecnología y de innovaciones	1	7	5.22	1.365	-0.871	0.508
En los últimos años, mi comercio ha introducido muchas nuevas líneas (surtido) de productos o servicios	1	7	5.65	1.511	-1.509	1.863
En los últimos años, los cambios que hemos introducido en nuestro surtido de productos y/o servicios han sido muy importantes	1	7	5.45	1.440	-1.135	0.761
Mi comercio suele ser el primero en desarrollar iniciativas a las que luego responden los competidores	1	7	4.79	1.762	-0.590	-0.587
Mi comercio a menudo es el primero en introducir nuevos productos, procesos de gestión, tecnologías, etc.	1	7	4.56	1.709	-0.394	-0.811
Mi comercio suele adoptar una postura muy competitiva tratando de anular a los competidores	1	7	4.06	1.803	-0.265	-0.975
Mi comercio prefiere realizar inversiones arriesgadas que ofrecen oportunidades de beneficios muy altos	1	7	3.67	1.903	0.050	-1.232
Debido al entorno actual, es necesario tomar decisiones valientes y de amplio alcance para conseguir los objetivos.	1	7	4.99	1.572	-0.630	-0.325
En situaciones de incertidumbre solemos adoptar una postura valiente y agresiva para aprovechar al máximo potenciales oportunidades	1	7	4.63	1.615	-0.597	-0.359

Los resultados descriptivos para de esta escala, muestran una percepción positiva y fuerte de la orientación emprendedora entre los comerciantes participantes. Las medias altas en varios ítems sugieren que los participantes consideran que sus comercios están enfocados en la adopción de tecnología, innovación y competitividad. Por ejemplo, el ítem "En los últimos años, mi comercio ha introducido muchas nuevas líneas (surtido) de productos o servicios" tiene una media de 5.65, lo que indica una alta percepción de innovación en los negocios. La

desviación estándar moderada, como la observada en el ítem "Debido al entorno actual, es necesario tomar decisiones valientes y de amplio alcance para conseguir los objetivos" (1.572), indica una consistencia razonable en las respuestas. Los valores de skewness negativos obtenidos en el análisis indican que las respuestas tienden a concentrarse en los valores altos de la escala. Por ejemplo, la asimetría de -1.509 en el ítem "En los últimos años, mi comercio ha introducido muchas nuevas líneas (surtido) de productos o servicios" sugiere una percepción muy positiva de esta capacidad. Las distribuciones leptocúrticas en la mayoría de los ítems indican que las respuestas están altamente concentradas alrededor de la media, sugiriendo percepciones consistentes y uniformes de la orientación emprendedora, con pocas respuestas extremas. Un ejemplo notable es el ítem "En general en mi comercio se hace énfasis en la adopción de tecnología y de innovaciones", que tiene una curtosis de 0.508, reflejando una alta concentración de respuestas alrededor de la media. Por lo que los resultados de esta variable revelan una percepción homogénea y positiva de la orientación emprendedora entre los comerciantes minoristas independientes. Los comerciantes perciben a sus negocios como innovadores, competitivos y capaces de tomar decisiones valientes y estratégicas en contextos de incertidumbre.

**Grado de digitalización**

Esta escala evalúa diversos aspectos de la digitalización en el comercio, como la presencia de una página web, la promoción en redes sociales, y el uso de herramientas de gestión y opciones de pago digital entre otros (Tabla 5.5).

**Tabla 5.5. Análisis descriptivo del grado de digitalización**

Grado de digitalización	Min	Max	Media	Desv. típica	Asimetría	Curtosis
Página web	1	7	4.13	2.194	-0.191	-1.412
Promoción de mi comercio en redes sociales (Whatsapp, Facebook, Instagram, etc.)	1	7	4.66	1.938	-0.417	-1.094
Tienda on line (e-commerce)	1	7	3.02	2.301	0.592	-1.271
CRM (herramienta de gestión de relación con clientes) para gestionar los procesos con los clientes (promociones, descuentos, etc.)	1	7	2.95	1.972	0.602	-0.930
Software con fines administrativos y de gestión	1	7	4.31	2.205	-0.280	-1.390
Digitalización de los procesos y flujos de trabajo como la contabilidad, facturación, inventario, etc.	1	7	4.50	1.931	-0.417	-0.946
Digitalización de emisión y recepción de las facturas de mis clientes y proveedores (factura electrónica)	1	7	4.35	2.066	-0.355	-1.200
Opciones de pago digital (tarjeta, teléfono, Bizum, etc.)	1	7	5.93	1.364	-1.260	1.055

Los resultados descriptivos para esta escala de grado de digitalización, muestran una variabilidad significativa en la adopción de diferentes herramientas y prácticas digitales entre los comerciantes participantes. Las medias de algunos ítems sugieren una percepción positiva de ciertas prácticas digitales. Por ejemplo, el ítem "Opciones de pago digital (tarjeta, teléfono, Bizum, etc.)" tiene una media de 5.93, lo que indica una alta adopción de estas tecnologías. Por otro lado, la desviación estándar moderada, como la observada en el ítem "Promoción de mi comercio en redes sociales (Whatsapp, Facebook, Instagram, etc.)" (1.938), indica una consistencia razonable en las respuestas. Los valores de skewness negativos obtenidos en el análisis indican que las respuestas tienden a concentrarse en los valores altos de la escala. Por ejemplo, la asimetría de -1.260 en el ítem "Opciones de pago



digital (tarjeta, teléfono, Bizum, etc.)" sugiere una percepción muy positiva de esta práctica digital. Las distribuciones leptocúrticas en algunos ítems indican que las respuestas están altamente concentradas alrededor de la media, sugiriendo percepciones consistentes y uniformes del grado de digitalización, con pocas respuestas extremas. Un ejemplo notable es el ítem "Página web", que tiene una curtosis de -1.412, reflejando una alta concentración de respuestas alrededor de la media. En consecuencia, los resultados de la escala de grado de digitalización revelan que los comerciantes minoristas independientes en la Comunidad Valenciana valoran y adoptan diversas herramientas y prácticas digitales. La alta adopción de opciones de pago digital y la promoción en redes sociales destaca como aspectos clave de la digitalización en estos comercios. La consistencia en las respuestas refuerza la importancia de la digitalización como una estrategia imprescindible para la modernización y competitividad del pequeño comercio

### ***Fuentes de conocimiento***

Los resultados descriptivos para la escala de Fuentes de Conocimiento muestran una percepción variada de la importancia de diferentes fuentes de información entre los comerciantes participantes (Tabla 5.6). Las medias de los ítems sugieren que los comerciantes consideran especialmente valiosa la información proveniente de empleados y proveedores. Esto se observa por ejemplo, en el ítem "Proveedores" que tiene una media de 5.37, lo cual indica una alta valoración de esta fuente de información y su desviación estándar moderada de (1.458) muestra consistencia en las respuestas, lo que refuerza su relevancia en la percepción de los participantes. Por otro lado, la asimetría negativa en ítems como "Empleados" (-0.999) sugiere que las respuestas tienden a centrarse en los valores más altos de la escala, reflejando una percepción positiva de esta fuente. Por otro lado, fuentes como "Competidores" presentan una media de 4.52, mientras que fuentes institucionales como la "Cámara de comercio" y "Organismos Públicos" tienen medias de 3.49 y 3.79, respectivamente, lo que indica una percepción algo menor pero aún relevante. Las distribuciones leptocúrticas en varios artículos indican una concentración de respuestas alrededor de la media, lo cual sugiere percepciones uniformes entre los comerciantes. Por ejemplo, la curtosis de -0.017 en "Empleados" muestra una concentración considerable en torno a la media, lo que sugiere una percepción constante de su importancia. Los ítems con curtosis más negativa, como "Ferias comerciales" (-1.392), reflejan una menor variabilidad y una tendencia a centrarse en valores intermedios, lo cual indica percepciones menos extremas en relación con otras fuentes. Estos resultados reflejan que los comerciantes minoristas valoran especialmente la información proveniente de empleados, proveedores y en menor medida de competidores y fuentes institucionales. Estas fuentes son percibidas

como fundamentales para la toma de decisiones y el desarrollo estratégico del negocio. La alta consistencia en las respuestas refuerza la importancia de estas fuentes de información en el contexto del pequeño comercio.

**Tabla 5.6. Análisis descriptivo de las fuentes de información según Aliasghar, Sadeghi y Rose (2023)**

Fuentes de conocimiento	Min	Max	Media	Desv. típica	Asimetría	Curtosis
Empleados	1	7	5.15	1.938	-0.999	-0.017
Proveedores	1	7	5.37	1.458	-0.989	0.697
Competidores	1	7	4.52	1.698	-0.460	-0.674
Cámara de comercio	1	7	3.49	2.042	0.230	-1.215
Organismos Públicos (Ayuntamiento, Generalitat Valenciana, Diputación, etc)	1	7	3.79	2.004	0.015	-1.270
Ferias comerciales	1	7	3.76	2.097	0.053	-1.392
Publicaciones y revistas del sector	1	7	3.56	1.998	0.128	-1.279
Asociaciones del sector comercial (asociaciones de comerciantes)	1	7	4.27	2.179	-0.229	-1.344

### ***Innovación***

Para medir la innovación se ha utilizado la escala de Ruiz-Molina, et al. (2017). Esta escala evalúa la frecuencia y el momento en que el comercio introduce nuevas prácticas comerciales en comparación con sus competidores.

Los resultados descriptivos muestran una percepción positiva de la capacidad innovadora de los comercios participantes. Las medias de los ítems sugieren que los comerciantes consideran que sus negocios están constantemente introduciendo nuevas prácticas comerciales. Por ejemplo, el ítem "Este comercio pone en marcha más prácticas comerciales que otros comercios competidores" tiene una media de 4.24, indicando una percepción alta de esta capacidad innovadora. La desviación estándar moderada, como la observada en el ítem "Este comercio está continuamente poniendo en marcha nuevas prácticas comerciales"

(1.743), indica una consistencia razonable en las respuestas. Los valores de skewness negativos obtenidos en el análisis indican que las respuestas tienden a concentrarse en los valores más altos de la escala. Por ejemplo, la asimetría de -0.368 en el ítem "Este comercio está continuamente poniendo en marcha nuevas prácticas comerciales" sugiere una percepción muy positiva de esta capacidad. Las distribuciones leptocúrticas en algunos ítems, como "Este comercio pone en marcha nuevas prácticas comerciales antes que los comercios competidores" con una curtosis de -0.779, indican que las respuestas están altamente concentradas alrededor de la media, sugiriendo percepciones consistentes y uniformes de la innovación, con pocas respuestas extremas. A continuación, se presenta la tabla 5.7, descriptiva de los resultados de la escala utilizada para medir el efecto innovador del comercio."

**Tabla 5.7. Análisis descriptivo de la innovación**

Innovación	Min	Max	Media	Desv. típica	Asimetría	Curtosis
Este comercio pone en marcha más prácticas comerciales que otros comercios competidores	1	7	4.24	1.701	-0.307	-0.670
Este comercio pone en marcha nuevas prácticas comerciales antes que los comercios competidores	1	7	4.17	1.704	-0.280	-0.779
Este comercio está continuamente poniendo en marcha nuevas prácticas comerciales	1	7	4.19	1.743	-0.368	-0.918

Por consiguiente, los resultados de las escalas de innovación revelan que los comerciantes minoristas independientes perciben una alta capacidad innovadora en sus negocios. Las prácticas innovadoras, tanto en productos y servicios como en métodos organizativos y comerciales, son vistas como fundamentales para mantener la competitividad y adaptarse a las demandas del mercado. La consistencia en las respuestas refuerza la importancia de la innovación como una estrategia clave para el desarrollo y éxito del pequeño comercio.

### ***Desempeño empresarial***

Para medir el desempeño empresarial en este estudio, se ha utilizado la escala de Sellappan y Shanmugam (2023), compuesta por 6 ítems que evalúan diversos aspectos del rendimiento del comercio, como el crecimiento en facturación, beneficios, clientes, posición competitiva, moral de los empleados y la imagen del establecimiento.

**Tabla 5.8. Análisis descriptivo del desempeño empresarial**

Desempeño empresarial	Min	Max	Media	Desv. típica	Asimetría	Curtosis
Nuestra tienda ha experimentado un crecimiento en facturación	1	7	4.57	1.777	-0.489	-0.761
Nuestro establecimiento ha experimentado un crecimiento de beneficios	1	7	4.36	1.680	-0.403	-0.641
Nuestro establecimiento ha experimentado un crecimiento de clientes	1	7	4.87	1.574	-0.687	-0.043
La posición competitiva de nuestra tienda ha mejorado	1	7	4.91	1.497	-0.678	0.095
La moral de nuestros empleados ha mejorado	1	7	5.13	1.398	-0.584	0.039
La imagen de nuestro establecimiento ha mejorado en relación con nuestros competidores	1	7	5.25	1.300	-0.562	0.283

Los resultados descriptivos para esta escala muestran una percepción positiva y fuerte del rendimiento entre los comerciantes participantes (Tabla 5.8). Las medias altas en varios ítems sugieren que los participantes consideran que sus comercios han mejorado en diversas áreas clave. Por ejemplo, el ítem "La imagen de nuestro establecimiento ha mejorado en relación con nuestros competidores" tiene una media de 5.25, lo que indica una alta percepción de mejora en la imagen del comercio. La desviación estándar moderada, como la observada en el ítem "La moral de nuestros empleados ha mejorado" (1.398), indica una consistencia razonable en las respuestas. Los valores de skewness negativos obtenidos en el análisis indican que las respuestas tienden a concentrarse en los valores más altos de la escala. Por ejemplo, la asimetría de -0.687 en el ítem "Nuestro establecimiento ha experimentado un crecimiento de clientes" sugiere una percepción muy positiva de esta capacidad. Las distribuciones leptocúrticas en algunos ítems, como "Nuestro establecimiento ha experimentado un crecimiento de beneficios" con una curtosis de -0.641, indican que las respuestas están altamente concentradas alrededor de la media, sugiriendo percepciones consistentes y uniformes del desempeño empresarial, con pocas respuestas extremas.

Los resultados de la escala de desempeño empresarial revelan que los comerciantes minoristas independientes perciben una mejora significativa en diversas áreas de rendimiento de sus negocios. Las áreas de facturación, crecimiento de clientes y beneficios, posición competitiva, moral de los empleados y la imagen del establecimiento destacan como aspectos clave del desempeño positivo. La consistencia en las respuestas refuerza la percepción de un desempeño empresarial sólido y en crecimiento.

Las variables de control son fundamentales para proporcionar un contexto adicional que permita interpretar de manera más precisa los resultados obtenidos (Carlson y Wu, 2012). Las variables de control incluidas en el análisis son la antigüedad del comercio, la ubicación (centro vs. barrio) y el número de empleados (medido a través del logaritmo natural para capturar mejor la variabilidad). La antigüedad del comercio puede afectar significativamente su resiliencia, ya que los comercios más antiguos pueden tener más experiencia y recursos acumulados para afrontar adversidades. La ubicación es otra variable clave, ya que los comercios ubicados en el centro pueden tener diferentes desafíos y oportunidades en comparación con los situados en los barrios. Finalmente, el número de empleados, utilizado como un indicador del tamaño del comercio, refleja que la mayoría de los comercios en el estudio son pequeños, lo cual puede influir en su capacidad para adaptarse y competir en el mercado. Los resultados descriptivos de las variables de control se pueden observar en la tabla 56.9.

**Tabla 5.9. Análisis descriptivo de las variables de control**

Variable	Min	Max	Media	Desv. típica	Asimetría	Curtosis
Antigüedad	1	214	37.161	30.25	2.378	9.235
Centro	0	1	0.5	0.5	0	-2.027
Nº de Empleados	0	3.807	0.989	0.788	0.651	0.235

Los resultados descriptivos de estas tres variables de control muestran lo siguiente:

**Antigüedad:** La media de antigüedad de los comercios es de 37,161 años, con una mediana de 33 años, lo que indica que la mayoría de los comercios han estado operando durante varias décadas. La desviación típica es alta (30.25), lo que refleja una amplia variabilidad en la antigüedad de los comercios, desde 1 año hasta 214 años. La skewness positiva (2.378) y la kurtosis alta (9.235) indican una distribución asimétrica con una cola alargada a la derecha, sugiriendo la presencia de algunos comercios con una antigüedad significativamente mayor que la media.

**Centro:** Esta variable tiene una media de 0.5, lo que indica que los comercios están distribuidos equitativamente entre el centro y los barrios de la ciudad. Esto sugiere que la mitad de los comercios se encuentran en el centro de la ciudad, mientras que la otra mitad está ubicada en los barrios. La skewness es 0, lo que sugiere una distribución simétrica, mientras que la kurtosis negativa (-2.027) indica una distribución más plana en comparación con una distribución normal. Esta distribución plana puede implicar que hay una dispersión homogénea en la ubicación de los comercios entre el centro y los barrios.

Número de empleados: Esta variable se calcula sumando tanto los empleados a tiempo completo como a tiempo parcial, proporcionando una visión integral del tamaño del comercio. La skewness positiva (0.651) y la kurtosis baja (0.235) indican una ligera asimetría hacia la derecha y una distribución aproximadamente normal. Esto sugiere que la mayoría de los comercios tienen un tamaño pequeño a moderado, con algunos pocos comercios significativamente más grandes que la media.

Estos resultados de las variables de control proporcionan un contexto importante para entender las características demográficas y operativas de los comercios minoristas independientes en la Comunidad Valenciana. La amplia variabilidad en la antigüedad de los comercios indica una mezcla de negocios establecidos y nuevos, mientras que la distribución equilibrada entre centro y barrios muestra una dispersión geográfica uniforme. El tamaño del comercio, medido por el número de empleados, refleja una estructura empresarial mayoritariamente pequeña, aunque con algunos comercios de mayor tamaño.

El análisis descriptivo detallado presentado en esta sección ha permitido una comprensión clara de las características y distribuciones de las variables investigadas en el estudio sobre la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente. En conjunto, los resultados obtenidos reflejan una visión favorable y consistente de la resiliencia, las capacidades innovadoras y adaptativas de los comercios, así como de su desempeño y competitividad.

### 5.3. Fiabilidad y validez de las escalas de medición

La fiabilidad de las escalas de medición es un aspecto necesario en la investigación para asegurar que los instrumentos utilizados sean consistentes y precisos en la evaluación de las variables de interés (Pérez-López, 2005). En este estudio, la fiabilidad de las escalas se ha evaluado mediante dos enfoques: la fiabilidad individual de los indicadores y la consistencia interna de las escalas.

La fiabilidad individual de los indicadores se refiere a la capacidad de cada ítem para medir consistentemente el constructo al que pertenece. Esto se evalúa analizando las cargas estandarizadas de los indicadores, donde una carga igual o superior a 0.707 se considera indicativa de una adecuada fiabilidad (Carmines y Zeller, 1979).

En casos donde los ítems presenten cargas menores, se va a realizar una depuración basada en recomendaciones metodológicas que permiten la retención de indicadores que mejoran la validez de contenido del constructo (Hair et al. (2017).

Por otro lado, la consistencia interna de las escalas se evalúa utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta. El Alfa de Cronbach es una medida ampliamente reconocida que determina la correlación entre los ítems de una misma escala, con un umbral de 0.70 considerado aceptable para indicar buena consistencia interna

La fiabilidad compuesta, calculada según el método de Dijkstra-Henseler, ( $\rho_a$ ), proporciona una evaluación adicional de la consistencia interna, asegurando que los indicadores reflejan de manera precisa el constructo latente (Dijkstra y Henseler, 2015).

### 5.3.1 Fiabilidad individual

Este apartado detalla los métodos utilizados para evaluar la fiabilidad de las escalas de medición en este estudio, presentando los resultados obtenidos y las interpretaciones correspondientes para cada constructo analizado. La fiabilidad individual de los ítems se evaluó mediante el análisis de las cargas factoriales ( $\lambda$ ), que reflejan las correlaciones entre las mediciones y sus constructos respectivos. Según lo recomendado por Carmines y Zeller (1979), un ítem se considera fiable si su carga factorial es igual o superior a 0.707.

#### ***Resiliencia del comercio***

Este apartado presenta la evaluación de la fiabilidad individual para la escala de Resiliencia del Comercio utilizada en el estudio, basada en la escala de Martinelli et al. (2019). La fiabilidad individual de los ítems se evaluó mediante el análisis de las cargas factoriales, las cuales indican la contribución de cada ítem a su respectivo constructo.

La tabla 5.10 presenta las cargas factoriales de los ítems que componen la escala de resiliencia del comercio, lo que permite una evaluación detallada de cómo cada ítem contribuye al constructo general de resiliencia en el entorno comercial.

**Tabla 5.10. Cargas para la Escala de Resiliencia del Comercio**

Ítem	Carga
Mi comercio se mantiene en pie y conserva su posición.	0.843
Mi comercio consigue encontrar nuevas soluciones	0.901
Mi comercio resiste hasta el final	0.821
Mi comercio no se rinde y continúa su camino	0.810
Mi comercio actúa con rapidez	0.830
Mi comercio desarrolla alternativas para beneficiarse de las circunstancias negativas	0.837
Mi comercio es ágil para tomar las medidas necesarias cuando hace falta	0.786
Mi comercio es un lugar donde todos los empleados se comprometen a hacer lo que se les pide	0.529
Mi comercio actúa como un todo con sus empleados	0.507

La tabla 5.10 muestra los resultados del análisis factorial de los ítems que componen la escala de Resiliencia del Comercio. En este análisis, la mayoría de los ítems presentan cargas factoriales superiores a 0.707, lo que sugiere una alta fiabilidad individual. Ítems como "Mi comercio consigue encontrar nuevas soluciones" y "Mi comercio se mantiene en pie y conserva su posición" tienen cargas altas de 0.901 y 0.843, respectivamente, lo que indica una fuerte relación con el constructo de resiliencia del comercio.

Por otro lado, los ítems "Mi comercio es un lugar donde todos los empleados se comprometen a hacer lo que se les pide" y "Mi comercio actúa como un todo con sus empleados" muestran cargas más bajas, 0.529 y 0.507, lo que indica una menor contribución al constructo. Aunque estos ítems no cumplen con el umbral de 0.707, su inclusión puede justificarse si capturan aspectos únicos del constructo que no son reflejados por otros ítems (Hair et al., 2017).

Con estos resultados, la escala de Resiliencia del Comercio muestra una fiabilidad interna adecuada en la mayoría de sus ítems, con valores que respaldan su capacidad para medir con precisión la resiliencia en entornos comerciales. Aunque algunos ítems tienen cargas menores, estos siguen aportando a la representación completa del constructo.



***Dinamismo del Entorno***

La escala de Dinamismo del Entorno, basada en el trabajo de Anwar et al. (2023), mide la percepción de los comerciantes sobre la rapidez y magnitud de los cambios en su entorno comercial. A continuación, se presentan las cargas factoriales de los ítems que componen este constructo, las cuales reflejan la fuerza de la relación entre cada ítem y el constructo general.

**Tabla 5.11a. Cargas para la escala de Dinamismo del Entorno**

Ítem	Carga
La velocidad de los cambios en el entorno	0.618
La frecuencia de aparición de nuevas oportunidades	-0.180
La estabilidad de los factores económicos	-0.294
La predictibilidad del mercado	-0.423
La variabilidad de las demandas de los clientes	0.266

La tabla 5.11a muestra las cargas factoriales de los ítems que componen el constructo de Dinamismo del Entorno. Los resultados revelan que varios ítems presentan cargas factoriales relativamente bajas, lo que sugiere una relación débil con el constructo.

Por ejemplo, el ítem "La velocidad de los cambios en el entorno" tiene una carga de 0.618, lo que indica una relación moderada con el constructo. Sin embargo, otros ítems como "La predictibilidad del mercado" y "La estabilidad de los factores económicos" tienen cargas negativas de -0.423 y -0.294, respectivamente, lo que podría señalar problemas de coherencia interna en la escala o una relación inversa con el dinamismo del entorno.

El ítem "La frecuencia de aparición de nuevas oportunidades" , con una carga de -0.180, también presenta una débil correlación negativa con el constructo, lo que sugiere que este ítem podría no reflejar adecuadamente la percepción del dinamismo. "La variabilidad de las demandas de los clientes" muestra una carga de 0.266, lo que indica una relación más positiva, aunque todavía débil.

En definitiva, las cargas factoriales obtenidas reflejan que la mayoría de los ítems muestran una relación débil con el constructo de dinamismo del entorno. Estos resultados sugieren que la escala podría necesitar ajustes para mejorar su consistencia interna y su capacidad para captar mejor la percepción del dinamismo en el entorno comercial, puesto que ningún ítem tiene una carga igual o superior a 0.707 (Carmines y Zeller, 1979).

Puesto que las cargas individuales de los ítems son bajas, es necesario proceder a la comprobación de los indicadores de fiabilidad del constructo de *Dinamismo del Entorno* para evaluar su consistencia interna. A continuación, se presentan los resultados de este análisis. Cabe mencionar que, para el resto de constructos del modelo, la evaluación de la validez y fiabilidad se llevará a cabo posteriormente.

**Tabla 5.11b. Indicadores de fiabilidad del constructo Dinamismo del Entorno**

Indicador	Valor
Cronbach's alpha	0.82
Fiabilidad compuesta (rho_a)	-0.733
Fiabilidad compuesta (rho_c)	0
Varianza media extraída (AVE)	0.15

Como se observa en la tabla 5.11b, a pesar de que el valor de *Cronbach's alpha* es aceptable (0.82), los otros indicadores de fiabilidad son extremadamente bajos o negativos. La *fiabilidad compuesta (rho\_a)* es negativa (-0.733), lo que refleja una falta de consistencia interna, y la *fiabilidad compuesta (rho\_c)* es 0, lo que indica que el constructo no logra captar la varianza de sus indicadores. Además, la *varianza media extraída (AVE)* de 0.15 está muy por debajo del mínimo recomendado de 0.50, lo que sugiere que los ítems no logran representar de manera adecuada el constructo de *Dinamismo del Entorno*.

Estos resultados, junto con las cargas factoriales negativas y débiles de varios ítems, indican que no es posible proceder con el análisis de validez y fiabilidad del constructo. Debido a las limitaciones observadas, no se pueden calcular adecuadamente los indicadores necesarios para evaluar la consistencia interna del constructo, y por lo tanto, la hipótesis asociada a *Dinamismo del Entorno* no podrá ser contrastada en este estudio.

### ***Resiliencia Individual***

Para evaluar la fiabilidad de la escala de resiliencia individual, se realizó un análisis factorial con SPSS. Los resultados revelaron la presencia de dos factores, lo que permitió estructurar la escala como un constructo de segundo orden. La fiabilidad interna de los ítems de cada factor se evaluó a través de las cargas factoriales.

La creación de un constructo de segundo orden es una práctica común en el análisis estructural, ya que permite captar las múltiples dimensiones de un constructo amplio. Este enfoque es útil para modelar la relación entre varios factores de primer orden y un factor de segundo orden que los agrupa, proporcionando una visión más integral del fenómeno estudiado (Sarstedt, et al., 2019).

En el caso de la resiliencia individual, esta fue estructurada como un constructo de segundo orden para capturar mejor las dimensiones de adaptación y fortaleza. Según expertos como Hair et al. (2017), los constructos de segundo orden son útiles para modelar relaciones jerárquicas complejas entre varias dimensiones de un constructo. Además, Chin (1998) resalta la importancia de reflejar la complejidad de fenómenos sociales y psicológicos. Jarvis, MacKenzie y Podsakoff (2003) también apoyan esta metodología, argumentando que los constructos de segundo orden son valiosos para representar estructuras complejas en modelos formativos y reflexivos.

Durante el análisis, se eliminaron tres ítems de la escala original de resiliencia individual debido a sus bajas cargas factoriales y a su escasa contribución a la fiabilidad del constructo. Sin embargo, se decidió mantener el ítem "Hacer frente al estrés puede fortalecerme", a pesar de tener una carga inferior a 0.7. Esta decisión se basó en recomendaciones de la literatura, como la de Hair et al. (2017), que sugieren que un ítem puede retenerse si contribuye a la validez de contenido del constructo, especialmente cuando su eliminación no mejora considerablemente la fiabilidad general. Chin (1998) también apoya la inclusión de ítems con cargas más bajas si estos capturan aspectos clave del constructo que no son reflejados adecuadamente por otros ítems. Por lo tanto, la inclusión de "Hacer frente al estrés puede fortalecerme", mantiene la validez de contenido del constructo de resiliencia individual. Henseler et al. (2015) sostienen que, en ciertos casos, retener ítems con cargas inferiores puede ser aceptable si el ítem es teóricamente relevante y su exclusión podría comprometer la integridad conceptual del constructo.

Con estas consideraciones, se asegura que el constructo de resiliencia individual, estructurado como un constructo de segundo orden, ofrece una evaluación sólida y válida de

las capacidades resilientes de los comerciantes minoristas, lo cual es fundamental para comprender cómo enfrentan y superan las adversidades en su entorno profesional.

Como resultado, la resiliencia individual se dividió en dos factores principales: RES F1 y RES F2.

- El factor RES F1 podría evaluar la perseverancia, la fortaleza interna y la capacidad de manejar el estrés y los fracasos. Los ítems están relacionados con la autoeficacia y fortaleza emocional necesarias para superar obstáculos y mantener una actitud positiva ante las dificultades. Esta dimensión es clave para que los comerciantes mantengan su moral y sigan adelante a pesar de los fracasos. Está compuesto por los ítems:
  - P14.6. "Puedo lograr metas a pesar de los obstáculos"
  - P14.8. "No me desanimo fácilmente ante el fracaso"
  - P14.9. "Me considero una persona fuerte"
  - P14.10. "Puedo manejar los sentimientos negativos"
  
- El factor RES F2 podría estar relacionado con la capacidad de adaptarse a situaciones adversas. Los ítems parecen ser que se centran en la flexibilidad mental y emocional que permite ajustarse a los cambios y ver los desafíos como oportunidades de crecimiento. Esta dimensión es fundamental para los comerciantes, quienes deben adaptar constantemente sus estrategias y operaciones a un entorno en constante cambio. Está compuesto por los ítems:
  - P14.1. "Soy capaz de adaptarme al cambio"
  - P14.2. "Puedo hacer frente a lo que venga"
  - P14.4. "Hacer frente al estrés puede fortalecerme"

A continuación, se presentan las cargas factoriales correspondientes a los factores identificados en el constructo de Resiliencia Individual (Tabla 5.12a). Aunque todos los ítems presentan cargas superiores a 0.7, excepto uno, que es "Hacer frente al estrés puede fortalecerme" (P14.4), se decidió mantenerlo debido a su relevancia teórica y su contribución a la validez de contenido del constructo, conforme a las recomendaciones de Hair et al. (2017) y Chin (1998).

**Tabla 5.12a. Fiabilidad de los factores de la Resiliencia Individual**

Factores	Ítem	Carga
RES F1	Puedo lograr metas a pesar de los obstáculos	0.714
	No me desanimo fácilmente ante el fracaso	0.741
	Me considero una persona fuerte	0.737
	Puedo manejar los sentimientos negativos	0.72
RES F2	Soy capaz de adaptarme al cambio	0.73
	Puedo hacer frente a lo que venga	0.765
	Hacer frente al estrés puede fortalecerme	0.688

La tabla 5.12b presenta los resultados del análisis factorial de segundo orden para la escala de resiliencia individual, desglosada en dos factores principales: RES F1 y RES F2. Las cargas factoriales indican la fiabilidad individual de los ítems que componen los factores. En este caso, las cargas son 0.885 para RES F1 y 0.905 para RES F2, lo que indica que los ítems que miden estos factores están fuertemente correlacionados con ellos. De forma que los ítems manifiestan una alta fiabilidad individual

**Tabla 5.12b. Fiabilidad del constructo de Resiliencia Individual**

Constructo	Factores	Carga
Resiliencia individual	RES F1	0.885
	RES F2	0.905

Por consiguiente, la tabla demuestra que las cargas factoriales indican una alta fiabilidad interna de los ítems y una fuerte relación entre los factores de primer orden (RES F1 y RES F2) y el constructo de segundo orden, la resiliencia individual.

### ***Orientación emprendedora***

En este apartado se presenta el análisis de la fiabilidad individual para la escala de Orientación Emprendedora, basada en la escala de Covin y Slevin (1989). Las cargas factoriales de los ítems que forman parte de esta escala facilitan la interpretación de la contribución específica de cada uno al constructo de orientación emprendedora.

**Tabla 5.13. Cargas para la escala de Orientación Emprendedora**

Ítem	Carga
En general, en mi comercio se hace énfasis en la adopción de tecnología y de innovaciones	0.748
En los últimos años, mi comercio ha introducido muchas nuevas líneas (surtido) de productos o servicios	0.690
En los últimos años, los cambios que hemos introducido en nuestro surtido de productos y/o servicios han sido muy importantes	0.681
Mi comercio suele ser el primero en desarrollar iniciativas a las que luego responden los competidores	0.853
Mi comercio a menudo es el primero en introducir nuevos productos, procesos de gestión, tecnologías, etc.	0.866
Mi comercio suele adoptar una postura muy competitiva tratando de anular a los competidores	0.821
Mi comercio prefiere realizar inversiones arriesgadas que ofrecen oportunidades de beneficios muy altos	0.777
Debido al entorno actual, es necesario tomar decisiones valientes y de amplio alcance para conseguir los objetivos	0.662

La tabla 5.13 proporciona las cargas factoriales correspondientes a cada ítem de la escala de Orientación Emprendedora. Dado que la mayoría de los ítems tienen cargas superiores a 0.707, ello que sugiere una adecuada relación con el constructo y, por tanto, una fiabilidad individual consistente.

Los ítems como "Mi comercio suele ser el primero en desarrollar iniciativas a las que luego responden los competidores" y "Mi comercio a menudo es el primero en introducir nuevos productos, procesos de gestión, tecnologías, etc." destacan por tener las cargas más altas (0.853 y 0.866, respectivamente), lo que indica que estos ítems están fuertemente asociados con la orientación emprendedora, destacando la relevancia de la innovación y la competitividad en este constructo.

Otros ítems, como "En general, en mi comercio se hace énfasis en la adopción de tecnología y de innovaciones" y "Mi comercio prefiere realizar inversiones arriesgadas que ofrecen oportunidades de beneficios muy altos", también presentan cargas significativas, lo que refuerza la cohesión interna del constructo al capturar distintos aspectos de la orientación emprendedora.

No obstante, algunos ítems, como P18.2 y P18.3, muestran cargas ligeramente inferiores a 0.707 (0.690 y 0.681, respectivamente). Aunque estas cargas son algo más bajas, estos ítems aún reflejan elementos clave relacionados con la innovación y los cambios en el surtido de productos y servicios del comercio, lo que sigue siendo relevante para la medición de la proactividad y flexibilidad del comercio en el entorno competitivo.

### **Grado de digitalización**

La escala de digitalización utilizada en este estudio se basa en un conjunto de ítems que evalúan la adopción y uso de tecnologías digitales por parte de los comercios minoristas. Este apartado presenta el análisis de la fiabilidad individual para la escala de Grado de Digitalización de los minoristas. La fiabilidad de cada ítem se evalúa a través de las cargas factoriales, las cuales reflejan la intensidad de la relación entre los ítems y el constructo de digitalización.

**Tabla 5.14. Cargas para la escala de Digitalización**

Ítem	Carga
Uso de tecnologías digitales	0.818
Integración de herramientas digitales	0.825
Estrategias digitales	0.734
Formación en competencias digitales	0.701
Infraestructura digital	0.574
Seguridad digital	0.590

La tabla 5.14 muestra las cargas factoriales de los ítems que forman el constructo de Digitalización. Las cargas factoriales más altas, como las obtenidas para "Integración de herramientas digitales" con 0.825 y "Uso de tecnologías digitales" con 0.818, indican que estos ítems tienen una fuerte relación con el constructo global de digitalización. Esto sugiere que la integración y el uso de tecnologías digitales son aspectos esenciales que los comercios minoristas priorizan en su proceso de digitalización.

Otros ítems, como "Estrategias digitales", con una carga de 0.734, y "Formación en competencias digitales", con una carga de 0.701, también están significativamente relacionados con el constructo. Estos resultados subrayan la importancia no solo de la implementación de tecnologías, sino también de la planificación estratégica y la formación de los empleados para garantizar un uso efectivo de las herramientas digitales.

Por otro lado, los ítems "Infraestructura digital" y "Seguridad digital" presentan cargas más bajas, 0.574 y 0.590, respectivamente. Aunque estas cargas indican una relación más débil con el constructo de digitalización, estos elementos siguen siendo relevantes, ya que representan componentes críticos de la infraestructura necesaria para el uso efectivo de las tecnologías digitales en los comercios.

Así pues, la mayoría de los ítems del constructo de digitalización presentan cargas factoriales superiores a 0.707, lo que garantiza una buena fiabilidad individual de los ítems. De acuerdo con Carmines y Zeller (1979), se considera que una carga factorial igual o superior a 0.707 es indicativa de una adecuada fiabilidad individual. Los resultados obtenidos confirman que los comercios minoristas valoran especialmente el uso e integración de tecnologías digitales, junto con la estrategia y formación, como aspectos clave para su proceso de digitalización.

### ***Fuentes de conocimiento***

Este apartado aborda la fiabilidad individual de la escala de Fuentes de Conocimiento, basada en el trabajo de Aliasghar, Sadeghi y Rose (2023). Esta escala mide las distintas fuentes de información y conocimiento que los comercios minoristas utilizan para mejorar sus operaciones y estrategias, como empleados, proveedores, clientes, competidores, entre otras. Las cargas factoriales permiten identificar el grado de relación entre cada ítem y el constructo general de Fuentes de Conocimiento, determinar la consistencia interna de la escala.



**Tabla 5.15. Cargas para la escala de Fuentes de conocimiento**

Ítem	Carga
Empleados	0.654
Proveedores	0.639
Competidores	0.610
Cámara de comercio	0.785
Organismos Públicos (Ayuntamiento, Generalitat Valenciana, Diputación, etc.)	0.811
Ferias comerciales	0.767
Publicaciones y revistas del sector	0.751
Asociaciones del sector comercial (asociaciones de comerciantes)	0.725

La Tabla 5.15 presenta las cargas factoriales correspondientes a los ítems que conforman el constructo de Fuentes de Conocimiento. Estos resultados permiten evaluar la confiabilidad individual de cada ítem en relación con el constructo global. Los ítems con las cargas más altas, como "Organismos Públicos" (0.811) y "Cámara de comercio" (0.785), sugieren que estas fuentes de información están estrechamente vinculadas al constructo, destacando a los organismos públicos y a las cámaras de comercio como recursos útiles para que los comercios minoristas adquieran conocimiento y fortalezcan sus estrategias.

Además, los ítems como "Ferias comerciales" (0.767) y "Publicaciones y revistas del sector" (0.751) muestran una relación significativa con el constructo, lo que resalta la importancia de estos medios de información externa en el apoyo y crecimiento de los comercios, proporcionando una red valiosa de actualización para las empresas del sector.

Por otro lado, ítems como "Competidores" (0.610) y "Proveedores" (0.639) presentan cargas factoriales algo menores en comparación con otras fuentes, pero siguen siendo relevantes al capturar la interacción entre los comercios y sus actores clave en el mercado.

En línea con los criterios de Carmines y Zeller (1979), se considera que las cargas factoriales iguales o superiores a 0.707 reflejan una fiabilidad individual adecuada. En este caso, varios ítems superan este umbral, lo que indica una sólida consistencia interna de la escala. Los

ítems con cargas ligeramente inferiores, aunque más débiles, aún aportan valor en la medición de fuentes específicas de conocimiento en el contexto de los comercios minoristas.

### ***Innovación***

La escala de Innovación, desarrollada por Ruiz-Molina et al. (2017), evalúa la capacidad del comercio minorista para introducir mejoras y nuevos métodos en productos, procesos y marketing/servicios. A continuación, se presentan las cargas factoriales de los ítems que componen el constructo de innovación, las cuales reflejan la fuerza de la relación entre cada ítem y el constructo global.

**Tabla 5.16. Cargas para la Escala de Innovación (Ruiz-Molina et al., 2017)**

Ítem	Carga
Innovaciones en productos	0.937
Innovaciones en procesos	0.961
Innovaciones en marketing y servicios	0.934

La tabla 5.16 presenta las cargas factoriales de los tres ítems que conforman el constructo de Innovación. Los resultados muestran que todos los ítems tienen cargas factoriales superiores a 0.9, lo que indica una fuerte relación entre los ítems y el constructo.

Por ejemplo, el ítem "Innovaciones en procesos" tiene la carga más alta, con un valor de 0.961, lo que sugiere que las mejoras en procesos internos juegan un papel clave en la innovación del comercio minorista. De manera similar, los ítems "Innovaciones en productos" e "Innovaciones en marketing y servicios", con cargas de 0.937 y 0.934 respectivamente, reflejan una relación muy estrecha con el constructo de innovación, subrayando la importancia de la renovación de productos y la mejora en las estrategias de marketing y servicio al cliente.

Estas cargas factoriales tan elevadas indican una excelente fiabilidad individual de los ítems, lo que sugiere que la escala capta de manera precisa los diferentes aspectos de la innovación en el comercio minorista. De acuerdo con Carmines y Zeller (1979), se considera que una carga factorial de 0.707 o superior es indicativa de una adecuada relación con el constructo, y en este caso, las cargas superan ampliamente este umbral, lo que refuerza la consistencia interna de la escala de Innovación.

### ***Desempeño empresarial***

La escala de Desempeño empresarial utilizada en este estudio, basada en el trabajo de Sellappan y Shanmugam (2023), evalúa diversos aspectos del rendimiento empresarial,

como el crecimiento en facturación, beneficios, número de clientes, posición competitiva, moral de los empleados, y la imagen del establecimiento. A continuación, se presentan las cargas factoriales de los ítems que componen este constructo, indicando la fuerza de la relación entre cada ítem y el constructo global.

**Tabla 5.17. Cargas para la escala de Desempeño empresarial (Sellappan y Shanmugam, 2023)**

Ítem	Carga
Nuestra tienda ha experimentado un crecimiento en facturación	0.865
Nuestro establecimiento ha experimentado un crecimiento de beneficios	0.806
Nuestro establecimiento ha experimentado un crecimiento de clientes	0.890
La posición competitiva de nuestra tienda ha mejorado	0.900
La moral de nuestros empleados ha mejorado	0.761
La imagen de nuestro establecimiento ha mejorado en relación con nuestros competidores	0.736

La tabla 5.17, presenta las cargas factoriales de los ítems que componen la escala de Desempeño empresarial. Los resultados muestran que varios ítems presentan cargas factoriales elevadas, lo que indica una fuerte relación con el constructo global.

Por ejemplo, el ítem "La posición competitiva de nuestra tienda ha mejorado" tiene una carga de 0.900, lo que sugiere una alta contribución de este aspecto al constructo de desempeño empresarial. De manera similar, el ítem "Nuestro establecimiento ha experimentado un crecimiento de clientes", con una carga de 0.890, refleja una relación sólida con el constructo, destacando la importancia de atraer nuevos clientes como un indicador clave de desempeño.

Otros ítems, como "Nuestra tienda ha experimentado un crecimiento en facturación" y "Nuestro establecimiento ha experimentado un crecimiento de beneficios", también presentan cargas elevadas, de 0.865 y 0.806, respectivamente. Estos resultados indican que tanto el crecimiento en facturación como en beneficios son componentes esenciales para evaluar el desempeño de los comercios minoristas.

Aunque las cargas factoriales de ítems como "La moral de nuestros empleados ha mejorado" y "La imagen de nuestro establecimiento ha mejorado en relación con nuestros competidores" son algo menores, 0.761 y 0.736, respectivamente, siguen mostrando una relación significativa con el constructo, subrayando la relevancia de estos factores en el rendimiento general del comercio.

En resumen, las cargas factoriales obtenidas para la escala de Desempeño empresarial muestran una relación sólida entre la mayoría de los ítems y el constructo. Según Carmines y Zeller (1979), una carga factorial de 0.707 o superior es indicativa de una buena fiabilidad individual, lo cual es cumplido por todos los ítems, garantizando una adecuada consistencia interna en la medición del desempeño empresarial de los comercios minoristas.

### ***Variables de control***

Cada variable de control tiene una carga de 1, lo que indica una perfecta relación con el constructo global (Tabla 5.18.). Esto es común en las variables de control, ya que suelen ser medidas únicas y directas.

**Tabla 5.18. Cargas de las Variables de control**

Ítem	Carga
Antigüedad	1
Centro	1
Empleados	1

Según Hair et al. (2017), las variables de control no requieren la misma evaluación de fiabilidad y validez que los constructos latentes, debido a su naturaleza singular. Estas variables son esenciales para aislar efectos externos y proporcionar una comprensión más precisa de los constructos principales en el modelo, ya que controlan las influencias que podrían distorsionar los resultados del análisis. Además, la utilización de variables de control con cargas perfectas permite asegurar que no se introduce ruido adicional en el modelo, garantizando así la claridad y precisión de los efectos observados (Chin, 1998).

La variable "Antigüedad" se refiere al número de años que el establecimiento ha estado en funcionamiento, lo cual puede influir en la estabilidad y experiencia acumulada del comercio. La variable "Centro" se utiliza para medir la ubicación del comercio, determinando si está situado en el centro de la ciudad o en un barrio. La variable "Tamaño del Comercio" se mide a través del número de empleados, proporcionando una indicación de la envergadura operativa del negocio. Estas variables de control ayudan a contextualizar los resultados del estudio, proporcionando una comprensión más matizada de los factores que afectan al rendimiento y la resiliencia de los comercios minoristas.

### 5.3.2. Fiabilidad compuesta

Después de analizar la fiabilidad individual de los ítems, en este apartado se evalúa la fiabilidad de las escalas utilizadas en la investigación. Para ello, se emplean los estadísticos

del alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), la fiabilidad compuesta ( $pc$ ) y el  $\rho_A$ , que permiten verificar si los indicadores miden satisfactoriamente el constructo al que están asignados. Los valores de la fiabilidad compuesta varían entre 0 y 1, en función del número de ítems y de la correlación media entre ellos, siendo 1 el mayor nivel posible.

Según Nunnally (1978), valores de fiabilidad inferiores a 0.6 indican una falta de fiabilidad, mientras que aquellos iguales o superiores a 0.7 son considerados adecuados en investigaciones exploratorias (fiabilidad aceptable). En estudios más avanzados, se recomienda una fiabilidad estricta con valores de 0.8 o más. Asimismo, Nunnally y Bernstein (1994) indican que un valor de 0.7 es modesto, pero aceptable en etapas iniciales de investigación, mientras que una fiabilidad de 0.8 es más apropiada en fases avanzadas.

A continuación, en la tabla 5.19, se presentan los valores de fiabilidad compuesta para cada uno de los constructos analizados. Los resultados reflejan que los constructos alcanzan niveles satisfactorios de fiabilidad compuesta, lo que asegura que los ítems de las escalas están midiendo correctamente los constructos teóricos a los que corresponden, garantizando así la consistencia interna de las escalas.

**Tabla 5.19. Fiabilidad Compuesta de los constructos**

<b>Constructo</b>	<b>Alfa de Cronbach (<math>\alpha</math>)</b>	<b>Fiabilidad Compuesta (<math>pc</math>)</b>	<b><math>\rho_A</math></b>
<b>Resiliencia del Comercio</b>	0.913	0.93	0.929
<b>Resiliencia Individual (Segundo Orden)</b>	0.754	0.889	0.847
<b>Resiliencia Individual (RES F1)</b>	0.804	0.872	0.809
<b>Resiliencia Individual (RES F2)</b>	0.721	0.845	0.736
<b>Orientación Emprendedora</b>	0.908	0.924	0.919
<b>Digitalización</b>	0.825	0.86	0.881
<b>Fuentes de Conocimiento</b>	0.868	0.896	0.875
<b>Innovación</b>	0.939	0.961	0.945
<b>Desempeño empresarial</b>	0.907	0.929	0.909

Los resultados de la tabla 5.19 muestran que todos los constructos presentan una fiabilidad compuesta adecuada, con valores superiores al umbral de 0.7, lo que garantiza una buena consistencia interna de las escalas utilizadas. El constructo de Resiliencia Individual en su

conjunto, como constructo de segundo orden, presenta un valor de 0.889, mientras que sus factores de primer orden, RES F1 (0.872) y RES F2 (0.845), también muestran una fiabilidad satisfactoria. Además, se incluyen los valores de rho\_A, una medida de fiabilidad que, a diferencia del alfa de Cronbach, considera las cargas específicas de cada ítem, proporcionando una evaluación más precisa de la consistencia interna del constructo. Los valores de rho\_A superiores a 0.7 en todos los constructos indican que los ítems asignados reflejan adecuadamente los constructos teóricos. De manera similar, los constructos de Digitalización, Fuentes de Conocimiento, Orientación Emprendedora, Resiliencia del Comercio, Innovación y Desempeño empresarial también superan el valor recomendado de 0.7, confirmando la fiabilidad de las escalas en este estudio.

### 5.3.3. Validez convergente

Para realizar el análisis de la validez convergente, se examina, para cada constructo, el valor del Average Variance Extracted (AVE). Esta medida evalúa si los ítems que miden un mismo constructo están realmente relacionados y reflejan el mismo concepto. Según Fornell y Larcker (1981), se considera adecuado un valor de AVE superior a 0.5, lo que significa que al menos el 50% de la varianza de los indicadores está explicada por el constructo correspondiente. En otras palabras, esto indica que el constructo capta más de la mitad de la varianza de sus indicadores, lo que refleja una buena validez convergente.

**Tabla 5.20. Valores de AVE para la Validez Convergente de los constructos**

Constructo	AVE
Resiliencia del Comercio	0.601
Resiliencia Individual (Segundo Orden)	0.647
Resiliencia Individual (RES F1)	0.631
Resiliencia Individual (RES F2)	0.647
Orientación Emprendedora	0.578
Digitalización	0.511
Fuentes de Conocimiento	0.520
Innovación	0.891
Desempeño empresarial	0.687

En esta tabla (5.20), se muestran los valores del AVE para cada constructo. Todos los constructos tienen un valor superior a 0.5, lo que indica una buena validez convergente, según los criterios de Fornell y Larcker (1981). Esto implica que cada constructo explica más del 50% de la varianza de los ítems que lo componen, confirmando que los ítems reflejan adecuadamente los constructos teóricos.

#### 5.3.4. Validez discriminante

Para completar el análisis del modelo de medida, es necesario evaluar la validez discriminante tanto en el modelo de antecedentes como en el de consecuencias. Este tipo de validez permite determinar si un constructo es único y diferente en comparación con los demás constructos del modelo. La validez discriminante garantiza que cada constructo mida un fenómeno específico que no está representado por otros constructos en el modelo (Hair et al., 2017). Para que se cumpla la validez discriminante, la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores debe ser mayor que la varianza compartida con otros constructos del modelo (Barclay et al., 1995; Hulland, 1999). Para determinar la presencia de validez discriminante, se ha utilizado el criterio de Fornell y Larcker (1981) y el análisis de cargas cruzadas en ambos modelos.

En primer lugar vamos a realizar el análisis de Fornell y Larcker (1981). Este análisis se basa en la comparación entre la raíz cuadrada del AVE de cada constructo y las correlaciones con los demás constructos latentes. Para que exista validez discriminante, la varianza que un constructo captura de sus propios indicadores (AVE) debe ser mayor que la varianza compartida entre ese constructo y otros constructos en el modelo, es decir, la correlación al cuadrado entre los dos constructos. Alternativamente, la validez discriminante también puede

determinarse observando si el valor del AVE es mayor que la correlación al cuadrado con cualquier otro constructo. Este método se fundamenta en la premisa de que un constructo debe compartir más varianza con sus propios indicadores que con los demás constructos del modelo (Hair et al., 2017).

A continuación, se presentan las tablas de validez discriminante para ambos modelos, la tabla 5.21, para el modelo de antecedentes y la tabla 6.21., para el modelo de consecuencias. según el criterio de Fornell y Larcker, (1981).

**Tabla 5.21. Validez Discriminante (Criterio de Fornell y Larcker, 1981) - Modelo de Antecedentes**

Constructo	RC	RI*	OE	DIG	FC	ANT	CEN	EMPL
<b>RC</b>	0.775	0.682	0.665	0.325	0.363	-0.065	-0.061	0.131
<b>RI*</b>	0.682	0.895	0.465	0.262	0.376	-0.042	0.006	0.024
<b>OE</b>	0.665	0.465	0.760	0.562	0.560	-0.119	-0.092	0.268
<b>DIG</b>	0.325	0.262	0.562	0.715	0.407	-0.094	-0.153	0.256
<b>FC</b>	0.363	0.376	0.560	0.407	0.721	-0.077	-0.153	0.105
<b>ANT</b>	-0.065	-0.042	-0.119	-0.094	-0.077	1.000	-0.083	0.153
<b>CEN</b>	-0.061	0.006	-0.092	-0.153	-0.153	-0.083	1.000	0.001
<b>EMPL</b>	0.131	0.024	0.268	0.256	0.105	0.153	0.001	1.000

Nota1: **ANT**: Antigüedad, **CEN**: Centro, **DIG**: Digitalización, **EMPL**: Empleados, **FC**: Fuentes de Conocimiento, **OE**: Orientación Emprendedora, **RI**: Resiliencia Individual, **RC**: Resiliencia del Comercio. Nota 2: **RI\*** es un constructo de segundo orden.



**Tabla 5.22. Validez Discriminante (Criterio de Fornell y Larcker, 1981) - Modelo de Consecuencias**

Constructo	RC	IN	RDOS	ANT	CEN	EMPL
RC	<b>0.775</b>	0.388	0.651	0.065	0.061	0.131
IN	0.388	<b>0.944</b>	0.558	0.071	0.060	0.263
RDOS	0.651	0.558	<b>0.829</b>	0.060	0.019	0.320
ANT	0.065	0.071	0.060	<b>1.000</b>	-0.083	0.153
CEN	0.061	0.060	0.019	-0.083	<b>1.000</b>	0.001
EMPL	0.131	0.263	0.320	0.153	0.001	<b>1.000</b>

Nota: **ANT**: Antigüedad, **CEN**: Centro, **EMPL**: Empleados, **IN**: Innovación, **RC**: Resiliencia del Comercio, **RDOS**: Resultados.

Las tablas 5.21 y 5.22 presentan los resultados de la evaluación de la validez discriminante para los modelos de antecedentes y de consecuencias, respectivamente, utilizando el criterio de Fornell y Larcker (1981). En ambas tablas, la raíz cuadrada del AVE de cada constructo está ubicada en la diagonal (en negrita) y es superior a las correlaciones entre los constructos, lo que indica que cada constructo es único y mide un fenómeno específico que no se solapa significativamente con otros constructos del modelo.

Estas tablas confirman la existencia de validez discriminante, lo que significa que los constructos incluidos en ambos modelos son conceptualmente distintos y cumplen con los requisitos establecidos por Fornell y Larcker (1981). Esto refuerza la integridad del modelo de medida y asegura que los resultados obtenidos en el análisis sean fiables y válidos.

En segundo lugar, para evaluar la validez discriminante mediante el método de cargas cruzadas, hay que analizar las correlaciones entre los constructos y los indicadores de cada uno de los constructos del modelo. Dado que se está evaluando dos modelos distintos (el de antecedentes y el de consecuencias), se presentan dos tablas, que permiten una evaluación más detallada y evitará confusiones al comparar las cargas de los indicadores en los distintos modelos. Las tablas de cargas cruzadas presentadas a continuación muestran la relación entre cada ítem y los constructos de los modelos de antecedentes y consecuencias. Estas

tablas permiten evaluar la validez discriminante de los constructos mediante el criterio de cargas cruzadas, que indica que la carga de un ítem en su constructo debe ser mayor que en cualquier otro constructo del modelo.

La Resiliencia Individual (RI) se conceptualiza como un constructo de segundo orden, compuesto por dos factores principales: Fortaleza (RES F1) y Adaptación (RES F2). Antes de proceder con el análisis global del modelo de antecedentes, es necesario comprobar la validez discriminante de estos dos factores que componen la Resiliencia Individual. En la tabla 5.23a, se presentan las cargas cruzadas de los ítems correspondientes a estos factores en relación con los otros constructos del modelo. Los resultados muestran que las mayores cargas de cada ítem están en su respectivo factor, lo que respalda la validez discriminante de RES F1 y RES F2 dentro del constructo de Resiliencia Individual.

**Tabla 5.23a. Cargas Cruzadas para los Factores de Resiliencia Individual (RES F1 y RES F2)**

Constructo	RC	RES F1	RES F2	OE	DIG	FC	ANT	CEN	EMPL
RES_IND_ P14.6 (RES F1)	0.540	0.813	0.522	0.273	0.160	0.218	-0.025	0.053	0.001
RES_IND_ P14.8 (RES F1)	0.453	0.805	0.528	0.275	0.109	0.227	0.052	0.046	-0.002
RES_IND_ P14.9 (RES F1)	0.485	0.843	0.464	0.303	0.160	0.244	-0.067	0.000	0.038
RES_IND_ P14.10 (RES F1)	0.340	0.703	0.384	0.214	0.146	0.238	-0.126	-0.094	-0.048
RES_IND_ P14.1 (RES F2)	0.500	0.476	0.835	0.413	0.297	0.371	-0.006	-0.041	0.083
RES_IND_ P14.2 (RES F2)	0.632	0.528	0.907	0.442	0.228	0.270	-0.065	0.005	0.043
RES_IND_ P14.4 (RES F2)	0.360	0.463	0.646	0.309	0.146	0.303	0.017	0.051	-0.059

Nota1: ANT: Antigüedad, CEN: Centro, DIG: Digitalización, EMPL: Empleados, FC: Fuentes de Conocimiento, OE: Orientación Emprendedora, RES F1: Resiliencia Individual Factor 1, RES F2: Resiliencia Individual Factor 2, RC: Resiliencia del Comercio. Nota 2: Los ítems están identificados por su número de pregunta (P).

En la Tabla 5.23b se presentan las cargas cruzadas de todos los constructos incluidos en el modelo de antecedentes, considerando a la Resiliencia Individual (RI) como un constructo de segundo orden. A diferencia de la tabla anterior, aquí no se analizan los ítems específicos de la Resiliencia Individual, sino los factores de Fortaleza (RES F1) y Adaptación (RES F2) como partes del constructo global. Este enfoque permite evaluar la validez discriminante de RI en relación con otros constructos del modelo, confirmando que cada factor está correctamente representado dentro del constructo de segundo orden.

Tabla 5.23b. Cargas Cruzadas - Modelo de Antecedentes

Constructo	RC	RI*	OE	DIG	FC	ANT	CEN	EMPL
RC P16.1	0.830	0.519	0.553	0.216	0.247	-0.052	-0.054	0.155
RC P16.2	0.891	0.584	0.649	0.313	0.304	-0.017	-0.093	0.171
RC P16.3	0.816	0.544	0.508	0.228	0.275	0.017	0.052	0.112
RC P16.4	0.815	0.549	0.456	0.300	0.325	-0.044	-0.018	-0.010
RC P16.5	0.819	0.535	0.572	0.212	0.238	0.017	-0.027	0.099
RC P16.6	0.836	0.603	0.649	0.291	0.355	-0.070	-0.098	0.147
RC P16.7	0.781	0.454	0.579	0.294	0.288	-0.075	-0.103	0.238
RC P16.8	0.564	0.494	0.270	0.227	0.270	-0.129	0.006	-0.046
RC P16.9	0.544	0.477	0.255	-0.051	0.244	-0.157	-0.064	0.158
RES F1	0.581	0.885	0.339	0.181	0.289	-0.045	0.012	0.001
RES F2	0.637	0.905	0.488	0.283	0.380	-0.031	0.000	0.039
OE P18.1	0.583	0.519	0.750	0.584	0.496	-0.106	-0.015	0.194
OE P18.2	0.519	0.307	0.690	0.392	0.349	-0.023	0.031	0.073
OE P18.3	0.522	0.254	0.679	0.336	0.339	-0.083	0.033	0.176
OE P18.4	0.600	0.372	0.852	0.459	0.456	-0.076	-0.254	0.306
OE P18.5	0.609	0.437	0.866	0.535	0.438	-0.073	-0.078	0.300
OE P18.6	0.430	0.299	0.821	0.444	0.452	-0.110	-0.108	0.251
OE P18.7	0.387	0.322	0.777	0.352	0.482	-0.103	-0.105	0.176
OE P18.8	0.302	0.251	0.663	0.354	0.444	-0.163	-0.077	0.114
OE P18.9	0.434	0.338	0.715	0.298	0.405	-0.130	-0.054	0.180
DIG P20.1	0.233	0.131	0.379	0.821	0.289	-0.076	-0.189	0.154
DIG P20.2	0.352	0.257	0.480	0.824	0.343	-0.122	-0.197	0.188
DIG P20.3	0.157	0.100	0.349	0.735	0.183	0.077	-0.177	0.244
DIG P20.4	0.253	0.303	0.482	0.698	0.375	-0.042	0.034	0.211
DIG P20.5	0.051	0.053	0.250	0.579	0.239	-0.131	-0.033	0.201
DIG P20.6	0.129	0.106	0.368	0.594	0.267	-0.131	-0.003	0.161
FC P19.10	0.290	0.259	0.370	0.211	0.722	-0.024	-0.233	0.021
FC P19.6	0.286	0.290	0.434	0.354	0.783	0.023	-0.157	0.007
FC P19.4	0.138	0.187	0.437	0.344	0.612	-0.025	-0.024	0.047
FC P19.1	0.331	0.290	0.441	0.229	0.658	-0.084	0.003	0.303
FC P19.8	0.207	0.166	0.365	0.360	0.767	-0.076	-0.172	0.111
FC P19.7	0.261	0.299	0.352	0.323	0.809	0.009	-0.184	0.041
FC P19.2	0.265	0.350	0.411	0.246	0.642	-0.125	-0.041	-0.002
FC P19.9	0.211	0.259	0.423	0.351	0.750	-0.153	-0.047	0.014
ANT	-0.065	-0.042	-0.119	-0.094	-0.077	1.000	-0.083	0.153
CEN	-0.061	0.006	-0.092	-0.153	-0.153	-0.083	1.000	0.001
EMPL	0.131	0.024	0.268	0.256	0.105	0.153	0.001	1.000

Nota1: ANT: Antigüedad, CEN: Centro, DIG: Digitalización, EMPL: Empleados, FC: Fuentes de Conocimiento, OE: Orientación Emprendedora, RES F1: Resiliencia Individual Factor 1, RES F2: Resiliencia Individual Factor 2, RC: Resiliencia del Comercio. Nota 2: RI\* es un constructo de segundo orden. Nota3: Los ítems están identificados por su número de pregunta (P).

La tabla 5.23b presenta las cargas cruzadas de los constructos en el modelo de antecedentes, evaluando la validez discriminante de cada ítem en relación con los demás constructos. Los constructos considerados incluyen la Resiliencia del Comercio (RC), la Resiliencia Individual (RI) como constructo de segundo orden, la Orientación Emprendedora (OE), la Digitalización (DIG), las Fuentes de Conocimiento (FC) y las variables de control (Antigüedad - ANT, Centro - CEN, Empleados - EMPL). En la tabla, los ítems correspondientes a cada constructo presentan consistentemente las cargas más altas en sus respectivos constructos, lo que confirma que los ítems están midiendo efectivamente los conceptos que representan. Esto es particularmente evidente en los ítems de Digitalización (DIG P20.1 a P20.6), Fuentes de Conocimiento (FC P19.1 a P19.10), y Orientación Emprendedora (OE P18.1 a P18.9), que presentan las cargas más elevadas en sus propios constructos. Para la Resiliencia Individual, los factores de segundo orden, (RES F1) y (RES F2), muestran que los ítems tienen las mayores cargas en sus respectivos factores. Esto respalda la estructura de Resiliencia Individual como un constructo de segundo orden, donde ambos factores están claramente diferenciados y contribuyen a la medida del constructo general. Finalmente, en cuanto a Resiliencia del Comercio (RC), los ítems presentan las mayores cargas en este constructo, lo que refuerza la validez discriminante y confirma que el constructo está adecuadamente definido y medido en el modelo. En consecuencia, la tabla valida que cada ítem o factor está asociado principalmente con su constructo correspondiente, lo que apoya la validez discriminante dentro del modelo de antecedentes.

Por su parte, la tabla 5.24 se centra en el modelo de consecuencias, incluyendo constructos como la Resiliencia del Comercio (RC), la Innovación (IN), y los Resultados (RDOS) junto con las variables de control. Los ítems de Resiliencia del Comercio (P16.1 a P16.9) continúan mostrando las mayores cargas en su constructo respectivo, lo que apoya la validez discriminante de este constructo en el modelo de consecuencias. De manera similar, los ítems relacionados con Innovación (P23.1 a P23.3) tienen las cargas más altas en su propio constructo, demostrando que miden de manera efectiva este concepto. Además, los ítems que miden los Resultados del comercio (P24.1 a P24.6) también presentan cargas más altas en su propio constructo, lo que sugiere que estos ítems están bien alineados con el concepto de Resultados.

Tabla 5.24. Cargas Cruzadas - Modelo de Consecuencias

Constructo	RC	IN	RDOS	ANT	CEN	EMPL
RC P16.1	0.843	0.284	0.647	-0.052	-0.054	0.155
RC P16.2	0.901	0.391	0.655	-0.017	-0.093	0.171
RC P16.3	0.821	0.274	0.561	0.017	0.052	0.112
RC P16.4	0.810	0.233	0.469	-0.044	-0.018	-0.010
RC P16.5	0.830	0.372	0.507	0.017	-0.027	0.099
RC P16.6	0.837	0.398	0.563	-0.070	-0.098	0.147
RC P16.7	0.786	0.363	0.488	-0.075	-0.103	0.238
RC P16.8	0.529	0.079	0.233	-0.129	0.006	-0.046
RC P16.9	0.507	0.102	0.197	-0.157	-0.064	-0.051
IN P23.1	0.341	0.937	0.502	-0.056	-0.071	0.239
IN P23.2	0.330	0.961	0.501	-0.048	-0.082	0.241
IN P23.3	0.404	0.934	0.570	-0.092	-0.023	0.262
RDOS P24.2	0.531	0.331	0.806	-0.053	-0.008	0.267
RDOS P24.3	0.513	0.469	0.890	-0.051	-0.017	0.277
RDOS P24.6	0.534	0.559	0.736	-0.040	-0.067	0.232
RDOS P24.1	0.509	0.393	0.865	-0.007	-0.015	0.296
RDOS P24.5	0.571	0.461	0.761	-0.067	0.029	0.242
RDOS P24.4	0.560	0.526	0.900	-0.076	-0.013	0.274
ANT	-0.065	0.071	0.060	1.000	-0.083	0.153
CEN	-0.061	0.060	0.019	-0.083	1.000	0.001
EMPL	0.139	0.263	0.320	0.153	0.001	1.000

Nota: **ANT**: Antigüedad, **CEN**: Centro, **EMPL**: Empleados, **IN**: Innovación, **RC**: Resiliencia del Comercio, **RDOS**: Resultados.

El análisis de las cargas cruzadas en las tablas 5.23 y 5.24 respalda la validez discriminante de los constructos incluidos en los modelos de antecedentes y consecuencias. En ambos modelos, los ítems presentan consistentemente las mayores cargas en sus respectivos constructos, lo que confirma que cada ítem mide de manera efectiva el concepto para el cual fue diseñado. Este patrón es evidente en constructos como Digitalización (DIG), Fuentes de Conocimiento (FC), Orientación Emprendedora (OE), Resiliencia del Comercio (RC), Innovación (IN), y Resultados (RDOS), así como en los factores de Resiliencia Individual (RI) como constructo de segundo orden. Por ello, los resultados de las cargas cruzadas apoyan la validez discriminante en los modelos evaluados, asegurando que los constructos están claramente diferenciados y miden aspectos distintos de los conceptos en estudio.

Adicionalmente, en tercer lugar, el análisis de la validez discriminante mediante el método HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) se presenta como una evaluación más rigurosa en comparación con los métodos anteriores. Este método es considerado el más fiable para

evaluar la validez discriminante, según Hair et al. (2017), debido a las críticas que han recibido otros estadísticos tradicionales. Según Henseler et al. (2015), para confirmar la validez discriminante, los valores de HTMT deben ser inferiores a 0,9 para constructos conceptualmente similares, y a 0,85 cuando son más diferentes.

**Tabla 5.25. HTMT - Modelo de Antecedentes**

Constructo	RC	RI	OE	DIG	FC	ANT	CEN	EMPL
<b>RC</b>								
<b>RI</b>	0.829							
<b>OE</b>	0.689	0.544						
<b>DIG</b>	0.313	0.272	0.597					
<b>FC</b>	0.388	0.447	0.636	0.475				
<b>ANT</b>	0.088	0.049	0.133	0.146	0.097			
<b>CEN</b>	0.078	0.008	0.116	0.159	0.160	0.083		
<b>EMPL</b>	0.156	0.026	0.272	0.291	0.102	0.153	0.001	

Nota1: ANT: Antigüedad, CEN: Centro, DIG: Digitalización, EMPL: Empleados, FC: Fuentes de Conocimiento, OE: Orientación Emprendedora, RI: Resiliencia Individual, RC: Resiliencia del Comercio.

En la tabla 5.25, se observan los valores HTMT entre los distintos constructos del modelo de antecedentes, la Resiliencia del Comercio (RC), la Resiliencia Individual (RI), la Orientación Emprendedora (OE), la Digitalización (DIG), las Fuentes de Conocimiento (FC), y las variables de control Antigüedad (ANT), Centro (CEN) y Empleados (EMPL), mostrando que todos los valores están por debajo de los umbrales recomendados, lo que sugiere una buena diferenciación entre los constructos. Este análisis refuerza la conclusión de que cada constructo mide un concepto distintivo, apoyando así la validez discriminante dentro del modelo de antecedentes. Así pues, de la tabla 6.24 se desprende que cada constructo es único y mide un concepto distinto, validando la estructura conceptual del modelo de antecedentes.

**Tabla 5.26. HTMT - Modelo de Consecuencias**

Constructo	RC	IN	RDOS	ANT	CEN	EMPL
<b>RC</b>						
<b>IN</b>	0.388					
<b>RDOS</b>	0.651	0.595				
<b>ANT</b>	0.088	0.071	0.060			
<b>CEN</b>	0.078	0.064	0.032	0.083		
<b>EMPL</b>	0.139	0.263	0.320	0.153	0.001	

Nota: **ANT**: Antigüedad, **CEN**: Centro, **EMPL**: Empleados, **IN**: Innovación, **RC**: Resiliencia del Comercio, **RDOS**: Resultados.

Por su parte, la tabla 5.26 muestra los resultados del análisis HTMT para el modelo de consecuencias, que incluye los constructos: Resiliencia del Comercio (RC), Innovación (IN), Resultados (RDOS), y las variables de control Antigüedad (ANT), Centro (CEN), y Empleados (EMPL). Al igual que en el modelo de antecedentes, los valores HTMT en esta tabla se encuentran por debajo de los umbrales de 0.90 y 0.85, lo que confirma la validez discriminante de los constructos en este modelo. Esto indica que cada constructo en el modelo de consecuencias es suficientemente distinto de los demás, lo que refuerza la validez del modelo y su capacidad para medir conceptos separados de manera efectiva.

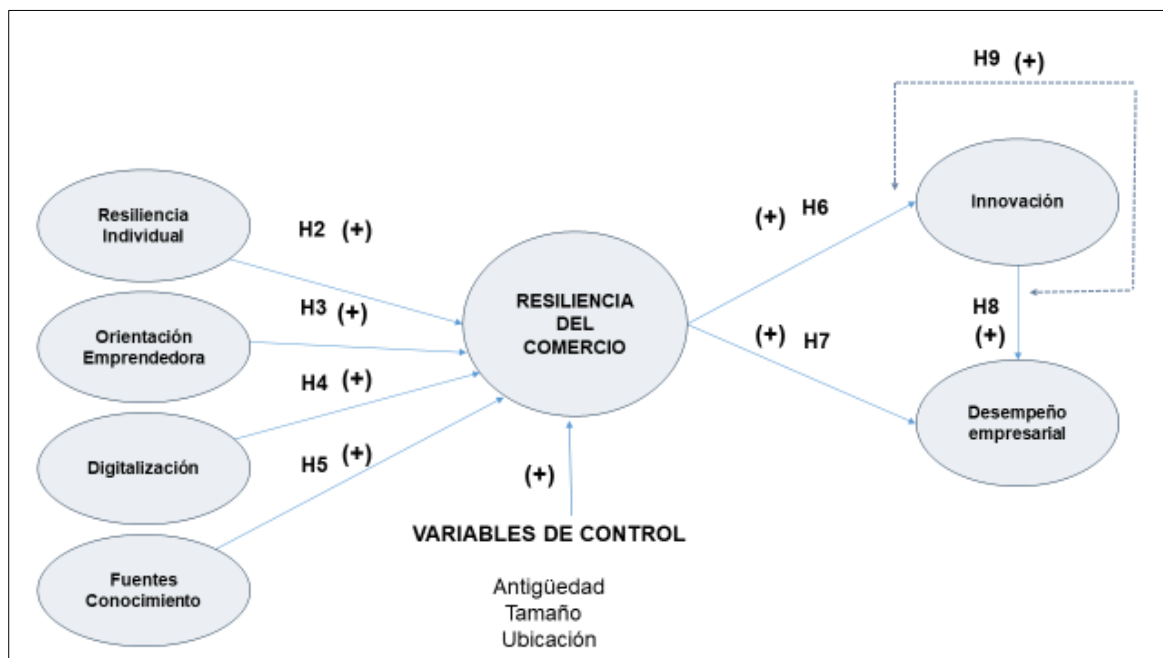
Por tanto, los resultados de ambas tablas muestran que los constructos en ambos modelos (antecedentes y consecuencias) cumplen con los criterios de validez discriminante según el método HTMT, lo que respalda la estructura conceptual de los modelos propuestos.

## 5.4. Evaluación del modelo estructural y contraste de hipótesis

### 5.4.1. Introducción

Este apartado tiene como objetivo principal presentar los resultados obtenidos del análisis del modelo teórico propuesto, así como el contraste de las hipótesis formuladas. (Figura 5.1).

**Figura 5.1. Modelo de antecedentes y consecuencias de la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente.**



Por razones metodológicas, se han desarrollado dos submodelos: uno que aborda los antecedentes de la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente y otro que analiza las consecuencias de dicha resiliencia.

El modelo inicial de antecedentes de la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente incluye factores como el dinamismo del entorno, las fuentes externas de conocimiento, la orientación emprendedora, la digitalización y la resiliencia individual. Se ha planteado y contrastado empíricamente un conjunto de hipótesis que evalúan el impacto de estos factores en la resiliencia de los pequeños comercios.

El modelo de consecuencias, por su parte, examina el efecto de la resiliencia organizacional en el resultado innovador y el desempeño empresarial del comercio, así como el papel mediador de la innovación en esta relación. Las hipótesis correspondientes han sido formuladas y contrastadas para determinar el grado en que la resiliencia organizacional contribuye al éxito y la competitividad de los comercios minoristas.

A continuación, se presenta en detalle la evaluación del modelo de antecedentes de la resiliencia, seguida por el análisis del modelo de consecuencias. El análisis del modelo y el contraste de hipótesis se llevan a cabo para evaluar las relaciones propuestas en el modelo teórico. Este proceso incluye la evaluación de la colinealidad, el análisis de los efectos directos e indirectos, y la interpretación de los resultados en el contexto del comercio minorista independiente.

Además, se discuten los resultados obtenidos en relación con las variables de control utilizadas en este estudio, que incluyen la antigüedad del comercio, su ubicación y el tamaño de la empresa. Estas variables son determinantes para garantizar que los efectos observados se deban a las variables independientes de interés y no a factores externos no controlados.

La estructura organizada de este análisis permitirá una comprensión más clara y precisa de los factores que promueven la resiliencia en los comercios minoristas y cómo estos factores pueden ser aprovechados para mejorar su desempeño y capacidad de adaptación.

### 5.4.2. Análisis de Colinealidad

Antes de proceder con la evaluación de los modelos, se realizó un análisis de colinealidad utilizando el Factor de Inflación de la Varianza (VIF), un paso necesario para asegurar que los coeficientes de las variables independientes no estén altamente correlacionados, lo que podría inflar las varianzas de los estimadores y dificultar la interpretación de los resultados del modelo (Hair et al., 2017). La evaluación del modelo estructural se centra en su poder



predictivo y en las relaciones entre los constructos, empleando la técnica de bootstrap no paramétrica para probar las hipótesis. Los resultados del análisis de colinealidad, presentados en la tabla 6.27 (VIF del modelo unificado de antecedentes y consecuencias), muestran que todos los valores de VIF están muy por debajo del umbral crítico de 3 sugerido por Kock (2015), lo que indica que no existe un problema de colinealidad en el modelo. Esto garantiza que las variables independientes no están excesivamente correlacionadas, por lo que las estimaciones de los coeficientes son estables y confiables. Adicionalmente, al aplicar el método propuesto por Kock y Lynn (2012), creando un modelo en el que todas las variables apuntan a un constructo con valores aleatorios, los valores de VIF permanecen por debajo de 3.33, lo que descarta la presencia de sesgo de método común.

La tabla 5.27 presenta los resultados del VIF para el análisis unificado de antecedentes y consecuencias de la resiliencia. Todos los valores de VIF en este análisis están por debajo de 3, lo que sugiere que no hay problemas significativos de colinealidad entre las variables. Esto confirma que las estimaciones de los coeficientes en el modelo son robustas y no están afectadas por la multicolinealidad. En este contexto, los valores de VIF se mantienen por debajo de los umbrales críticos, indicando que no existe un problema de colinealidad. Las relaciones entre las variables de control y los constructos principales son estables, y los resultados son confiables, lo que fortalece la validez de las conclusiones derivadas de los modelos propuestos.

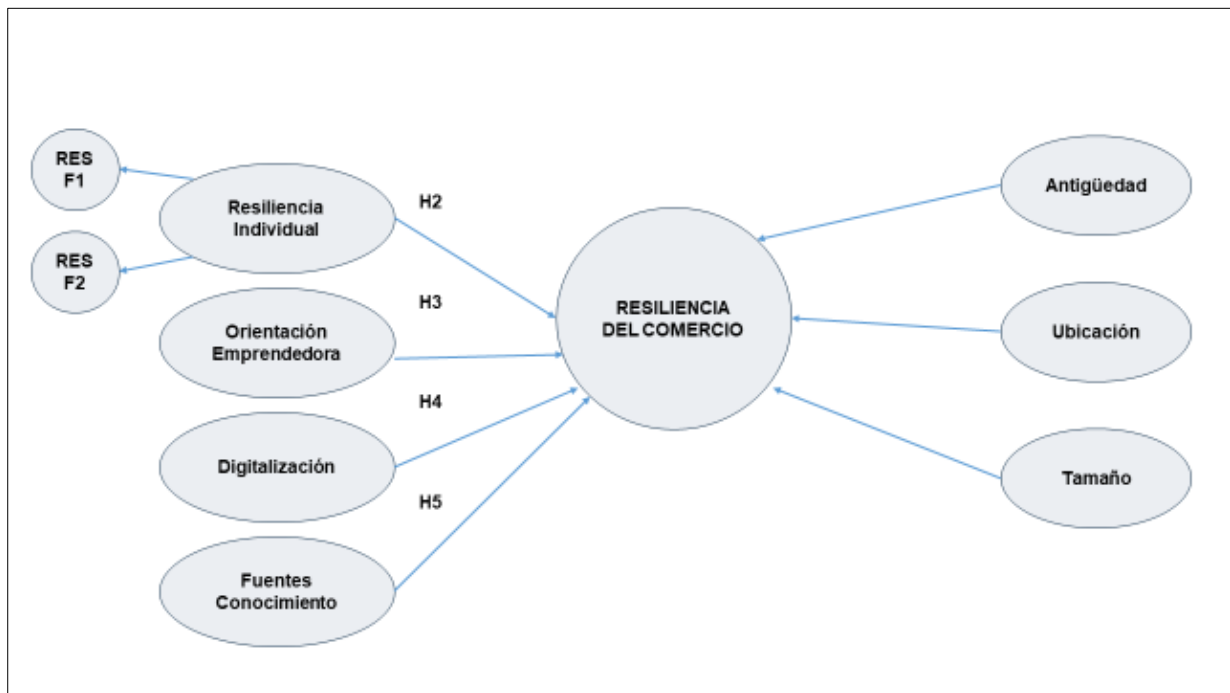
**Tabla 5.27. VIF del Modelo de Antecedentes y Consecuencias de la resiliencia**

VIF	Antecedentes	Consecuencias		CMB test
	Res. Comercio	Innovación	Resultados	Random
Resiliencia comercio		1.033	1.183	1.060
Resiliencia individual	1.337			1.416
Orientación emprendedora	2.108			1.106
Digitalización	1.547		1.304	1.304
Fuentes de conocimiento	1.549			1.277
Innovación			1.254	1.068
Antigüedad	1.074	1.038	1.049	1.095
Centro	1.058	1.012	1.015	1.115
Empleados	1.169	1.050	1.115	1.171

### 5.4.3. Evaluación del Modelo de Antecedentes de la Resiliencia

El modelo de antecedentes de la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente busca identificar y evaluar los factores que influyen en la capacidad de los comercios para adaptarse y prosperar frente a desafíos y cambios en su entorno (Figura 5.2). Este modelo considera constructos clave como el dinamismo del entorno, la resiliencia individual, la orientación emprendedora, la digitalización y las fuentes externas de conocimiento. Además incluye como variables de control la antigüedad del negocio, su ubicación y el tamaño. A través de este análisis, se pretende comprender mejor cómo estos factores contribuyen a la resiliencia de los pequeños comercios minoristas independientes.

**Figura 5.2. Modelo de antecedentes de la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente.**



A continuación, se presenta un cuadro resumen con las hipótesis formuladas relacionadas con los antecedentes de la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente (Tabla 5.28).

**Tabla 5.28. Resumen de las hipótesis del modelo de antecedentes de la resiliencia del comercio minorista.**

Hipótesis	Descripción
H1	El dinamismo del entorno tiene un impacto positivo en la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente. (Hipótesis no contrastable).
H2	La resiliencia individual tiene un impacto positivo en la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente.
H3	La orientación emprendedora tiene un impacto positivo en la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente.
H4	La digitalización tiene un impacto positivo en la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente.
H5	Las fuentes externas de conocimiento tienen un impacto positivo en la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente

Deseamos resaltar que la primera hipótesis no ha podido ser contrastada, ya que durante el proceso de evaluación de la fiabilidad y validez del constructo de dinamismo del entorno, se identificaron problemas significativos que desaconsejan la utilización de esta variable en nuestros análisis. Como se ha señalado anteriormente en este capítulo, la escala mostró una baja fiabilidad y validez, con un alfa de Cronbach de 0.354 y una fiabilidad compuesta de 0.470. La varianza media extraída (AVE) de 0.298 indicó una insuficiente validez convergente, sugiriendo que el constructo no captura adecuadamente la varianza de sus indicadores. Según Hair et al. (2017), los indicadores deben tener cargas superiores a 0.707 para ser considerados válidos. Además, Chin (1998) y Dijkstra y Henseler (2015) sugieren que un constructo debe tener una AVE superior a 0.5 para garantizar una buena validez convergente. Por tanto, la baja fiabilidad y validez de la escala de dinamismo del entorno impiden su inclusión en el modelo, ya que su uso podría llevar a conclusiones erróneas y afectar la integridad de los resultados del estudio. La exclusión del constructo asegura que el análisis

final se basa en variables robustas y confiables, garantizando la validez de los resultados obtenidos.

Seguidamente, se presentan los resultados y el contraste de hipótesis para el resto de variables.

**Tabla 5.29. Resultados de las relaciones entre los antecedentes y la resiliencia del comercio minorista**

Constructo	Resiliencia Comercio			
	Path	T Statistics	P Values	R <sup>2</sup> Ajustado
Resiliencia Individual	0.479	7.857	0.000***	0,605
Orientación Emprendedora	0.538	6.062	0.000***	
Digitalización	-0.066	0.93	0.353	
Fuentes de conocimiento	-0.097	1.418	0.156	
Antigüedad	0.003	0.052	0.958	
Centro	-0.077	0.733	0.464	
Empleados	0.008	0.133	0.894	

\*\*\*:  $P \leq 0.001$ ; P-values altamente significativos, \*\*:  $P \leq 0.01$ ; P-values muy significativos, \*:  $0.05 > P > 0.01$ ; P-values significativos.

### ***Resiliencia Individual***

La representación de la resiliencia individual como un constructo de segundo orden con las dimensiones RES F1 y RES F2 permite una evaluación más precisa y detallada del concepto. La figura 6.4 muestra la relación entre estas dimensiones y el constructo de resiliencia individual, con coeficientes de carga muy elevados: 0.867 para adaptación y 0.921 para fortaleza, ambos con p-values de 0.000, lo que confirma la significancia estadística de estas relaciones.

La hipótesis propuesta plantea que la resiliencia individual tiene un impacto positivo en la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente. Los resultados del análisis (Tabla 5.29) confirman este impacto positivo y significativo de la resiliencia del propietario en la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente. El coeficiente de la ruta es 0.479, lo que indica una fuerte relación positiva entre ambas variables. El valor T de 7.857 y el p-valor de 0.000 confirman que esta relación es estadísticamente significativa.

Estos resultados sugieren que la capacidad de los individuos para adaptarse y recuperarse de las adversidades es decisiva para hacer frente a los desafíos y prosperar en un entorno en continuo cambio. Las dimensiones de RES F1 y RES F2 son componentes críticos que definen esta capacidad y, por tanto, deberían ser desarrolladas y fortalecerse para mejorar la resiliencia organizacional.

### ***Orientación Emprendedora***

La tercera hipótesis plantea que la orientación emprendedora tiene un impacto positivo en la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente. Los resultados del análisis (Tabla 5.29), muestran que la orientación emprendedora tiene un impacto positivo y significativo en la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente. El coeficiente de la ruta es 0.538, lo que indica una fuerte relación positiva entre la orientación emprendedora y la resiliencia del comercio. El valor T de 6.062 y el p-valor de 0.000 confirman que esta relación es estadísticamente significativa.

El hecho de que los resultados anteriores apoyen esta hipótesis, nos permiten corroborar que la orientación emprendedora es un factor determinante para la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente.

### ***Digitalización***

La hipótesis propuesta es H4: La digitalización tiene un impacto positivo en la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente.

Los resultados del análisis (Tabla 5.29), muestran que la digitalización tiene un impacto negativo pero no significativo en la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente. El coeficiente de la ruta es -0.066, lo que indica una relación negativa entre la digitalización y la resiliencia del comercio. Sin embargo, el valor T de 0.93 y el p-valor de 0.353 indican que esta relación no es estadísticamente significativa.

Esto sugiere que, en este estudio, la adopción de tecnologías digitales no tiene un impacto directo y significativo en la capacidad de los comercios para adaptarse y prosperar en su entorno.

### ***Fuentes de Conocimiento***

La hipótesis propuesta es H5: Las fuentes externas de conocimiento tienen un impacto positivo en la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente.

Los resultados del análisis (Tabla 5.29), indican que las fuentes externas de conocimiento no tienen un impacto significativo en la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente. El coeficiente de la ruta es -0.097, lo que sugiere una relación negativa, aunque no significativa, entre el uso de fuentes externas de conocimiento y la resiliencia del comercio. El valor T de 1.418 y el p-valor de 0.156 indican que esta relación no es estadísticamente significativa.

Los hallazgos del análisis no apoyan la hipótesis H2, indicando que, en este estudio, las fuentes externas de conocimiento no contribuyen significativamente a la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente.

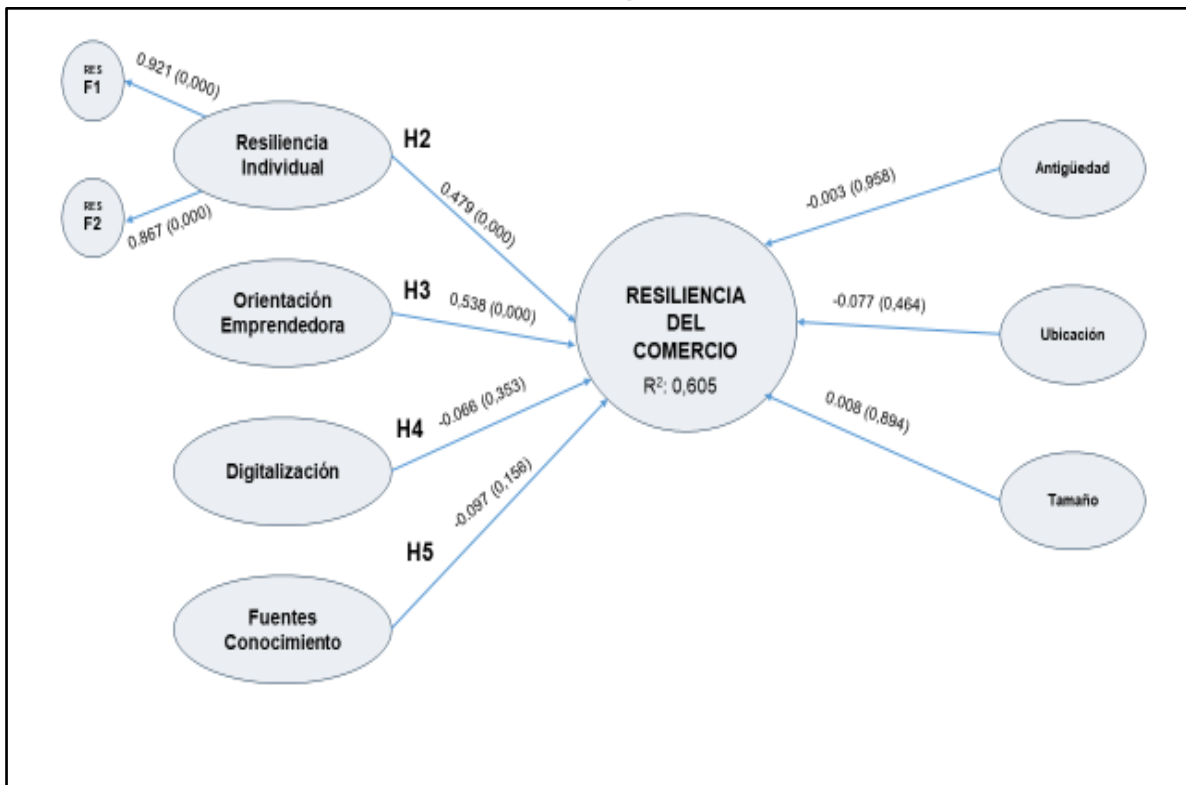
### ***Variables de control en el modelo de antecedentes de la resiliencia***

Los resultados del análisis de las tres variables de control incluidas en el modelo, presentados en la tabla 5.29, indican que ninguna de estas variables tiene un impacto estadísticamente significativo en la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente. La antigüedad del comercio con un coeficiente de 0.003, un valor T de 0.052 y un p-valor de 0.958, no tiene un efecto significativo en la resiliencia, lo que sugiere que el número de años que un comercio ha estado operando no influye en su capacidad para adaptarse y superar desafíos. En cuanto a la ubicación del comercio (Centro vs. Barrio), el coeficiente de -0.077, el valor T de 0.733 y el p-valor de 0.464 indican que la ubicación del comercio tampoco tiene un impacto significativo en su resiliencia; tanto los comercios ubicados en el centro como en los barrios enfrentan desafíos únicos, pero su capacidad de resiliencia no parece depender de su ubicación. Finalmente, el tamaño del comercio (Número de Empleados) con un coeficiente de 0.008, un valor T de 0.133 y un p-valor de 0.894, muestra que el tamaño del comercio, medido por el número de empleados, no afecta significativamente su resiliencia, sugiriendo que tanto los comercios de mayor tamaño como los pequeños pueden ser igualmente resilientes, dependiendo de otros factores más relevantes.

#### **5.4.4. Modelo empírico de antecedentes de la resiliencia del comercio**

La figura 5.4 muestra el modelo empírico que examina el efecto de los factores antecedentes de la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente, incluyendo las relaciones entre los diferentes constructos y las variables de control, así como los coeficientes de los caminos, las estadísticas T y los valores P asociados a cada hipótesis. Esta representación visual ayuda a entender de manera más clara las influencias y relaciones significativas que afectan la resiliencia de los pequeños comercios minoristas independientes en la Comunidad Valenciana.

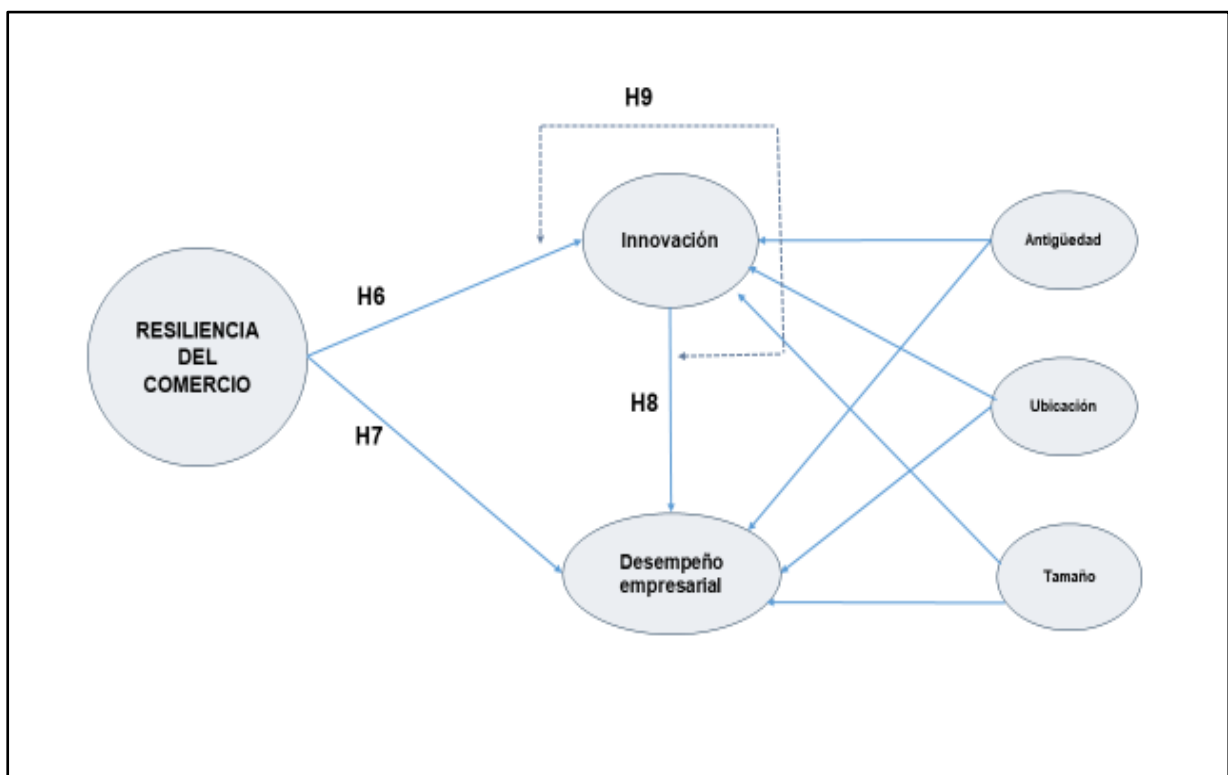
Figura 5.3. Modelo empírico de antecedentes de la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente.



### 5.4.5. Evaluación del Modelo de Consecuencias de la Resiliencia

El modelo de consecuencias de la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente (Figura 5.5) se enfoca en comprender el efecto que ejerce la resiliencia organizacional en la empresa. En concreto, este modelo analiza las relaciones entre la resiliencia del comercio y sus resultados innovadores y empresariales, así como el papel mediador de la innovación en esta relación. A continuación, se presenta la figura del modelo de consecuencias y un cuadro resumen de las hipótesis formuladas para este modelo.

**Figura 5.4. Modelo de consecuencias de la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente.**





La tabla 5.30, presenta un cuadro resumen con las hipótesis formuladas para el modelo de consecuencias de la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente.

**Tabla 5.30. Resumen de las Hipótesis del modelo de consecuencias de la resiliencia del comercio minorista.**

Hipótesis	Descripción
H6	La resiliencia del comercio tiene un impacto positivo en el resultado innovador del pequeño comercio minorista independiente.
H7	La resiliencia del comercio tiene un impacto positivo en el desempeño empresarial del pequeño comercio minorista independiente.
H8	La innovación tiene un impacto positivo sobre el desempeño empresarial del pequeño comercio minorista independiente.
H9	La innovación actúa como variable mediadora en la relación entre la resiliencia del comercio y el desempeño empresarial del pequeño comercio minorista independiente

A continuación, se presentan los resultados del análisis efectuado para el contraste de las hipótesis. La tabla 5.31, muestra las relaciones entre la resiliencia del Comercio y sus efectos en la Innovación y el desempeño empresarial, junto con sus respectivas estadísticas. Los resultados indican que ambas relaciones son significativas, como lo demuestran los *P-values* de 0.000, lo que sugiere una fuerte evidencia de que la resiliencia en el comercio impacta positivamente tanto en la innovación como en el desempeño empresarial.

Tabla 5.31. Resultados de las relaciones Modelo de consecuencias de la resiliencia

Constructo	Innovación				Desempeño Empresarial			
	Path	T Statistics	P Values	R <sup>2</sup> Ajustado	Path	T Statistics	P Values	R <sup>2</sup> Ajustado
Resiliencia Comercio	0.346	4.552	0.000***	0.181	0.511	10.059	0.000***	0.552
Innovación					0.316	4.713	0.000***	
Antigüedad	-0.091	1.462	0.144		-0.034	0.725	0.469	
Centro	-0.095	0.634	0.526		0.056	0.490	0.624	
Empleados	0.227	3.565	0.001***		0.167	3.349	0.001***	

\*\*\*:  $P \leq 0.001$ ; P-values altamente significativos, \*\*:  $P \leq 0.01$ ; P-values muy significativos, \*:  $0.05 > P > 0.01$ ; P-values significativos.

Por otro lado, la tabla 5.32 proporciona un análisis más detallado de la relación mediadora de la innovación, incluyendo los efectos directos, indirectos y totales de la relación entre la resiliencia comercio, innovación y desempeño empresarial. Los resultados revelan un efecto total de 0.620, con un *P-value* de 0.001, lo que refuerza la hipótesis de que la resiliencia del comercio influye significativamente en el desempeño empresarial a través de la innovación. Este análisis también indica que la innovación ejerce una mediación parcial en esta relación, lo que sugiere que parte del impacto positivo de la resiliencia en el desempeño empresarial se realiza mediante su efecto en la capacidad de innovación.

**Tabla 5.32. Efectos indirectos de la innovación en el desempeño comercial**

Relación	Efecto Directo	Efecto Indirecto	Efecto Total	T Statistics	P Values
Resiliencia Comercio -> Innovación -> Desempeño empresarial	0.511	0.109	0.620	3.396	0.001***
Antigüedad -> Innovación -> Desempeño empresarial	-0.034	-0.029	-0.063	1.301	0.193
Centro -> Innovación -> Desempeño empresarial	0.056	-0.030	0.026	0.596	0.551
Empleados -> Innovación -> Desempeño empresarial	0.167	0.071	0.238	2.894	0.004**

\*\*\*:  $P \leq 0.001$ ; P-values altamente significativos, \*\*:  $P \leq 0.01$ ; P-values muy significativos, \*:  $0.05 > P > 0.01$ ; P-values significativos.

### ***Resultado Innovador***

La hipótesis propuesta es H6: La resiliencia del comercio tiene un impacto positivo en el resultado innovador del pequeño comercio minorista independiente.

Los resultados del análisis (Tabla 5.31) indican que la resiliencia del comercio tiene un impacto positivo y significativo en el resultado innovador del pequeño comercio minorista independiente. El coeficiente de la ruta es 0.346, lo que sugiere una relación positiva moderada. El valor T de 4.552 y el p-valor de 0.000 confirman que esta relación es estadísticamente significativa. Estos hallazgos apoyan la hipótesis H6, lo que implica que la resiliencia organizacional contribuye significativamente a la capacidad innovadora de los comercios minoristas independientes, lo que quiere decir que los comercios que son más resilientes también son más propensos a innovar.

### ***Desempeño empresarial***

La hipótesis propuesta es H7: La resiliencia del comercio tiene un impacto positivo en el desempeño empresarial del pequeño comercio minorista independiente.

Los resultados del análisis (Tabla 5.31), indican que la resiliencia del comercio tiene un impacto positivo y significativo en el desempeño empresarial. El coeficiente de la ruta es 0.511, lo que sugiere una relación positiva fuerte entre la resiliencia del comercio y su

desempeño empresarial. El valor T de 10.059 y el p-valor de 0.000 confirman que esta relación es estadísticamente significativa. Estos hallazgos apoyan la hipótesis H7 y sugieren que los comercios que son más resilientes tienen un mejor desempeño empresarial, logrando mayores ventas, mayor satisfacción del cliente y mayor competitividad en el mercado.

### ***Innovación sobre el desempeño empresarial***

La hipótesis propuesta es H8: La innovación tiene un impacto positivo sobre el desempeño empresarial del pequeño comercio minorista independiente. Los resultados del análisis (Tabla 5.31) muestran que la innovación tiene un impacto positivo y significativo en el desempeño empresarial. El coeficiente de la ruta es 0.316, con un valor T de 4.713 y un p-valor de 0.000, lo que confirma que esta relación es estadísticamente significativa. Estos hallazgos apoyan la hipótesis H8, lo que implica que la capacidad de innovación de los comercios contribuye directamente a su desempeño empresarial.

### ***Innovación como Variable Mediadora***

La innovación no solo es un resultado directo de la resiliencia del comercio, sino que también actúa como mediadora en la relación entre la resiliencia y el desempeño empresarial. Esto significa que la resiliencia del comercio puede conducir a un mejor desempeño empresarial indirectamente a través de su impacto positivo en la innovación. Este concepto es importante porque destaca la capacidad de los comercios resilientes no solo para adaptarse a los cambios del entorno, sino también para aprovechar estas adaptaciones para mejorar su desempeño empresarial.

En cuanto a la mediación, la hipótesis propuesta es H9: La innovación actúa como variable mediadora en la relación entre la resiliencia del comercio y el desempeño empresarial del pequeño comercio minorista independiente. Los resultados (Tabla 5.32) evidencian una mediación parcial, con un efecto indirecto de 0.109 y un efecto total de 0.620. El valor T de 3.396 y el p-valor de 0.001 confirman que esta mediación es estadísticamente significativa, apoyando así la hipótesis H9. Esto sugiere que la innovación es un mecanismo mediante el cual la resiliencia del comercio impulsa su mejora en el desempeño empresarial.

### ***Variables de Control***

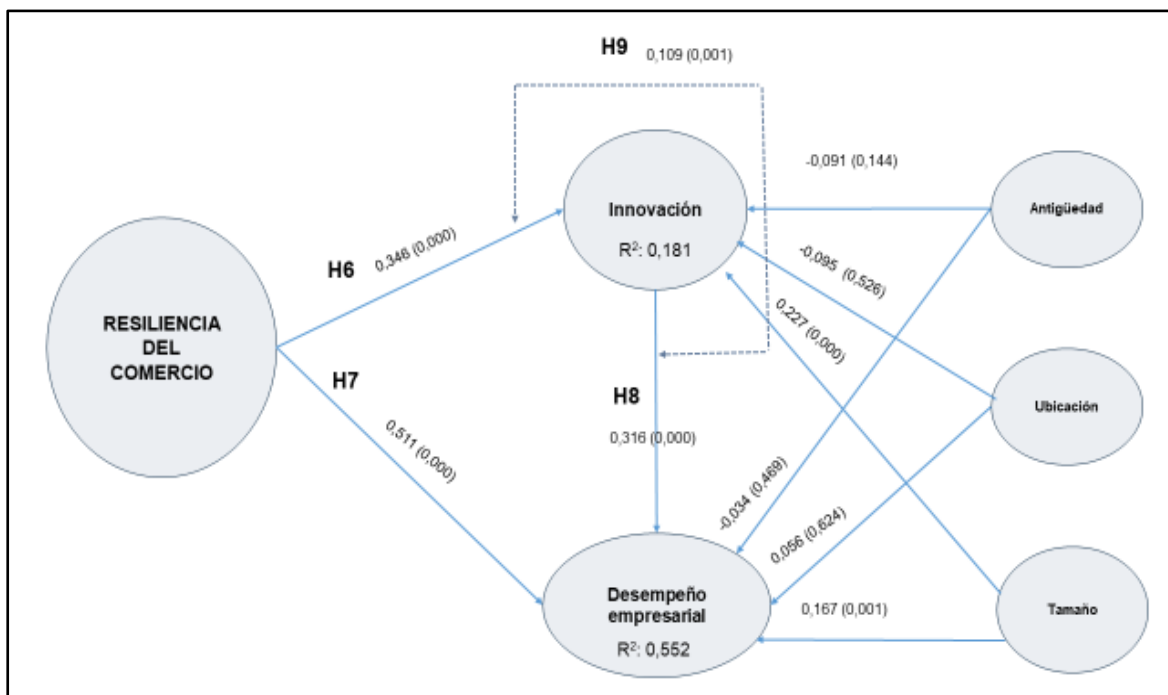
En el análisis de colinealidad (Tabla 5.26), utilizando el factor de inflación de la varianza (VIF) para evaluar la posible multicolinealidad entre las variables de control y las variables independientes en el modelo de consecuencias, los resultados muestran que todas las variables de control tienen un VIF inferior a 5, indicando que no hay problemas significativos

de colinealidad entre las variables de control y las variables independientes en el modelo de consecuencias. Esto sugiere que los efectos observados en el análisis de los constructos independientes sobre la innovación y el desempeño empresarial no están distorsionados por las variables de control consideradas.

Los resultados (Tabla 5.31), muestran que la antigüedad del comercio no tiene un efecto significativo en la innovación ni en los resultados del desempeño empresarial. Esto sugiere que la cantidad de años que un comercio ha estado operando no necesariamente influye en su capacidad de innovación y desempeño. La ubicación del comercio tampoco tiene un impacto significativo en la innovación ni en los resultados del desempeño empresarial. Tanto los comercios ubicados en el centro como en los barrios enfrentan desafíos únicos, pero su capacidad de innovación y desempeño no parece depender de su ubicación. En cambio, los resultados señalan que el tamaño del comercio, medido por el número de empleados, tiene un efecto significativo en la innovación y en los resultados del desempeño empresarial. Esto sugiere que los comercios más grandes, con más empleados, tienen mayores capacidades para innovar y mejorar su desempeño empresarial. Estos resultados resaltan la importancia del tamaño del comercio como un factor determinante en su capacidad de innovación y desempeño.

#### 5.4.6. Modelo empírico de consecuencias de la resiliencia

**Figura 5.5. Modelo empírico de consecuencias de la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente.**



#### 5.4.7. Contraste de hipótesis

La tabla 5.33 resume los resultados del análisis y contraste de las hipótesis planteadas en el estudio. Cada hipótesis (H) se evalúa en función de su variable independiente (V. Independiente), variable dependiente (V. Dependiente) y, en un caso, variable mediadora (V. Mediadora). El cumplimiento de cada hipótesis se indica como aceptada o no aceptada, basado en los resultados del análisis estadístico.

La tabla de resumen de los resultados de las hipótesis (Tabla 5.33) proporciona una visión conjunta de los factores que influyen en la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente y sus consecuencias. Se ha confirmado que la orientación emprendedora y la resiliencia individual tienen un impacto positivo significativo en la resiliencia del comercio, mientras que las fuentes externas de conocimiento y la digitalización no mostraron un efecto significativo. Además, la resiliencia del comercio no solo contribuye directamente a la innovación y los resultados empresariales, sino que la innovación también desempeña un papel mediador en esta relación. Estos hallazgos destacan la importancia de fortalecer la orientación emprendedora y la resiliencia individual para mejorar la capacidad de adaptación y el éxito de los comercios minoristas en un entorno competitivo, fomentando resultados innovadores y mejorando su desempeño empresarial.

Tabla 5.33. Resumen de resultados de las hipótesis

V. Independiente	V. Dependiente	V. Mediadora	Hipótesis	Cumplimiento
Dinamismo del Entorno	Resiliencia Comercio	No	H1: El dinamismo del entorno tiene un impacto positivo en la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente.	No evaluada
Resiliencia Individual	Resiliencia Comercio	No	H2: La resiliencia individual tiene un impacto positivo en la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente.	Aceptada
Orientación Emprendedora	Resiliencia Comercio	No	H3: La orientación emprendedora tiene un impacto positivo en la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente.	Aceptada
Digitalización	Resiliencia Comercio	No	H4: La digitalización tiene un impacto positivo en la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente.	No aceptada
Fuentes externas conocimiento	Resiliencia Comercio	No	H5: Las fuentes externas de conocimiento tienen un impacto positivo en la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente.	No aceptada
Resiliencia Comercio	Innovación	No	H6: La resiliencia del comercio tiene un impacto positivo en la innovación.	Aceptada
Resiliencia Comercio	Resultados empresariales	No	H7: La resiliencia del comercio tiene un impacto positivo en los resultados empresariales.	Aceptada
Innovación	Resultados empresariales	No	H8: La innovación tiene un impacto positivo en los resultados empresariales.	Aceptada
Resiliencia Comercio	Resultados empresariales	Innovación	H9: La innovación media la relación entre la resiliencia del comercio y los resultados empresariales.	Aceptada

#### 5.4.8. Bondad del Ajuste de los modelos

La evaluación de la bondad del ajuste se aplica para determinar la calidad y la validez de los modelos propuestos en este estudio. A continuación, se presentan los resultados de la bondad del ajuste para ambos modelos.

***Bondad del ajuste del Modelo de Antecedentes de la Resiliencia***

La bondad del ajuste del modelo de antecedentes se evalúa mediante el  $R^2$  ajustado, que indica la proporción de la variabilidad en la resiliencia del comercio explicada por los factores independientes considerados en el modelo. (Tabla 5.34)

**Tabla 5.34. Bondad del ajuste del Modelo de antecedentes de la resiliencia**

<b>Modelo de Antecedentes</b>	<b>Variable Dependiente</b>	<b><math>R^2</math> Ajustado</b>	<b>Interpretación</b>
Modelo de Antecedentes	Resiliencia del Comercio	0.605	El 60.5% de la variación en la resiliencia del comercio es explicada por los antecedentes considerados.

La bondad del ajuste del modelo de antecedentes muestra que el 60.5% de la variación en la resiliencia del comercio puede ser explicada por los antecedentes considerados en el modelo, lo cual es un indicador robusto de la validez del modelo (Hair et al., 2017).

***Bondad del ajuste del Modelo de Consecuencias de la Resiliencia***

Para el modelo de consecuencias, se evaluaron tanto la innovación como los resultados empresariales como variables dependientes. La evaluación del  $R^2$  ajustado permite comprender cuánto de la variabilidad en estas variables es explicada por la resiliencia del comercio y otras variables del modelo. (Tabla 5.35).

**Tabla 5.35. Bondad del ajuste del Modelo de consecuencias de la resiliencia**

<b>Modelo de Consecuencias</b>	<b>Variable Dependiente</b>	<b><math>R^2</math> Ajustado</b>	<b>Interpretación</b>
Modelo de Consecuencias	Innovación	0.181	El 18.1% de la variación en la innovación es explicada por la resiliencia del comercio y las variables de control.
Modelo de Consecuencias	Resultados empresariales	0.552	El 55.2% de la variación en los resultados empresariales es explicada por la resiliencia del comercio, la innovación y las variables de control.



En cuanto al modelo de consecuencias, aunque el  $R^2$  ajustado para la innovación es de 0.181, lo que indica que sólo el 18.1% de la variación en la innovación puede ser explicada por las variables del modelo, este valor sigue siendo significativo dado el contexto del estudio. Esto sugiere que, aunque la resiliencia del comercio tiene una influencia significativa en la innovación, otros factores no incluidos en el modelo también pueden desempeñar un papel importante (Chin, 1998; Dijkstra & Henseler, 2015).

El  $R^2$  ajustado para los resultados empresariales es 0.552, indicando que el 55.2% de la variación en los resultados empresariales puede ser explicada por la resiliencia del comercio, la innovación y las variables de control. Este alto valor refuerza la importancia de la resiliencia del comercio y la innovación en la determinación del éxito empresarial.

### ***Bondad del ajuste del efecto de mediación***

La evaluación del efecto mediador de la innovación en la relación entre la resiliencia del comercio y los resultados empresariales muestra que la innovación juega un papel significativo. Específicamente, la relación directa entre la resiliencia del comercio y los resultados empresariales es fuerte y significativa (Path = 0.511, T Statistics = 10.059, P Values = 0.000). Además, la innovación medió esta relación de manera significativa, con un efecto indirecto positivo (Efecto Indirecto = 0.109, T Statistics = 3.396, P Values = 0.001). Esto sugiere que la capacidad innovadora de los comercios refuerza el impacto positivo de la resiliencia en los resultados empresariales, lo que indica que la innovación no solo actúa como un resultado de la resiliencia, sino que también amplifica el desempeño empresarial a través de una mediación parcial. Esta mediación destaca la importancia de la innovación como un mecanismo clave en el proceso de mejora del desempeño empresarial (Tabla 5.36).

**Tabla 5.36. Bondad del ajuste del efecto mediador de la innovación**

Relación	Efecto Directo	Efecto Indirecto	Efecto Total	T Statistics	P Values
Antigüedad -> Innovación -> Resultados	-0.034	-0.029	-0.063	1.301	0.193
Centro -> Innovación -> Resultados	0.056	-0.030	0.026	0.596	0.551
Empleados -> Innovación -> Resultados	0.167	0.071	0.238	2.894	0.004**
Resiliencia Comercio -> Innovación -> Resultados	0.511	0.109	0.620	3.396	0.001***

\*\*\*:  $P \leq 0.001$ ; P-values altamente significativos, \*\*:  $P \leq 0.01$ ; P-values muy significativos, \*:  $0.05 > P > 0.01$ ; P-values significativos

Los resultados muestran que la innovación tiene un papel mediador significativo en la relación entre la resiliencia del comercio y los resultados empresariales, especialmente cuando se considera el efecto de la resiliencia del comercio.

La evaluación de la bondad del ajuste para los modelos anteriores muestra resultados sólidos, confirmando que los constructos seleccionados son relevantes y tienen un impacto significativo en la resiliencia y el desempeño empresarial del pequeño comercio minorista independiente. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para las interpretaciones y conclusiones derivadas del análisis de los datos y refuerzan la validez de los modelos teóricos propuestos (Hair et al., 2017; Chin, 1998; Dijkstra y Henseler, 2015).



---

**CAPÍTULO 6.**

**CONCLUSIONES**

---



---

# CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES DEL TRABAJO E INVESTIGACIONES FUTURAS

---

## 6.1. Introducción

El principal objetivo de esta investigación ha sido el estudio de los factores que influyen en la resiliencia de las pequeñas empresas minoristas independientes y de la influencia de ésta en la capacidad de innovación y el desempeño de este tipo de empresas. En este último capítulo, exponemos las conclusiones más relevantes que se derivan de su realización y señalamos también las limitaciones y líneas de investigación futuras.

El capítulo se inicia destacando las principales conclusiones que se derivan de la revisión de la literatura que constituyó la base para la formulación de las hipótesis de la investigación. A continuación, se comentan los resultados obtenidos en el estudio empírico. La segunda mitad del capítulo presenta las limitaciones del trabajo, al tiempo que recoge algunas de las líneas para futuras investigaciones que se desprenden de las propias limitaciones.

## 6.2. Conclusiones

El punto de partida de este trabajo fue la constatación de la importancia que tiene el fenómeno de la resiliencia, especialmente en los últimos años, como respuesta a una serie de eventos que han transformado el panorama socioeconómico global. Entre estos factores destacan las consecuencias del cambio climático, las crisis económicas recurrentes, las transformaciones tecnológicas y los cambios en las dinámicas sociales (Kantur y Say, 2015; Williams et al., 2017), lo que ha generado un interés académico sustancial en el análisis de la resiliencia como un proceso organizacional (Conz y Magnani, 2020; Su y Junge, 2023).

Por otra parte, el comercio minorista constituye uno de los sectores con un peso importante en la economía y en la sociedad (Dolega y Celińska-Janowicz, 2015; Hallsworth y Coca-Stefaniak, 2018) y que además se ha visto sometido a una constante sucesión de contratiempos como la competencia de grandes cadenas, los avances tecnológicos y los

cambios en el comportamiento de consumo (Barata-Salgueiro, 2011; Erkip, et al., 2014; Kärrholm, et al., 2014; Smith et al., 2022), lo que sugiere la relevancia que puede tener conocer en mayor detalle cómo este tipo de empresas, y en particular los pequeños comercios minoristas independientes, afrontan, responden y evolucionan a partir de estos fenómenos adversos.

Pese a su importancia, el estudio de la resiliencia en el contexto del pequeño comercio minorista ha sido relativamente inusual, con escasos trabajos que hayan abordado en profundidad el fenómeno (Kativhuet et al., 2018; Che et al., 2023). Ello nos condujo a examinar, en una primera etapa, los fundamentos y perspectivas desde las que se ha estudiado la resiliencia organizacional y revisar las contribuciones realizadas en la literatura específicamente en torno a la resiliencia en el comercio minorista, con el objetivo de formular nuestras hipótesis de trabajo.

Por lo que respecta al primer objetivo, la revisión de la literatura reveló una falta de consenso en la definición de resiliencia organizacional. De acuerdo con Saad et al. (2021), la resiliencia organizacional es un concepto complejo y difícil de definir ya que su estudio está condicionado por cuatro factores que repercuten en cómo se entiende y se aplica en distintos estudios y contextos. Estos factores están relacionados con las diversas disciplinas desde las que se ha estudiado la resiliencia; el contexto en el que se lleva a cabo la investigación; la naturaleza del evento disruptivo; y los diferentes tipos de vulnerabilidad de las empresas según su tamaño.

Las diferencias en el enfoque adoptado por los investigadores de disciplinas en campos como la psicología, la ingeniería, la ecología o la gestión empresarial han contribuido a que existan distintas visiones de la resiliencia. Cada disciplina aporta una perspectiva única, lo que genera diferencias en la percepción y uso del concepto. Esta variedad de enfoques contribuye a una visión fragmentada de la resiliencia, ya que los estudios suelen centrarse en aspectos específicos de cada campo (Calister, 2001; Lengnick-Hall et al., 2011; Williams et al., 2017; Dahlberg y Guay, 2015; Tognazzo et al., 2016; Linnenluecke, 2017; Conz et al., 2017).

En relación al contexto y naturaleza del evento disruptivo, la definición de resiliencia depende del tipo y características de las disrupciones a las que se enfrenta la organización. Un evento disruptivo puede ser único y repentino, como un desastre natural, o puede ser un fenómeno prolongado y recurrente, como una crisis económica o cambios regulatorios continuos. En función de la frecuencia y duración de estos eventos, la resiliencia organizacional puede interpretarse ya sea como una capacidad de recuperación rápida o como una adaptación constante a un entorno cambiante. Algunos estudios definen la resiliencia como la capacidad

de una organización para recuperarse rápidamente de un evento adverso (resiliencia reactiva) (Bhamra, et al., 2011; Herbane, 2015), mientras que otros la conceptualizan como un proceso continuo de adaptación y evolución (resiliencia proactiva) (Pal et al., 2014; Linnenluecke, 2017). Esta diversidad conceptual refuerza la necesidad de adoptar una definición más inclusiva que considere tanto la capacidad de recuperación como la de adaptación frente a los desafíos constantes (Conz y Magnani, 2020; Ifthikar et al., 2021).

Por ello, la literatura revisada muestra que la resiliencia organizacional debe entenderse como un proceso continuo que se desarrolla en varias fases: anticipación (antes de la disrupción), absorción y adaptación (durante la disrupción), y recuperación o transformación (después de la disrupción). Este enfoque, planteado por autores como Conz y Magnani (2020) y Su y Junge (2023), sugiere que las empresas resilientes no solo reaccionan ante crisis, sino que también aprenden de ellas y ajustan continuamente sus estrategias para enfrentarse a desafíos actuales y futuros.

Por otro lado, la resiliencia organizacional también se percibe de manera distinta dependiendo del tamaño de la empresa, ya que las empresas pequeñas y medianas operan y son vulnerables de manera diferente a como lo hacen las empresas más grandes (Sullivan-Taylor y Branicki, 2011). Las pequeñas y medianas empresas, por ejemplo, tienen recursos limitados y se enfrentan a desafíos específicos, mientras que las grandes organizaciones suelen disponer de más recursos para gestionar y superar disrupciones. Por tanto, la resiliencia puede ser incluso más crítica para las pymes porque son más vulnerables al tener dificultades como, por ejemplo, el acceso a la financiación por su tamaño limitado. Estas diferencias de tamaño influyen en las estrategias y capacidades que cada organización necesita para ser resiliente (Ates y Bititci, 2011; Sullivan-Taylor y Branicki, 2011).

Además de los aspectos anteriores, otro aspecto que también ha contribuido a esta dificultad a la hora de consensuar una definición de resiliencia, es el hecho de que, en el ámbito de las ciencias sociales, la resiliencia puede estudiarse desde distintos niveles de análisis: nivel individual (empleados y líderes), grupal (equipos), organizacional (empresa) o interorganizacional (redes de empresas). Cada nivel de análisis aporta una perspectiva particular, por lo que el concepto se aplica y se comprende de formas diferentes (Su y Junge, 2023).

Por todo ello, entendemos la resiliencia organizacional como la capacidad de una empresa para enfrentarse y recuperarse de eventos adversos mediante el ajuste y la preservación (o mejora) de sus funciones, permitiéndole mantener su operatividad y sostenibilidad en el tiempo (Sutcliffe y Vogus, 2003; Williams et al., 2017). Esta capacidad se fundamenta en tres



características; un evento adverso como desencadenante, un contratiempo en el desempeño y un proceso de recuperación en el que se restablecen o incluso se fortalecen las funciones del sistema (Su y Junge, 2023).

Además de la dificultad para consensuar una definición de resiliencia, la revisión de la literatura realizada nos ha permitido identificar que existen múltiples antecedentes que influyen en el desarrollo de esta capacidad, (Ilftikar et al., 2021; Raetze et al., 2021; Saad et al., 2021; Barrón-Torres y Sánchez-Limón, 2022; Su y Junge, 2023; Yilmaz et al., 2024), entre los que destacan los factores individuales, de equipo, organizacionales, interorganizacionales y del entorno. Cada uno de estos factores contribuye de manera diferenciada al proceso de resiliencia organizacional, afectando la forma en que una organización se enfrenta, se adapta y se recupera ante eventos adversos. Los estudios analizados subrayan que, aunque la resiliencia organizacional está influida por la resiliencia de los líderes y las características del equipo, también depende de la estructura organizativa, las redes externas y las condiciones del entorno. Este enfoque integral permite establecer un marco conceptual robusto para entender la resiliencia organizacional, y cómo afecta su impacto en la innovación y desempeño empresarial.

Los factores individuales, como la resiliencia individual de los líderes y sus características sociodemográficas y de personalidad, pueden motivar y guiar a la organización durante tiempos de crisis, influyendo en la respuesta general de la empresa ante situaciones adversas. (Raetze et al., 2021; Santoro et al., 2020).

A nivel de equipo, la literatura resalta la importancia de factores como la cohesión grupal, la capacidad de improvisación y la seguridad psicológica, que fomentan una respuesta adaptativa colectiva frente a la adversidad. La eficacia grupal y la identidad compartida permiten a los equipos operar con confianza y coordinación, facilitando una respuesta rápida y flexible en situaciones de crisis (Stoverink et al., 2020; Sutcliffe y Vogus, 2003).

Entre los factores organizacionales, destacan la flexibilidad estructural y la disponibilidad de recursos adicionales o excedentes (*slack resources*). Una estructura que equilibra la centralización y la descentralización facilita decisiones rápidas y efectivas, mientras que los recursos adicionales —financieros, humanos o físicos— ofrecen un colchón que permite soportar la presión del evento adverso y adoptar estrategias adaptativas (Wenzel et al., 2021; Su y Junge, 2023). Asimismo, la ambidestreza organizacional, o la capacidad de explorar nuevas oportunidades mientras se explotan los recursos existentes, es determinante para adaptarse a entornos dinámicos y desarrollar innovaciones como respuesta a la adversidad (Iborra et al., 2020; O'Reilly y Tushman, 2013).

En cuanto a los factores interorganizacionales, el capital social y las redes externas — relaciones con proveedores y socios— actúan como recursos críticos para la recuperación y adaptación en tiempos difíciles. Las redes densas y de confianza ofrecen acceso a recursos, información y apoyo, fortaleciendo la resiliencia mediante la colaboración y la adaptación conjunta (Fan y Stevenson, 2019; Barrón Torres y Sánchez Limón, 2022). La integración en la cadena de suministro facilita el flujo continuo de recursos y reduce el impacto de las interrupciones al promover la cooperación entre empresas (Wieland y Wallenburg, 2013; Chen et al., 2009).

Por último, el entorno en el que operan las empresas también influye en su resiliencia. Las condiciones socioeconómicas, políticas y culturales del entorno pueden crear tanto oportunidades como desafíos, afectando la capacidad de la organización para adaptarse y prosperar en momentos de crisis (Wedawatta y Ingirige, 2016; Saad et al., 2021). En particular, en los entornos altamente vulnerables de países en desarrollo, las empresas enfrentan una mayor presión para desarrollar estrategias de resiliencia que les permiten no solo sobrevivir, sino también aprovechar oportunidades de crecimiento en condiciones de adversidad (Tengeh, 2016; Sabatino, 2016).

Los párrafos anteriores subrayan, por una parte, la importancia de los antecedentes de la resiliencia organizacional, ya que establecen la base sobre la cual una organización puede anticiparse, adaptarse y recuperarse eficazmente frente a las adversidades, fortaleciendo su capacidad de respuesta y sostenibilidad a largo plazo.(Linnenluecke, 2017; Conz y Magnani, 2020). Por otra parte, ponen de manifiesto la variedad de aspectos que pueden influir sobre la resiliencia y el hecho de que deben considerarse distintos niveles de análisis para tener una visión más completa del fenómeno.

Por su parte, el estudio de las contribuciones de la literatura sobre los resultados de la resiliencia organizacional nos ha permitido conocer que destacan múltiples variables de resultado que abarcan aspectos como la efectividad organizacional, la innovación y el desempeño empresarial. Estas variables se miden a través de indicadores como la supervivencia, la estabilidad, la rapidez en la recuperación, el crecimiento y el rendimiento financiero y no financiero (Su y Junge, 2023).

La supervivencia de las organizaciones se evalúa a través de su capacidad para evitar la quiebra o el cierre y, en contextos sin adversidades, su longevidad (Ortiz de Mandojana y Bansal, 2016; Josefy et al., 2017). Este indicador representa el nivel más básico de éxito de la resiliencia, ya que una empresa resiliente debe, como mínimo, poder resistir y mantenerse operativa durante las crisis. Sin embargo, algunos estudios señalan que la supervivencia por

sí sola no basta para medir plenamente los beneficios de la resiliencia, pues no refleja el rendimiento real de la organización durante y después de una crisis (Su y Junge, 2023). La estabilidad es otro resultado de la resiliencia, reflejando la capacidad de una empresa para minimizar las caídas de desempeño durante las adversidades y mantener un nivel aceptable de operatividad. La recuperación rápida indica la capacidad de una organización para regresar rápidamente a su nivel de rendimiento anterior tras una adversidad, lo cual depende de la flexibilidad organizacional y de los recursos excedentes (slack resources) que tenga la empresa (Sutcliffe y Vogus, 2003; Stoverink et al., 2020). Por su parte, el crecimiento se considera un resultado resiliente si la empresa supera su desempeño anterior a la adversidad. Además, la innovación se muestra como un efecto clave de la resiliencia. Las organizaciones resilientes tienden a innovar como respuesta a las disrupciones, aprovechando su adaptabilidad para crear nuevos productos, servicios o procesos que mejoran su competitividad (Hamel y Valikangas, 2003; Do et al., 2022).

Por último, respecto al desempeño o rendimiento empresarial, la literatura suele distinguir entre rendimiento financiero y rendimiento no financiero. El rendimiento financiero abarca la estabilidad de costes, la reducción de pérdidas y el mantenimiento de la estabilidad financiera (Yu et al., 2019; Li et al., 2017, 2020). En el ámbito no financiero, se incluyen indicadores como la reputación, la calidad del servicio y la puntualidad en las entregas, donde una organización resiliente tiende a mantener una imagen sólida y cumplir con los compromisos operativos, incluso bajo presión (Wieland y Wallenburg, 2013; Riley et al., 2016). Las empresas mejor preparadas, que reasignan diferentes recursos, tienden a experimentar menos efectos negativos ante las interrupciones, mejorando tanto la calidad del producto o servicio como la satisfacción del cliente. Por ello, es fundamental analizar conjuntamente los resultados financieros y no financieros para comprender plenamente el impacto de la resiliencia (Ifthikar et al., 2021).

Por tanto, la literatura muestra que la resiliencia organizacional produce una variedad de resultados que van desde la supervivencia hasta la innovación y el crecimiento sostenido. Ello es un reflejo de que las empresas resilientes, al adaptarse y transformarse, logran mejorar su competitividad y sostenibilidad en el mercado, reforzando la resiliencia como un recurso estratégico determinante (Saad et al., 2021; Su y Junge, 2023).

En relación con el segundo objetivo específico, que consistía en investigar los factores identificados en la literatura sobre el pequeño comercio minorista independiente que contribuyen a la resiliencia organizacional y analizar sus consecuencias, nuestra investigación nos ha permitido destacar que la literatura académica sobre el comercio minorista se ha desarrollado desde distintas perspectivas. Así, la primera de ellas, subraya

que la mayoría de estudios sobre resiliencia en el comercio minorista se ha llevado a cabo en entornos urbanos, donde estos negocios se enfrentan a un mercado altamente competitivo y dinámico y que requiere capacidades específicas (Guimaraes, 2018). Este enfoque en áreas urbanas responde a la naturaleza cambiante de las ciudades y a las numerosas disrupciones que afectan a los pequeños comercios, desde los cambios en los patrones de consumo hasta los retos impuestos por grandes cadenas comerciales (Rajesh et al., 2021). Además, los centros urbanos, al ser destinos comerciales estratégicos, dependen de la resiliencia no solo de los comercios individuales, sino también del sistema urbano en su conjunto, lo cual impacta su sostenibilidad y atractivo regional (Erkip et al., 2014). Este enfoque incluye perspectivas de resiliencia ecológica y adaptativa, que interpretan la capacidad de los sistemas urbanos para absorber y evolucionar ante crisis estructurales, como los cambios en el consumo y el impacto de los centros comerciales periféricos (Barata-Salgueiro y Erkip, 2014; Fernandes y Chamusca, 2014).

Por otra parte, la literatura también incide en la resiliencia de la cadena de suministro donde los minoristas se asocian con proveedores para mitigar el riesgo de interrupciones, una estrategia que ha cobrado relevancia ante la complejidad creciente de los canales de distribución y la demanda de los consumidores (Song et al., 2024; Alikhani et al., 2021). Sin embargo, los estudios revisados en esta sección tienden a enfocarse en grandes minoristas y en la cadena de suministro en general, revelando un vacío en la literatura respecto al papel específico de los pequeños minoristas en estas redes (Runyan y Droge, 2008; Samanta y Aithal, 2024).

En paralelo, también se ha revisado la literatura sobre la resiliencia en pequeñas empresas, que aborda cómo estos negocios, caracterizados por su menor capacidad de respuesta y recursos limitados, se enfrentan a las crisis. Este enfoque revela que la resiliencia de las pequeñas empresas depende significativamente de las características personales del propietario, como la resiliencia individual, la experiencia previa en crisis, y su red de contactos, que facilitan la obtención de conocimiento externo y apoyo (Hadjielias et al., 2022; Herbane, 2019). Así, la experiencia y las relaciones del propietario-gerente se presentan como determinantes críticos para la capacidad de recuperación de estas empresas (Santoro et al., 2021).

Y por último, los estudios existentes sobre la resiliencia en pequeñas empresas minoristas, inciden en los factores internos y externos que influyen en la resiliencia de los pequeños comercios independientes. A nivel interno, se destacan la capacidad de adaptación del minorista, su flexibilidad operativa y su capacidad para gestionar recursos limitados, mientras que, a nivel externo, se destacan el dinamismo del entorno, las regulaciones y las

demandas tecnológicas como influencias significativas en su capacidad. para resistir y adaptarse (Kativhu et al., 2018; Smith et al., 2022). Además, se observa una necesidad de investigar más a fondo cómo factores como la digitalización y el acceso a fuentes externas de conocimiento impulsan la resiliencia y competitividad de estos minoristas en un entorno de constantes cambios (Kativhu et al., 2018; Allen et al., 2013).

Al igual que en la resiliencia organizacional en general, dentro del contexto minorista existen diferentes perspectivas para su definición. Así, podemos resaltar tres enfoques principales que permiten entender cómo estos sistemas responden a las disrupciones: el enfoque de ingeniería, el enfoque ecológico y el enfoque adaptativo, donde cada uno aporta una perspectiva única. De los tres, es la definición del enfoque adaptativo la que ha recibido una mayor atención, y que refleja la habilidad de los minoristas para enfrentarse a cambios o sacudidas que amenazan el equilibrio de su entorno, adaptándose de manera que puedan seguir cumpliendo con sus funciones de forma sostenible.

Por tanto, en este contexto, adoptamos la definición de resiliencia que refleja la capacidad de los comercios para adaptarse y mantenerse operativos pese a transformaciones estructurales y crisis continuas (Dolega y Celinska-Janowicz, 2015) sin comprometer su sostenibilidad (Fernandes y Chamusca, 2014; Kärholm et al., 2014; Rajesh et al., 2021). Esta definición de la resiliencia en el sector minorista implica no solo la resistencia al impacto inicial, sino también la capacidad de ajuste y reorientación para seguir siendo viables y competitivos en un entorno tan dinámico como es el sector del comercio (Barata-Salgueiro, 2009; Erkip et al., 2014; Che et al., 2023).

En cuanto a los antecedentes de la resiliencia en el contexto del comercio minorista, la revisión de la literatura señala que los estudios realizados han centrado su interés principalmente en los factores individuales, es decir, en las características y capacidades personales de los propietarios o gerentes. En cambio, existen pocos estudios que abordan la influencia de otros factores, como los organizativos o del entorno, entre otros. Así, en cuanto a las características individuales, la literatura subraya que estos atributos individuales, como la perseverancia, la capacidad de recuperación y la determinación, son fundamentales para que los empresarios enfrenten con éxito las crisis y mantengan la estabilidad del negocio. Además, estudios recientes, como los de Hardaker et al. (2022), han propuesto que la resiliencia individual combina factores subjetivos, como la percepción del riesgo y la autoeficacia, con factores objetivos, como la experiencia y el capital social. Esta combinación resulta en patrones de respuesta resilientes, ya sean absortivos, adaptativos o transformadores, que determinan cómo los minoristas se enfrentan a las diferentes disrupciones.

Para alcanzar el tercer objetivo específico, que consistía en formular un modelo teórico para analizar los factores determinantes de la resiliencia organizacional y sus efectos en el pequeño comercio minorista independiente, nos basamos en la investigación existente sobre la resiliencia organizacional en general, la literatura sobre la resiliencia en el comercio minorista y las particularidades de las empresas del pequeño comercio minorista independiente y nos apoyamos en la propuesta de Su y Junge (2023), quienes desarrollaron un marco conceptual de la resiliencia organizativa estructurado en torno a los antecedentes, las decisiones y los resultados de la resiliencia. De esta forma, en nuestro modelo teórico, planteamos cinco antecedentes que influyen en la resiliencia: el dinamismo del entorno, la resiliencia individual, la orientación emprendedora, la digitalización y las fuentes externas de conocimiento; y, como resultados de la resiliencia, consideramos la innovación y el desempeño empresarial.

De entre los antecedentes externos, se planteó la relevancia que podía tener el dinamismo del entorno. Este sector, caracterizado por una constante variación en factores socioeconómicos, culturales y tecnológicos, obliga a los negocios minoristas independientes a desarrollar estrategias de resiliencia que les permitan adaptarse a los cambios y exigencias del entorno (Bollweg et al., 2020). Estos negocios, que frecuentemente están gestionados por propietarios únicos o familias, están intrínsecamente vinculados a su entorno inmediato, que puede identificarse con el centro de una ciudad o en un barrio residencial. Los rápidos avances en la tecnología, la expansión del comercio electrónico y el cambio en las preferencias de los consumidores exigen que las pequeñas empresas minoristas tengan la capacidad de adaptarse a las nuevas demandas del mercado (Hensel et al., 2021). En consecuencia, los constantes cambios generan desafíos que exigen una capacidad de adaptación para mantener la viabilidad y competitividad a largo plazo. Estos cambios en el entorno, al actuar como desencadenantes de estrategias resilientes, refuerzan la hipótesis de que el dinamismo del entorno tiene un efecto positivo en la capacidad de adaptación y respuesta de estos negocios, exigiendo agilidad y preparación continua frente a los retos del mercado (Dias et al., 2022).

En cuanto a los factores internos a la empresa que pueden influir sobre su resiliencia, se planteó el efecto tanto de factores individuales como organizativos.

En primer lugar y dentro de los factores individuales destaca la resiliencia individual del propietario o gerente. La resiliencia individual se refleja en la capacidad del propietario para afrontar adversidades, superar fracasos y mantener la continuidad del negocio incluso en condiciones difíciles. Este factor, tal como indica Su y Junge (2023), es determinante en el ámbito de las microempresas, donde la fortaleza personal del líder puede ser decisiva para

la estabilidad del negocio. Así, la literatura sobre resiliencia individual destaca que aquellos empresarios con una mentalidad resiliente y adaptable pueden no solo sobrellevar momentos adversos, sino también convertir estos desafíos en oportunidades de crecimiento (Smith et al., 2022; Santoro et al., 2020). Por tanto, se concluye que la resiliencia individual del empresario tiene un efecto positivo en la resiliencia organizacional, consolidando la capacidad para asimilar, reaccionar y adaptarse a cambios inesperados.

Por otro lado, y dentro de los factores organizacionales, la orientación emprendedora representa otro factor clave que impulsa la resiliencia en el comercio minorista. Como señalan Covin y Slevin (1989), una orientación emprendedora permite a las pequeñas empresas prosperar en entornos competitivos mediante la detección de nuevas oportunidades, el desarrollo de estrategias innovadoras y la adopción de una postura proactiva. Este enfoque es especialmente importante en el sector minorista, donde la competencia y la rápida evolución de las demandas de los consumidores exigen una mentalidad flexible y anticipatoria (Edwinah y Eshegheri, 2017; Zighan et al., 2022). De este modo, la orientación emprendedora se identifica como un componente que fomenta la resiliencia en el comercio minorista, al facilitar una adaptación proactiva y sostenida.

La digitalización se establece como otro antecedente para la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente en un contexto de alta competencia y transformación constante. En este sector, la digitalización permite a los negocios mejorar su eficiencia operativa, optimizar la experiencia del cliente y explorar nuevos mercados, elementos que refuerzan su adaptabilidad y respuesta ante crisis (Kumar et al., 2023). Además, la adopción de herramientas digitales, como plataformas de comercio electrónico, sistemas de gestión de inventarios y CRM, permite a los minoristas ofrecer un servicio más personalizado y ágil en el actual entorno omnicanal (Bollweg et al., 2020b). Por consiguiente, la digitalización se perfila como un elemento para fortalecer la resiliencia en el pequeño comercio minorista independiente, al mejorar su capacidad de adaptación a un mercado en constante cambio, lo que nos condujo a la hipótesis de que la digitalización impacta positivamente en su resiliencia organizacional.

Por último, la importancia que las empresas conceden a las fuentes externas de conocimiento como factor organizacional en la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente refleja su capacidad para enriquecer los recursos internos con información valiosa y diversa del entorno, lo que redundará en su mayor resiliencia. El acceso y el uso a conocimientos externos, provenientes de clientes, proveedores, redes empresariales, instituciones académicas, ferias o asociaciones comerciales, permite a los minoristas independientes adaptarse y responder ágilmente a los cambios del mercado y las preferencias de los

consumidores (Allen et al., 2013; Kim et al., 2022). Este enfoque proporcionará a los pequeños comercios las herramientas necesarias para mantener su viabilidad a largo plazo (Audretsch y Belitski, 2021; Ferraris et al., 2020). Por ello, el uso de fuentes externas de conocimiento tiene un efecto positivo en la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente, ya que permite a los propietarios obtener información que les pueda ayudar a anticiparse y adaptarse a los cambios en el mercado.

En cuanto a las variables empresariales sobre las que la resiliencia puede influir, nuestro modelo incluyó la innovación y el desempeño empresarial.

En primer lugar, la resiliencia no solo ayuda a las empresas a superar las crisis, sino que también propicia la innovación al permitir la adaptación y la creatividad en situaciones de cambio y adversidad (Lengnick-Hall et al., 2011; de Oliveira Teixeira y Werther, 2013). La resiliencia organizacional permite a los comercios minoristas adaptarse e incorporar nuevas tecnologías, prácticas y estrategias, con lo que impulsa su capacidad para innovar y abre nuevas oportunidades de mercado, fortalece la relación con sus clientes y mejora la experiencia del consumidor (Fuentes-Blasco et al., 2017; Ruiz-Molina et al., 2017).

Además, la innovación potencia directamente el desempeño empresarial del comercio minorista, ya que permite a las empresas diferenciarse, aumentar la satisfacción del cliente y fidelizarlo mediante el desarrollo de productos y servicios mejorados (Pantano et al., 2018). La innovación, impulsada por la resiliencia, permite a las empresas adaptarse con rapidez y explotar oportunidades emergentes en el mercado.

En cuanto al desempeño empresarial, la resiliencia organizacional se considera un factor determinante para mantener la operatividad y responder a los cambios del mercado de forma ágil y eficiente, mejorando así el rendimiento financiero y no financiero de las empresas (Pal et al., 2014; Herbane, 2019). Las empresas resilientes, al adaptarse rápidamente a entornos complejos y crisis inesperadas, pueden fortalecer su estabilidad, reducir el impacto de situaciones adversas y mejorar su rendimiento en términos de satisfacción y lealtad del cliente, factores necesarios para la sostenibilidad a largo plazo (Ruiz-Molina et al., 2017; Hensel et al., 2021). Por ello, la resiliencia organizacional contribuye positivamente al desempeño general del pequeño comercio, al permitirle responder y recuperarse de adversidades sin afectar la continuidad de sus operaciones (Pal et al., 2014; Beuren et al., 2021).

Además, la capacidad innovadora del comercio puede actuar como catalizador, mejorando el desempeño empresarial en el comercio minorista al permitir que las empresas transformen la



adaptación en ventaja competitiva en un entorno dinámico (Santoro et al., 2021; Xia et al., 2024), por lo que la innovación actúa como un mediador en la relación entre resiliencia organizacional y desempeño empresarial, ayudando a los minoristas a traducir sus capacidades resilientes en mejoras significativas en el desempeño comercial. Así, la resiliencia fomenta la innovación, y ésta, a su vez, permite al comercio minorista enfrentarse a los cambios y desafíos con una mayor ventaja competitiva (Ruiz-Molina et al., 2017; Hensel et al., 2021; Xia et al., 2024).

En este sentido, los resultados de la resiliencia en el comercio minorista planteados se observan en la capacidad de estas empresas para innovar y mejorar su competitividad, por lo que estas conclusiones subrayan la importancia de estudiar y promover la resiliencia organizacional en el comercio minorista, dada su capacidad para asegurar la estabilidad y sostenibilidad a largo plazo de estos negocios.

Para abordar el cuarto y quinto objetivo, se ha llevado a cabo un análisis empírico del modelo teórico propuesto. El cuarto objetivo busca analizar empíricamente la influencia de los antecedentes en el desarrollo de la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente, proporcionando así una visión integral de cómo estos elementos contribuyen a fortalecer la resiliencia organizacional en este contexto empresarial. El quinto objetivo se centra en examinar el efecto que dicha resiliencia tiene en la innovación y en los resultados empresariales. Para responder a estos objetivos se ha separado el modelo teórico en dos modelos estadísticos. La separación en dos modelos responde a una necesidad metodológica que mejora la precisión y claridad en la interpretación de los datos. Así, el primer modelo examina los antecedentes que influyen en la resiliencia organizacional, mientras que el segundo explora las consecuencias de esta resiliencia en términos de capacidad de innovación y resultados empresariales en el pequeño comercio minorista independiente.

En el modelo de antecedentes, los resultados mostraron que no todas las variables propuestas tuvieron un impacto significativo en la resiliencia del comercio. Además, el dinamismo del entorno no pudo ser evaluado a causa de las limitaciones en la fiabilidad y validez de la escala utilizada, a pesar de que dicha escala ya había sido aplicada en investigaciones previas como en la investigación de Anwar et al. (2023). Debido a ello, se eliminó el constructo para garantizar que el análisis del modelo se sustentara en variables sólidas y confiables, asegurando la validez de los resultados obtenidos.

Las variables digitalización y fuentes externas de conocimiento no mostraron un efecto significativo, sugiriendo que estos factores no son tan determinantes en este contexto específico. En cuanto a la digitalización, aunque la digitalización es un componente

importante de la modernización del comercio minorista, su impacto en la resiliencia del pequeño comercio independiente no es directo ni significativo según los datos de este estudio. Esto contrasta con estudios anteriores, como el de Smith et al. (2022), que encontraron una relación positiva entre digitalización y resiliencia organizacional en contextos donde las tecnologías digitales se implementaban con fuerte apoyo en recursos y capacitación. Por tanto, es posible que esta variable por sí sola no sea suficiente para mejorar la resiliencia del comercio, y que otros factores como la forma en que se implementan y utilizan estas tecnologías, la capacitación del personal y la integración con otras estrategias de negocio tengan un papel más notable. Y ello nos lleva a sugerir que los comercios deben considerar un enfoque más holístico que combine la digitalización con otros factores estratégicos para mejorar su capacidad de adaptación y sostenibilidad. Por lo que, los resultados obtenidos en este estudio, indican la necesidad de una mayor investigación para comprender mejor cómo los comercios minoristas pueden aprovechar las tecnologías digitales de manera efectiva para fortalecer su resiliencia. También, es posible que la digitalización no actúe directamente sobre la resiliencia organizacional, sino que funcione como una variable mediadora o moderadora entre otros factores. Además, podría existir una relación no lineal o incluso cuadrática, lo que sugiere que su impacto en la resiliencia podría variar en función de niveles específicos de otros elementos organizacionales.

En relación a las fuentes externas de conocimiento, aunque se esperaba que las fuentes externas de conocimiento contribuyeran positivamente a la resiliencia del comercio, los datos no respaldan esta hipótesis. Los resultados obtenidos pueden sugerir que, aunque la variable es teóricamente valiosa (Allen et al., 2013) en el pequeño comercio minorista independiente, su impacto en la resiliencia puede estar mediado por otros factores no considerados en este análisis, o puede requerir una integración y aplicación más efectiva dentro de las estrategias operativas del comercio para tener un impacto real. Esto sugiere que, para el comercio minorista independiente, otros factores pueden ser más determinantes en la mejora de la resiliencia, señalando la necesidad de un examen más profundo de cómo se utilizan estas fuentes y qué barreras pueden estar limitando su efectividad en el contexto del comercio minorista independiente.

En cambio, tanto la resiliencia individual como la orientación emprendedora, mostraron tener un impacto positivo y significativo en la resiliencia organizacional.

La resiliencia individual, dada la significatividad que ha resultado del estudio, lleva a pensar que puede fortalecer la resiliencia organizacional de varias maneras; por ejemplo, individuos resilientes pueden ser más efectivos en la toma de decisiones, más creativos en la resolución de problemas y más capaces de mantener una actitud positiva en tiempos difíciles. Esto, a

su vez, puede influir positivamente en la moral del equipo, y en la eficiencia operativa (Hadjielias et al., 2022).

Asimismo, la orientación emprendedora es otro factor determinante para la resiliencia del pequeño comercio minorista independiente. Esto implica que los comercios que adoptan comportamientos y actitudes propios de la orientación emprendedora, que favorecen prácticas que potencian la innovación, la toma de riesgos y la proactividad, están mejor equipados para enfrentarse a los desafíos del entorno y salir fortalecidos. Los resultados se alinean con los de Sellappan y Shanmugam (2020), quienes resaltaron que la orientación emprendedora permite a estos comercios ser más flexibles y adaptativos, y así, mantener su competitividad y éxito a largo plazo. Por ello, fomentar prácticas y comportamientos propios de una orientación emprendedora dentro de estos comercios puede ser una estrategia efectiva para mejorar su resiliencia.

Por último, en cuanto a las variables de control, se observó que ni el tamaño del comercio, ni la antigüedad, ni la ubicación tuvieron un impacto significativo en la resiliencia organizacional. El propósito de estas variables de control era garantizar que cualquier efecto observado en la resiliencia organizacional estuviera realmente relacionado con las variables principales de interés, en lugar de factores contextuales. Al no haber mostrado un impacto significativo, se confirma que estas variables no distorsionaron los resultados, lo que refuerza la validez de los hallazgos.

Por tanto, este trabajo ha demostrado de forma empírica la importancia de las variables como la resiliencia individual del propietario o gerente y la orientación emprendedora como determinantes de la resiliencia organizacional en el pequeño comercio minorista independiente. La resiliencia individual, que abarca características personales como la perseverancia y la capacidad de recuperación ante la adversidad, permite al empresario responder de forma efectiva a las crisis, generando un efecto positivo en la resiliencia de la empresa en su conjunto (Hadjielias et al., 2022; Smith et al., 2022). A su vez, la orientación emprendedora complementa esta capacidad al impulsar una actitud proactiva y de apertura al cambio, factores necesarios para adaptarse a un mercado dinámico y competitivo. La orientación emprendedora fomenta una mentalidad de innovación y asunción de riesgos, lo cual fortalece la resiliencia organizacional al permitir que los negocios minoristas no solo se recuperen ante disrupciones, sino que también busquen mejorar y evolucionar continuamente (Branicki et al., 2018). Así, tanto la resiliencia individual como la orientación emprendedora son elementos centrales que no solo sostienen la continuidad operativa, sino que también impulsan la adaptabilidad y el crecimiento de los comercios minoristas independientes frente a los desafíos del entorno.

Por su parte, en el modelo de consecuencias, la investigación se centró en cómo la resiliencia organizacional influye en la innovación y en el desempeño comercial. Los resultados indicaron que la resiliencia tiene un impacto directo positivo tanto en la capacidad de los comercios para innovar como en sus resultados empresariales. Específicamente, los comercios más resilientes no solo son más propensos a adaptarse y superar adversidades, sino que también tienden a ser más innovadores, confirmando los estudios de Ruiz-Molina et al, 2017 y Hensel, 2021). Además, también revelan que la innovación desempeña un papel mediador en la relación entre resiliencia y desempeño comercial. Es decir, la resiliencia organizacional no solo favorece directamente la capacidad de la empresa para innovar y mejorar su desempeño, sino que la innovación, a su vez, actúa como un puente que amplifica el impacto de la resiliencia en los resultados del comercio. En este sentido, la innovación no solo es un resultado de la resiliencia, sino también un factor que potencia el impacto de la resiliencia en el desempeño (Santoro et al., 2021; Xia et al., 2024), lo que subraya el carácter evolutivo del proceso. Este proceso significa que la resiliencia organiza la capacidad de la empresa para adaptarse y generar nuevas soluciones, mientras que la innovación transforma esa adaptabilidad en mejoras concretas como el aumento en la facturación, la expansión de la clientela o la mejora en la rentabilidad.

En este modelo, el tamaño del comercio sí mostró ser una variable de control significativa. Los comercios con un mayor número de empleados demostraron una mayor capacidad para traducir su resiliencia organizacional en innovación y, en última instancia, en mejores resultados comerciales (Iftikhar, et al., 2021). Sin embargo, ni la antigüedad del comercio ni su ubicación en una zona céntrica o en un barrio, mostraron un impacto significativo en los resultados o la innovación. Aunque el tamaño del comercio no influyó en el modelo de antecedentes, sí mostró ser una variable influyente en el modelo de consecuencias, particularmente en su relación con el desempeño comercial. Los comercios más grandes, con mayor número de empleados, presentaron un mejor desempeño comercial, lo que sugiere que una mayor escala de operación facilita la implementación de estrategias innovadoras y adaptativas. En cuanto a la antigüedad y la ubicación, estas variables no mostraron un impacto relevante en ninguno de los modelos, lo que indica que, en este contexto específico, la resiliencia organizacional parece depender más de ciertos factores internos y estratégicos que de las características estructurales del comercio. Además, los hallazgos sugieren que al fortalecer la resiliencia organizacional se fomenta la innovación y mejora el rendimiento de los pequeños comercios en un entorno tan competitivo como es el sector comercial.

Por tanto, el estudio no solo aporta nuevas perspectivas teóricas sobre la resiliencia organizacional, sino que también llena un vacío en la literatura al proporcionar evidencia

empírica en un contexto específico, el del pequeño comercio minorista independiente, sobre el que los estudios empíricos han sido escasos. Los datos empíricos recopilados y analizados confirman la validez del modelo en este contexto, demostrando que la resiliencia es un proceso que se desarrolla a partir de antecedentes específicos y produce resultados tangibles (Conz y Magnani, 2020; Su y Junge, 2023). Por ello, consideramos que los hallazgos del estudio no solo refuerzan esta idea de la resiliencia como una capacidad para resistir, sino como un proceso continuo de adaptación y mejora que puede transformar la capacidad de una organización para prosperar en contextos con una elevada competencia.

### ***Implicaciones Teóricas***

Los resultados de esta investigación aportan contribuciones significativas al marco teórico existente sobre la resiliencia organizacional, particularmente en el ámbito del pequeño comercio minorista independiente. En primer lugar, se extiende el conocimiento sobre los antecedentes que influyen en la resiliencia de los pequeños comercios. Nuestros análisis nos han permitido demostrar que la resiliencia individual del propietario o gerente (Smith et al., 2022; Su y Junge, 2023) y la orientación emprendedora (Sellappan y Shanmugam, 2020; Al-Hakimi et al., 2022) son factores determinantes en el desarrollo de la resiliencia organizacional. Este hallazgo pone de relieve la importancia de los factores internos (habilidades y capacidades del líder) frente a los factores externos en el fortalecimiento de la resiliencia (Raetze et al., 2021; Yilmaz et al., 2024).

En segundo lugar, de manera complementaria, el modelo de consecuencias proporciona una comprensión más profunda de cómo la resiliencia organizacional, una vez formada, impacta directamente tanto en la capacidad de innovación como en el desempeño comercial. Este enfoque dual permite analizar la resiliencia como un proceso que se inicia con antecedentes específicos y culmina en resultados medibles, ofreciendo una perspectiva más completa del fenómeno, al tiempo que respalda la noción de que la resiliencia puede transformarse en ventajas competitivas sostenibles a través de la innovación y el desempeño empresarial (Lengnick-Hall et al., 2011).

Una tercera contribución a la literatura es la confirmación de que la innovación actúa como una variable mediadora en la relación entre la resiliencia organizacional y el desempeño comercial. Aunque la resiliencia por sí sola mejora el desempeño de los pequeños comercios, la capacidad de innovar amplifica este impacto. Este hallazgo subraya la importancia de la innovación como un componente crítico que transforma la adaptabilidad en resultados comerciales tangibles, como el crecimiento de la facturación y la expansión de la clientela (Ruiz-Molina et al., 2017; Santoro et al., 2021; Xia et al., 2024).

Finalmente, este estudio llena un vacío en la literatura al proporcionar evidencia empírica específica del contexto del pequeño comercio minorista independiente. Hasta ahora, la mayoría de los estudios sobre resiliencia organizacional se han centrado en grandes empresas o en otros sectores (Saad et al., 2021), mientras que esta investigación ofrece una visión particularizada de las dinámicas y desafíos a los que se enfrentan los pequeños comercios en un entorno de elevada competencia.

De esta manera, las contribuciones teóricas de esta investigación se encuentran en la propuesta de variables antecedentes que permiten enriquecer el marco teórico sobre resiliencia organizacional, innovación y desempeño empresarial. Este enfoque integrado proporciona nuevas herramientas conceptuales para entender cómo los pequeños comercios pueden desarrollar y utilizar su resiliencia para alcanzar el éxito en un entorno lleno de desafíos. Además, esta tesis contribuye significativamente a la literatura al proporcionar evidencia empírica en un contexto particular como es el de las pequeñas empresas minoristas, en el que los estudios existentes son escasos.

### ***Implicaciones Prácticas***

Los resultados de esta investigación sugieren diversas implicaciones prácticas para el pequeño comercio minorista independiente y otras pymes y también para los encargados de formular políticas públicas y diseñar estrategias de apoyo al pequeño comercio.

En primer lugar, dado que la resiliencia individual del propietario o gerente influye directamente en la capacidad del negocio para adaptarse y superar adversidades, se subraya la necesidad de que los líderes inviertan en su desarrollo personal y profesional, por ejemplo, a través de la mejora de sus habilidades para gestionar el estrés, tomar decisiones bajo incertidumbre y mantener la motivación en momentos difíciles. Al fortalecer estas competencias, los líderes podrán guiar mejor sus negocios y a sus equipos a través de crisis y desafíos que se presenten, y pueden incluso erigirse en modelos a seguir que inspiren a sus empleados.

Por otro lado, es importante que las pymes adopten una orientación emprendedora que fomente la innovación, la proactividad y la toma de riesgos calculados. Tanto los líderes como los empleados deben contribuir a desarrollar esta orientación emprendedora con sus actitudes y comportamientos. Esta mentalidad no solo facilitará la capacidad para identificar y capitalizar nuevas oportunidades, sino que también permitirá una mayor flexibilidad y creatividad para adaptarse a los cambios del entorno, mejorando así tanto la resiliencia como

el desempeño empresarial. Una vía a través de la cual se podría lograr recurriendo a programas de formación, capacitación y mentoría interna.

Además, la innovación debe considerarse un pilar estratégico en cualquier pyme. Este estudio confirma que la innovación actúa como un facilitador del efecto de la resiliencia organizacional sobre el desempeño comercial. Las empresas que priorizan la innovación están mejor posicionadas para amplificar el efecto de su resiliencia y obtener mejores resultados comerciales. Para lograr esto, es necesario crear un entorno que promueva el pensamiento innovador en todos los niveles, desde la alta dirección hasta los empleados de primera línea, fomentando así la mejora continua y la adaptación rápida a los cambios del mercado.

Por último, dado que los resultados del estudio indican que el tamaño del comercio influye en la resiliencia organizacional cuando se examina el efecto de ésta en la innovación y el desempeño, es importante adaptar las estrategias de resiliencia a las capacidades de cada empresa para asegurar que las iniciativas sean sostenibles y efectivas a largo plazo.

Si bien nuestro estudio se ha concentrado en las pymes del comercio minorista, las pymes de otros sectores también pueden beneficiarse de los resultados obtenidos. Por ejemplo, en aquellas empresas que operan en sectores volátiles o sujetos a crisis frecuentes, fortalecer la resiliencia individual y la orientación emprendedora les permitirá adaptarse mejor a las fluctuaciones del mercado, ser más competitivas y estar mejor preparadas para hacer frente a los desafíos del entorno empresarial donde operan. Por ello, en este tipo de entornos inestables, es necesario que las empresas cuenten con líderes resilientes que puedan tomar decisiones estratégicas rápidas y eficaces para ajustar el negocio a las condiciones cambiantes.

Por otro lado, aunque la ubicación no tuvo un impacto directo en la resiliencia organizacional, es importante tener presente que los comercios en el centro de la ciudad y los comercios en los barrios presentan diferentes oportunidades y desafíos. Los comercios en el centro pueden beneficiarse de una mayor visibilidad y flujo de clientes, mientras que los comercios en barrios pueden fortalecer su relación con las comunidades locales, generando una clientela más leal. En ambos casos, las estrategias deben personalizarse para maximizar la resiliencia y el desempeño comercial.

Los resultados de esta investigación también ofrecen importantes implicaciones para la formulación de políticas públicas y estrategias de apoyo al pequeño comercio minorista independiente. Los responsables de la política pública y las organizaciones de apoyo

empresarial pueden intervenir en varias áreas para mejorar la resiliencia y el desempeño de estos negocios.

Primero, dado que esta investigación destaca la importancia de la resiliencia individual y de la orientación emprendedora para el éxito de los pequeños comercios, las políticas públicas podrían desarrollar instrumentos, por ejemplo a través de programas de formación, que favorezcan las habilidades de liderazgo, la gestión del estrés y la toma de decisiones en entornos de incertidumbre. Esta formación prepararía mejor a los propietarios y gerentes para enfrentarse a situaciones de crisis.

Asimismo, los responsables de políticas públicas pueden incentivar la innovación en el pequeño comercio. Dado que la innovación se identifica como un elemento clave para consolidar el efecto de la resiliencia sobre el desempeño, se pueden ofrecer incentivos fiscales, subsidios y programas de financiación que apoyen la inversión en tecnología y procesos innovadores. Estas medidas permitirían a los pequeños comercios acceder a tecnologías emergentes y generar un entorno más colaborativo, donde compartir recursos e ideas facilite la innovación.

Finalmente, aunque los aspectos abordados en nuestra investigación no nos han permitido profundizar en este tema, las políticas deben promover la creación de redes de apoyo locales que fortalezcan la colaboración entre comercios en barrios y comunidades. Estas redes pueden fomentar el uso compartido de recursos y fortalecer el capital social, generando una mayor resiliencia colectiva. Las políticas públicas también deben incentivar la adaptabilidad y flexibilidad del pequeño comercio, proporcionando recursos que les permitan responder rápidamente a las crisis y aprovechar nuevas oportunidades de mercado.

### 6.3. Limitaciones del Estudio

El presente estudio, centrado en la resiliencia organizacional del pequeño comercio minorista independiente, presenta ciertas limitaciones metodológicas que deben ser consideradas al interpretar los resultados y generalizar las conclusiones.

En primer lugar, el ámbito geográfico del estudio está limitado a la Comunidad Valenciana. Además, el estudio se llevó a cabo exclusivamente en las capitales de provincia (Valencia, Alicante y Castellón). Esta delimitación geográfica puede limitar la generalización de los resultados a otras regiones con diferentes características económicas, culturales y comerciales. Si bien las capitales representan una muestra significativa dentro de la Comunidad Valenciana, las dinámicas comerciales en áreas rurales o en ciudades más



pequeñas podrían diferir, lo que sugiere que los resultados pueden no ser directamente aplicables a todos los contextos dentro de la comunidad o en otras regiones.

En segundo lugar, el tamaño de la muestra. El estudio se basó en un tamaño de muestra relativamente pequeño, con 150 encuestas efectivas. Aunque este número es adecuado para obtener una visión preliminar y desarrollar análisis significativos, no es suficiente para capturar toda la diversidad y variabilidad que podría existir en el pequeño comercio minorista de la Comunidad Valenciana. Un tamaño de muestra mayor permitiría realizar análisis más detallados y robustos, incluyendo la posibilidad de segmentar los resultados más finamente por tipo de comercio, ubicación o características del empresario.

En tercer lugar, la representatividad de la muestra. La representatividad de la muestra también es una preocupación, dado que las encuestas se centraron únicamente en comerciantes que operan en las capitales provinciales. Esto podría haber excluido perspectivas y experiencias importantes de comerciantes en zonas periféricas o menos urbanizadas, que enfrentan diferentes desafíos y oportunidades. La falta de inclusión de estos comerciantes podría sesgar los resultados hacia las condiciones y dinámicas propias de las capitales, donde la competencia, el acceso a recursos y las oportunidades de innovación pueden ser diferentes.

En cuarto lugar, la dependencia de datos autoinformados. El estudio se basó en datos autoinformados a través de encuestas, lo que implica que los resultados dependen de la percepción y la honestidad de los participantes. Y aunque se realizaron pruebas para descartar el sesgo común, existe el riesgo de sesgo de respuesta, donde los encuestados podrían haber sobreestimado o subestimado ciertos aspectos de su resiliencia organizacional, capacidades individuales o desempeño comercial. Este sesgo podría influir en la precisión de las conclusiones obtenidas.

En quinto lugar, el estudio adoptó un enfoque transversal, capturando datos en un momento específico del tiempo. Esto limita la capacidad para observar cómo la resiliencia organizacional y sus efectos sobre el desempeño comercial podrían evolucionar a lo largo del tiempo. Un enfoque longitudinal, que hubiera permitido el seguimiento de los mismos comercios durante un periodo más largo, podría ofrecer una visión más dinámica y precisa de la resiliencia y su desarrollo en respuesta a crisis o cambios en el entorno.

En conjunto, estas limitaciones sugieren que, si bien los resultados del estudio son valiosos y ofrecen una visión importante sobre la resiliencia en el pequeño comercio minorista, se deben interpretar con cautela.

Además de las limitaciones metodológicas, existen varios aspectos contextuales que podrían haber influido en los resultados obtenidos en este estudio sobre la resiliencia organizacional del pequeño comercio minorista independiente en la Comunidad Valenciana.

Cabe mencionar que, al realizar el estudio, se ha considerado un contexto de cambio constante, marcado por eventos que han exigido una rápida adaptación. Estos factores, aunque no están directamente relacionados con el entorno actual de los comerciantes, podrían haber influido en sus percepciones y respuestas respecto a su resiliencia organizacional. Las estrategias y adaptaciones adoptadas en momentos de crisis pasadas, como por ejemplo la pandemia, pueden haber creado una percepción momentánea de resiliencia, la cual no necesariamente representa una capacidad sostenida a largo plazo, sino una respuesta a condiciones excepcionales.

Es importante considerar el contexto económico regional, ya que factores como el desempleo, el consumo y las políticas locales de apoyo a pequeñas empresas en la Comunidad Valenciana pueden influir en los resultados. Elementos como incentivos fiscales o programas de apoyo financiero pueden haber mejorado temporalmente la percepción de resiliencia entre los comerciantes.

Además, el nivel de competencia en las ciudades estudiadas puede haber afectado la resiliencia organizacional puesto que en áreas con alta competencia, los negocios podrían haber sentido mayor presión para innovar, mientras que en zonas menos competitivas la adaptación podría no haber sido tan urgente. Asimismo, el grado de integración en la comunidad y su uso de redes sociales para conectarse con los clientes pueden haber fortalecido la resiliencia, especialmente en comercios con un fuerte apoyo comunitario.

Por último, los factores locales, como normativas de horarios y ocupación de espacios públicos, junto con la disponibilidad de recursos (financiación y capacitación) del comercio, también pudieron impactar en la percepción de resiliencia, variando en función de las condiciones de cada área dentro de la Comunidad Valenciana.

Los factores externos y específicos del contexto, como la situación económica autonómica, la competencia, y las políticas locales, pueden haber jugado un papel significativo en cómo los comerciantes perciben y reportan su resiliencia organizacional. Por lo tanto, cualquier aplicación de los resultados de este estudio debe tener en cuenta estas influencias contextuales para garantizar que las estrategias y recomendaciones derivadas sean adecuadas para diferentes escenarios y condiciones.

Aunque los resultados de esta investigación proporcionan importantes conocimientos sobre los antecedentes y consecuencias de la resiliencia organizacional en el pequeño comercio minorista independiente de la Comunidad Valenciana, es necesario ser cautelosos al generalizar los resultados a otros contextos sin estudios adicionales. La Comunidad Valenciana posee características económicas y culturales específicas que podrían haber influido en la forma en que los negocios desarrollan su resiliencia. Factores como el mercado local y la competencia, particulares en esta zona, podrían no replicarse en otros lugares.

Asimismo, este estudio se centra en el comercio minorista independiente, un sector donde la proximidad al cliente y las dinámicas de ventas directas son determinantes, algo que no necesariamente se aplica a otros sectores. En industrias más tecnológicas o globalizadas, la influencia de la digitalización o el acceso al conocimiento externo podría tener un peso mayor en la resiliencia y su impacto en la innovación y el desempeño comercial.

Por lo tanto, para extender estos hallazgos a otros sectores o zonas geográficas, sería necesario realizar estudios adicionales que consideren las particularidades estructurales y operativas de cada contexto. Esto permitiría ajustar los modelos a las características específicas de cada sector o región y entender mejor cómo factores como la resiliencia individual o la orientación emprendedora varían en importancia.

## 6.4. Futuras líneas de investigación

Los resultados de este estudio han aportado una valiosa información sobre la resiliencia organizacional en el pequeño comercio minorista independiente. No obstante, también nos han permitido identificar áreas que requieren mayor exploración y análisis en futuras investigaciones. Estos estudios podrían abordar algunas limitaciones del presente trabajo y profundizar en temas emergentes para entender mejor cómo la resiliencia empresarial se desarrolla y fortalece en distintos contextos. Los párrafos siguientes describen algunas de las futuras líneas de investigación.

**Estudios bibliométricos sobre la resiliencia en el pequeño comercio minorista.** Tal y como se identificó en el análisis de estudios previos sobre el tema, no hemos encontrado ninguna revisión de la literatura sobre la resiliencia en el pequeño comercio minorista. Esto proporciona una oportunidad para integrar los estudios de resiliencia en el pequeño comercio que en estos momentos se encuentran dispersos.

**Medición de la resiliencia.** En primer lugar, la resiliencia es un proceso que abarca desde la fase previa al suceso hasta la recuperación posterior. El proceso incluye las funciones y

tareas de prevenir, proteger, responder y recuperar. En consecuencia, la resiliencia empresarial se deriva de un proceso continuo que incluye la planificación de la resiliencia, la respuesta y la adaptación tras la amenaza. El enfoque tradicional identifica cuatro atributos de la resiliencia (prevenir, proteger, responder y recuperar) y asume que la suma de todos construye la resiliencia. A pesar de la relevancia de este enfoque como guía para medir la resiliencia empresarial, no especifica la importancia de cada atributo en relación con los niveles de resiliencia. Esto puede llevar a pensar que todas las capacidades son igual de importantes para la resiliencia y que el fallo de un atributo puede comprometer la sostenibilidad de la empresa. En segundo lugar, Erol et al. (2010), Levine (2014) recomendaron el uso de metodologías más intensivas (estudios mixtos) para desarrollar enfoques dinámicos de medición de la resiliencia. Por último, también es difícil comprender la resiliencia sin llevar a cabo estudios longitudinales que permitan a los investigadores entender qué hace que los minoristas sean resilientes a lo largo del tiempo. A la luz de las deficiencias anteriores, el uso de enfoques cualitativos y cuantitativos mixtos secuenciales y de estudios longitudinales puede ayudar a desarrollar mejores predictores de la resiliencia para las pequeñas empresas minoristas.

**Estudio de la resiliencia del pequeño comercio minorista en los sistemas minoristas urbanos.** De acuerdo con la literatura revisada, la resiliencia en los sistemas minoristas urbanos ha sido un tema prioritario en la literatura, destacando cómo el entorno urbano y las relaciones entre minoristas afectan a su capacidad de adaptación y recuperación. Sin embargo, aún se observa una brecha en el análisis detallado de cómo estos sistemas urbanos influyen directamente en la resiliencia organizacional de los minoristas que los componen. Por ello, proponemos realizar estudios que examinen cómo las características específicas de los sistemas minoristas urbanos (como la variedad de minoristas, la gobernanza urbana o las redes de colaboración) impactan en la resiliencia organizacional de los comercios individuales que operan en ellos. La investigación podría incluir un análisis comparativo de distintos tipos de entornos urbanos (centros históricos, calles comerciales, centros periféricos) para identificar qué factores promueven la resiliencia de los minoristas y en qué contextos funcionan mejor.

**Estudio de la resiliencia del minorista en la cadena de suministro.** Los estudios sobre la resiliencia en la cadena de suministro se centran en el rol de los minoristas, generalmente grandes minoristas, en la misma, en lugar de centrarse específicamente en la resiliencia del comercio minorista. Debido a ello, se identifica una brecha en la literatura respecto al análisis del papel que podrían desempeñar los proveedores en la resiliencia organizacional, por lo que se propone realizar investigaciones que lo exploren.

**Tipologías de minoristas según su resiliencia.** Los trabajos sobre la resiliencia en las pymes se han centrado en la identificación de factores antecedentes más que en cómo las combinaciones de factores diferencian a las pymes entre sí. Así Smith et al. (2022) identificaron la heterogeneidad de la resiliencia de los pequeños minoristas según su resiliencia individual. Herbane (2019) clasificó las pequeñas empresas según su formalización estratégica y de resiliencia, mostrando una tipología resultante de cuatro grupos: Intervencionistas atentos, Planificadores ligeros, Estrategas arraigados y Vecinos dependientes. Hardaker et al. (2022) identificaron tres tipos de respuesta de los minoristas con respecto a su capacidad de recuperación (absorción, adaptación y transformación) denominándose: Fuera de línea, Preparados, Motivados e Invisibles. Con las variables que se han utilizado en este trabajo, se podría identificar la heterogeneidad de los minoristas según su resiliencia individual y resiliencia organizacional, y utilizar el resto de variables para caracterizarlos.

**La resiliencia emprendedora.** El estudio encontró que la orientación emprendedora fue uno de los principales antecedentes que influyen positivamente en la resiliencia organizacional. No obstante, sería interesante investigar más a fondo cómo interactúa con otros factores organizacionales, como el liderazgo o la cultura organizacional, para fortalecer aún más la resiliencia. Futuros estudios podrían examinar esta relación en contextos donde las dinámicas de mercado y las estructuras empresariales difieren del pequeño comercio minorista. Además, se podría explorar cómo la orientación emprendedora se complementa con otros recursos organizacionales (como el capital humano o las capacidades tecnológicas) en distintos sectores y entornos económicos para mejorar la resiliencia y, en última instancia, el desempeño comercial. Por otro lado, Branicki, et al. (2018) analizaron la relación entre la resiliencia individual y la orientación emprendedora en las pequeñas empresas, y cómo su complementariedad creaba la resiliencia emprendedora. Mediante un estudio cualitativo analizaron su relación con la resiliencia organizacional en pequeñas y medianas empresas. En los minoristas, los rasgos de la resiliencia emprendedora son los de la resiliencia individual más la capacidad emprendedora: la perseverancia frente a la adversidad, la recuperación de eventos adversos, y un impulso para iniciar una nueva empresa independientemente del fracaso pasado (Smith et al., 2022). Por ello, se necesita más investigación empírica que examine cómo la resiliencia emprendedora genera resiliencia organizacional en el pequeño comercio minorista independiente.

**Estudio del impacto de los antecedentes de la resiliencia en el pequeño comercio minorista.** Algunos de los antecedentes utilizados en nuestro estudio no han dado el resultado esperado. En primer lugar, a nivel empírico, una limitación del presente estudio es

que no se pudo analizar el impacto del dinamismo del entorno debido a la baja fiabilidad de la escala utilizada. Dado que la hipótesis no pudo ser probada, se sugiere que futuras investigaciones desarrollen y validen nuevas escalas que permitan medir el dinamismo del entorno de manera más efectiva, con el fin de evaluar su impacto en la resiliencia. En segundo lugar, el presente estudio no halló evidencia de que la digitalización ni las fuentes externas de conocimiento tuvieran un impacto significativo en la resiliencia organizacional en el contexto estudiado. Sin embargo, dado el crecimiento exponencial de las nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial (IA), el big data y el internet de las cosas (IoT), resulta relevante investigar cómo estas tecnologías emergentes podrían impactar la resiliencia en las pymes. En futuras investigaciones, se sugiere explorar cómo estas tecnologías pueden mejorar la capacidad de adaptación y previsión de las empresas frente a crisis o cambios del mercado. Además, se podría analizar el rol de las herramientas digitales en la mejora de la toma de decisiones estratégicas, la innovación y el desempeño comercial, áreas en las que la tecnología puede desempeñar un papel más destacado. Por último, las variables de control incluidas en el modelo de antecedentes, como el tamaño del comercio, la antigüedad y la ubicación, no tuvieron un impacto significativo en la resiliencia organizacional. Sin embargo, en el modelo de consecuencias, el tamaño del comercio (medido por el número de empleados) sí tuvo una influencia positiva y significativa en el desempeño comercial, lo que sugiere que las empresas más grandes tienen mayor capacidad para capitalizar su resiliencia y convertirla en mejores resultados comerciales. Futuras investigaciones podrían enfocarse en realizar estudios comparativos en diferentes sectores, como el industrial, tecnológico o financiero, para identificar cómo los factores que fortalecen la resiliencia organizacional varían según las particularidades de cada industria. Además, sería valioso estudiar cómo estas variables de control, como el tamaño o la ubicación, interactúan con la resiliencia en entornos donde la escala y el acceso a recursos tecnológicos son más críticos.

**Estudio de relaciones mediadoras.** Algunos autores han analizado las relaciones entre las variables que hemos utilizado en nuestro estudio, proponiendo efectos mediadores entre ellas. Por ejemplo, Xia et al. (2024) destacan que una fuerte orientación emprendedora mejora la resiliencia y, por ende, los resultados innovadores mediante la flexibilidad estratégica y la asunción de riesgos, por lo que se podría estudiar el efecto mediador de la resiliencia entre la orientación emprendedora y los resultados de innovación. Smith et al. (2022) evidencian que los minoristas con una elevada resiliencia individual son más propensos a digitalizarse y ajustar sus estrategias en respuesta a cambios disruptivos, lo que refuerza la importancia de la resiliencia como precursor de la innovación. Así se propone el efecto mediador de la digitalización entre la resiliencia individual y el resultado innovador. Nielsen et al., (2023) estudiaron cómo las tecnologías digitales y la innovación eran impulsores de la resiliencia de

las empresas en condiciones externas turbulentas. Se necesitan estudios adicionales para analizar cómo las tecnologías digitales (por ejemplo, las tecnologías de la información) impulsan la innovación en los servicios (So et al., 2023) y qué papel desempeñan las capacidades clave de las empresas, como la innovación, en el fomento de la resiliencia organizativa (Melian-Alzola et al., 2020), es decir el papel mediador de la innovación entre la digitalización y la resiliencia.

**Estudio de otras formas de relaciones entre las variables.** El estudio de otras formas de relaciones entre variables puede enriquecer significativamente la comprensión de los factores que influyen en la resiliencia organizacional. Hasta ahora, se han explorado principalmente relaciones directas entre las variables independientes y dependientes. No obstante, existen otros tipos de relaciones que podrían aportar hallazgos relevantes. Por ejemplo, las relaciones cuadráticas permiten examinar si el efecto de una variable independiente sobre una dependiente varía en función de su intensidad o nivel, revelando posibles puntos óptimos o efectos decrecientes. Al ampliar el análisis a estas relaciones no lineales, podríamos identificar matices en cómo ciertos factores afectan a la resiliencia, aportando un enfoque más detallado y práctico para el desarrollo de estrategias en el comercio minorista.

**Ámbito del estudio.** Por último, sería deseable llevar a cabo investigaciones en diferentes zonas geográficas, tanto dentro como fuera de España, para identificar si los antecedentes y consecuencias de la resiliencia organizacional observados en este estudio son aplicables en otras áreas o si existen factores adicionales que deben considerarse en distintos contextos.

Castellón de la Plana, diciembre de 2024

---

## **BIBLIOGRAFÍA**

---





---

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Abeysekara, N., Wang, H., & Kuruppuarachchi, D. (2019). Effect of supply-chain resilience on firm performance and competitive advantage: A study of the Sri Lankan apparel industry. *Business Process Management Journal*, 25(7), 1673-1695.
- Acquaah, M., Amoako-Gyampah, K., & Jayaram, J. (2011). Resilience in family and nonfamily firms: an examination of the relationships between manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance. *International journal of production research*, 49(18), 5527-5544.
- Adekola, J. & Clelland, D. (2020). Two sides of the same coin: Business resilience and community resilience. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 28(1), 50–60.
- Adnan, A. H. M., Jaafar, R. E., Nasir, Z. A., & Mohtar, N. M. (2016). 'Just sisters doing business between us': gender, social entrepreneurship and entrepreneurial resilience in rural Malaysia. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 27(2-3), 273-288.
- Ahmed, M. U., Kristal, M. M., & Pagell, M. (2014). Impact of operational and marketing capabilities on firm performance: Evidence from economic growth and downturns. *International Journal of Production Economics*, 154, 59-71.
- Ahn, J. M., Mortara, L., & Minshall, T. (2018). Dynamic capabilities and economic crises: Has openness enhanced a firm's performance in an economic downturn? *Industrial and Corporate Change*, 27(1), 49–63.
- Aivazian, V. A., Rahaman, M. M., & Zhou, S. (2019). Does corporate diversification provide insurance against economic disruptions? *Journal of Business Research*, 100, 218-233.
- Ajdari, P., & Talebi, K. (2015). The effect of networking behavior on the reduction of innovation obstacles to small and medium-sized enterprises. SSRN.
- Akgün, A. E., & Keskin, H. (2014). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 52(23), 6918-6937.
- Aldrich, H. E. (2018). Trade associations matter as units of selection, as actors within comparative and historical institutional frameworks, and as potential impediments to societal wide collective action. *Journal of Management Inquiry*, 27(1), 21-25.
- Aleksić, D., Arsovski, S., Stefanović, M., Tadić, D., & Aleksić, A. (2013). A fuzzy model for assessment of organization's resilience potential. *Measurement*, 50, 163-172.

- Al-Hakimi, M. A., Borade, D. B., & Saleh, M. H. (2022). The mediating role of innovation between entrepreneurial orientation and supply chain resilience. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(4), 592-616.
- Ali, A., Mahfouz, A., & Arisha, A. (2017). Analysing supply chain resilience: integrating the constructs in a concept mapping framework via a systematic literature review. *Supply chain management: an international journal*, 22(1), 16-39.
- Ali, I., & Gölgeci, I. (2019). Where is supply chain resilience research heading? A systematic and co-occurrence analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 49(8), 793-815.
- Ali, I., Arslan, A., Chowdhury, M., Khan, Z., & Tarba, S. Y. (2022). Reimagining global food value chains through effective resilience to COVID-19 shocks and similar future events: A dynamic capability perspective. *Journal of business research*, 141, 1-12.
- Aliasghar, O., Sadeghi, A., & Rose, E. L. (2023). Process innovation in small-and medium-sized enterprises: The critical roles of external knowledge sourcing and absorptive capacity. *Journal of Small Business Management*, 61(4), 1583-1610.
- Alikhani, R., Torabi, S. A., & Altay, N. (2021). Retail supply chain network design with concurrent resilience capabilities. *International Journal of Production Economics*, 234, Article 108042.
- Allen, R., Campus, T., & Ringwald, K. (2013). Knowledge is Power: The importance of knowledge to the survival of Small Independent Retailers.
- Amann, B., & Jaussaud, J. (2014). Family and non-family business resilience in an economic downturn. In *Japan's 'Lost Decade'* (pp. 69-89). Routledge.
- Anderson, J.C., y Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411.
- Anderson, A., Park, J., & Jack, S. (2007). Entrepreneurial social capital: Conceptualizing social capital in new high-tech firms. *International Small Business Journal*, 25(3), 245-272.
- Andersson, T., Cäker, M., Tengblad, S., & Wickelgren, M. (2019). Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures. *Scandinavian Journal of Management*, 35(1), 36-45.
- Anwar, A., Coviello, N., & Rouziou, M. (2023). Weathering a crisis: A multi-level analysis of resilience in young ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(3), 864-892.

- Asamoah, D., Agyei-Owusu, B., & Ashun, E. (2020). Social network relationship, supply chain resilience and customer-oriented performance of small and medium enterprises in a developing economy. *Benchmarking: An International Journal*, 27(5), 1793-1813.
- Ataseven, C., & Nair, A. (2017). Assessment of supply chain integration and performance relationships: A meta-analytic investigation of the literature. *International journal of production economics*, 185, 252-265.
- Ates, A., & Bititci, U. (2011). Change process: A key enabler for building resilient SMEs. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5601-5618.
- Audretsch, D., & Belitski, M. (2021). Knowledge complexity and firm performance: evidence from the European SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 25(3), 693-713.
- Ayala, J. C., & Manzano, G. (2010). Established business owners' success: Influencing factors. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 15(3), 263–286.
- Balsas, C. J. L. (2014). Downtown resilience: A review of recent (re)developments in Tempe, Arizona. *Cities*, 36, 158–169.
- Banco Europeo de Inversiones. (2022). Informe sobre la digitalización en Europa.
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control (Vol. 604). Freeman.
- Barata-Salgueiro, T. (2011). The resilience of urban retail areas. In Barata-Salgueiro & Cachinho (Eds.). *Retail planning for the resilient city. Consumption and urban regeneration* (pp. 19–44). Lisbon: Centro de Estudos Geograficos.
- Barata-Salgueiro, T., & Erkip, F. (2014). Retail planning and urban resilience - An introduction to the special issue. *Cities*, 36, 107-111.
- Barclay, D., Higgins, C., y Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to casual modeling: personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies, Special Issue on Research Methodology*, 2(2), 285-309.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Baron, R. A., Franklin, R. J., & Hmieleski, K. M. (2016). Why entrepreneurs often experience low, not high, levels of stress: The joint effects of selection and psychological capital. *Journal of management*, 42(3), 742-768.–641.

- Baron, R.M., y Kenny, D.A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Barrón Torres, J. G., & Sánchez Limón, M. L. (2022). Organizational resilience: a theoretical literature review. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 235-249.
- Barroso-Castro, C., Cepeda-Carrión, G., y Roldán Salgueiro, J.L. (2007). Investigar en Economía de la Empresa: ¿Partial Least Squares o modelos basados en la covarianza?. En *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM* (pp. 63-72). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa. Vitoria.
- Barton, M. A., & Kahn, W. A. (2019). Group resilience: The place and meaning of relational pauses. *Organization Studies*, 40(9), 1409-1429.
- Battisti, M., & Perry, M. (2015). Small enterprise affiliations to business associations and the collective action problem revisited. *Small Business Economics*, 44, 559-576.
- Battisti, M., Beynon, M., Pickernell, D., & Deakins, D. (2019). Surviving or thriving: The role of learning for the resilient performance of small firms. *Journal of Business Research*, 100, 38-50.
- Beal, B. (2014). Ripple effects on family firms from an externally induced crisis. *Journal of Family Business Management*, 4(1), 62-78.
- Becker, J. M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: guidelines for using reflective-formative type models. *Long range planning*, 45(5-6), 359-394.
- Beninger, S., & Francis, J. N. (2021). Collective market shaping by competitors and its contribution to market resilience. *Journal of Business Research*, 122, 293-303.
- Beuren, I. M., dos Santos, V., & Theiss, V. (2022). Organizational resilience, job satisfaction and business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(6), 2262-2279.
- Beuren, I. M., Gubiani, C. A., & Soares, M. S. (2021). Business model and performance of small enterprises in different stages of the business lifecycle. *RAUSP Management Journal*, 56(2), 211-229.
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375–5393.
- Biggs, D., Hall, C. M., & Stoeckl, N. (2012). The resilience of formal and informal tourism enterprises to disasters: reef tourism in Phuket, Thailand. *Journal of sustainable tourism*, 20(5), 645-665.

- Birkie, S. E., Trucco, P., & Fernandez Campos, P. (2017). Effectiveness of resilience capabilities in mitigating disruptions: leveraging on supply chain structural complexity. *Supply Chain Management: An International Journal*, 22(6), 506-521.
- Bollen, K., y Lennox, R. (1991). Conventional wisdom on measurement: A structural equation perspective. *Psychological Bulletin*, 110(2), 305.
- Bollweg, L. M. (2018). The digital transformation of local owner-operated retail outlets.
- Bollweg, L., Lackes, R., Siepermann, M., & Weber, P. (2020)a. Digitalization of Local Owner-Operated Retail Outlets: Between Customer Demand, Competitive Challenge and Business Persistence. In *Wirtschaftsinformatik (Zentrale Tracks)* (pp. 1004-1018).
- Bollweg, L., Lackes, R., Siepermann, M., & Weber, P. (2020)b. Drivers and barriers of the digitalization of local owner operated retail outlets. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(2), 173-201.
- Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events?. *American psychologist*, 59(1), 20.
- Brache, J., & Felzensztein, C. (2019). Exporting firm's engagement with trade associations: Insights from Chile. *International Business Review*, 28(1), 25-35.
- Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., & Livschitz, S. R. (2018). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1244-1263.
- Branzei, O., & Abdelnour, S. (2010). Another day, another dollar: Enterprise resilience under terrorism in developing countries. *Journal of International Business Studies*, 41, 804-825.
- Braunscheidel, M. J., Suresh, N. C., & Boisnier, A. D. (2010). Investigating the impact of organizational culture on supply chain integration. *Human Resource Management*, 49(5), 883-911.
- Brunetto, Y., Farr-Wharton, B., Wankhade, P., Saccon, C., & Xerri, M. (2023). Managing emotional labour: The importance of organisational support for managing police officers in England and Italy. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(4), 832-854.
- Brush, C. G., & Chaganti, R. (1999). Businesses without glamour? An analysis of resources on performance by size and age in small service and retail firms. *Journal of business venturing*, 14(3), 233-257..
- Bryan, J. (2005). Fostering educational resilience and achievement in urban schools through school-family-community partnerships. *Professional School Counseling*, 219-227

- Buliga, O., Scheiner, C. W., & Voigt, K. I. (2016). Business model innovation and organizational resilience: towards an integrated conceptual framework. *Journal of Business Economics*, 86, 647-670.
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581-5599.
- Buyl, T., Boone, C., & Wade, J. B. (2019). CEO narcissism, risk-taking, and resilience: An empirical analysis in US commercial banks. *Journal of Management*, 45(4), 1372-1400.
- Cachinho, H. y Barata Salgueiro, T. (2016). Os sistemas comerciais urbanos em tempos de turbulência. Finisterra. *Revista Portuguesa de Geografia* Vol. 51 Núm. 101 Pág. 89-109
- Cachinho, H., 2014. Consumerscapes and the resilience assessment of urban retail systems. *Cities* 36, 131–144.
- Calabrò, A., Vecchiarini, M., Gast, J., Campopiano, G., De Massis, A., & Kraus, S. (2019). Innovation in family firms: A systematic literature review and guidance for future research. *International journal of management reviews*, 21(3), 317-355.
- Callister William, D. (2008). *Fundamentals of Materials Science and Engineering*. John Wiley.
- Campbell-Sills, L., & Stein, M. B. (2007). Psychometric analysis and refinement of the connor–davidson resilience scale (CD-RISC): Validation of a 10-item measure of resilience. *Journal of Traumatic Stress: Official Publication of The International Society for Traumatic Stress Studies*, 20(6), 1019-1028.
- Carlson, K. D., & Wu, J. (2012). The illusion of statistical control: Control variable practice in management research. *Organizational research methods*, 15(3), 413-435.
- Carmeli, A., & Markman, G. D. (2011). Capture, governance, and resilience: Strategy implications from the history of Rome. *Strategic Management Journal*, 32(3), 322-341.
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment*. Sage Publications.
- Carvalho, A., & Areal, N. (2016). Great places to work®: Resilience in times of crisis. *Human Resource Management*, 55(3), 479-498.
- Casprini, E., Pucci, T., & Zanni, L. (2023). From growth goals to proactive organizational resilience: first evidence in women-led and non-women-led Italian wineries. *Review of Managerial Science*, 17(3), 1017-1036.
- Castellacci, F. (2015). Institutional voids or organizational resilience? Business groups, innovation, and market development in Latin America. *World development*, 70, 43-58.

- Cepeda, G., y Roldán, J.L. (2004). Aplicando en la práctica la técnica PLS en la Administración de Empresas. En *Conocimiento y Competitividad: XIV Congreso de Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE)*. Murcia.
- Chahal, H., Gupta, M., Bhan, N., & Cheng, T. C. E. (2020). Operations management research grounded in the resource-based view: A meta-analysis. *International Journal of Production Economics*, 230, 107805.
- Chan, F. T. (2003). Performance measurement in a supply chain. *The international journal of advanced manufacturing technology*, 21, 534-548.
- Che, J., Lee, J. S., & Kim, S. (2023). How has COVID-19 impacted the economic resilience of retail clusters?: Examining the difference between neighborhood-level and district-level retail clusters. *Cities*, 140, 104457.
- Chen, H., Daugherty, P. J., & Landry, T. D. (2009). Supply chain process integration: a theoretical framework. *Journal of business logistics*, 30(2), 27-46.
- Chen, R., Xie, Y., & Liu, Y. (2021). Defining, conceptualizing, and measuring organizational resilience: A multiple case study. *Sustainability*, 13(5), 2517.
- Chen, S., & Bonanno, G. A. (2020). Psychological adjustment during the global outbreak of COVID-19: A resilience perspective. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 12(S1), S51.
- Chen, Y., & Zhang, Y. (2021). Fostering resilience in new venture teams: The role of behavioral and affective integration. *Group & Organization Management*, 46(4), 773-816.
- Cheng, J. H., & Lu, K. L. (2017). Enhancing effects of supply chain resilience: insights from trajectory and resource-based perspectives. *Supply Chain Management: An International Journal*, 22(4), 329-340.
- Chhatwani, M., Mishra, S. K., Varma, A., & Rai, H. (2022). Psychological resilience and business survival chances: A study of small firms in the USA during COVID-19. *Journal of Business Research*, 142, 277-286.
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Chowdhury, M. M. H., & Quaddus, M. (2016). Supply chain readiness, response and recovery for resilience. *Supply Chain Management: An International Journal*, 21(6), 709-731.



- Chowdhury, M. M. H., Quaddus, M., & Agarwal, R. (2019a). Supply chain resilience for performance: role of relational practices and network complexities. *Supply Chain Management: An International Journal*, 24(5), 659-676.
- Chowdhury, M., Prayag, G., Orchiston, C. & Spector, S. (2019b). Postdisaster social capital, adaptive resilience and business performance of tourism organizations in Christchurch, New Zealand. *Journal of Travel Research*, 58(7), 1209–1226.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2011). Resilience of family firms: An introduction. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(6), 1107-1119.
- Christopher, M. and Peck, H. (2004), "Building the Resilient Supply Chain", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 15 No. 2, pp. 1-14.
- Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1–14.
- Chu, Y. H. (2015). Resilience capabilities in the face of environmental turbulence: A case of Hong Kong small to medium enterprises (Doctoral dissertation, RMIT University).
- Coates, G., McGuinness, M., Wright, N. G., Guan, D., Harries, T., and McEwen, L., 2016. "SESAME: improving small and medium enterprises' operational response and preparedness to flood events." In Syngellakis, S. 2016 *Management of Natural Disasters*, WIT Press: Southampton.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J. (1992). Quantitative methods in psychology: A power primer. *Psychol. Bull.*, 112, 1155-1159..
- Conant, J. S., & White, J. C. (1999). Marketing program planning, process benefits, and store performance: an initial study among small retail firms. *Journal of Retailing*, 75(4), 525-541.
- Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor–Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18, 76–82.
- Consejo de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de la Comunitat Valenciana. (2023). Informe de la Distribución Comercial Minorista en la Comunitat Valenciana 2023. Recuperado de <https://www.pateco.org/proyectos/informe-de-la-distribucion-comercial/>
- Conz, E., & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400-412.

- Conz, E., Denicolai, S., & Zucchella, A. (2017). The resilience strategies of SMEs in mature clusters. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 11(1), 186-210.
- Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2019). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: A study of the banking industry in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1239-1260.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, 80(5), 46-56.
- Covin, J. G., & Slevin, D. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-24
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of management studies*, 25(3), 217-234.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2019). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines. *Entrepreneurship theory and practice*, 43(1), 3-18.
- Craighead, C. W., Blackhurst, J., Rungtusanatham, M. J., & Handfield, R. B. (2007). The severity of supply chain disruptions: design characteristics and mitigation capabilities. *Decision sciences*, 38(1), 131-156.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological bulletin*, 52(4), 281.
- Cyrulnik, B. (2001). *La maravilla del dolor*. Barcelona: Granica
- Cyrulnik, B. (2013). *Los patitos feos: La resiliencia. Una infancia infeliz no determina la vida*. DEBOLS! LLO.
- Cyrulnik, B., Elkaim, M., & Maestre, M. (2009). *Entre résilience et résonance: A l'écoute des émotions*. Fabert.
- Dahlberg, R., & Guay, F. (2015). Creating resilient SMEs: Is business continuity management the answer?. *WIT Transactions on The Built Environment*, 168, 975-984.

- Damanpour, F. & Wischnevsky, D. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(4), 269–291
- De Carvalho, O.A., Ribeiro, I., Cirani, B.S.C. & Cintra, R.F. (2016). Organizational resilience: a comparative study between innovative and non-innovative companies based on the financial performance analysis. *International Journal Innovation*, 4(1), 58–69.
- de La Fuente, J. M., Martínez-Sánchez, A., & Ortega, E. (2022). La digitalización en las pymes españolas. *Estudios Económicos*, 45(1), 55-72.
- de Mansoldo, M., Cavagnaro, E., & de Oliveira Menezes, V. (2019). Farmers' trade skills: exploring the local food chain in Leeuwarden, the 2018 European Capital of Culture. *Research in Hospitality Management*, 9(1), 55-62.
- de Oliveira Teixeira, E., & Werther Jr, W. B. (2013). Resilience: Continuous renewal of competitive advantages. *Business Horizons*, 56(3), 333-342.
- Del-Corte-Lora, V., Molina-Morales, F. X., & Vallet-Bellmunt, T. M. (2016). Mediating effect of creativity between breadth of knowledge and innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(7), 768-782.
- Deloitte. (2021) Achieving assurance of supply in an omni-channel world. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/achieving-assurance-supply-omni-channel-restaurants-retail.html>.
- Demmer, W. A., Vickery, S. K., & Calantone, R. (2011). Engendering resilience in small-and medium-sized enterprises (SMEs): a case study of Demmer Corporation. *International journal of production research*, 49(18), 5395-5413.
- Demuner-Flores, M.R.; Saavedra -García, M.L. y Cortes Castillo, M.R. (2024). Rendimiento Empresarial, Resiliencia e Innovación en PYMES. *Investigación Administrativa*, 2022, vol. 51, núm. 130, Junio-Diciembre, ISSN: 1870-6614 / 2448-7678
- DesJardine, M., Bansal, P., & Yang, Y. (2019). Bouncing back: Building resilience through social and environmental practices in the context of the 2008 global financial crisis. *Journal of Management*, 45(4), 1434-1460.
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent Partial Least Squares Path Modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297-316.
- Dimitriadis, S. (2021). Social capital and entrepreneur resilience: Entrepreneur performance during violent protests in Togo. *Strategic Management Journal*, 42(11), 1993-2019.

- Do, H., Budhwar, P., Shipton, H., Nguyen, H. D., & Nguyen, B. (2022). Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism. *Journal of business research*, 141, 808-821.
- Dolega, L., & Celińska-Janowicz, D. (2015). Retail resilience: A theoretical framework for understanding town centre dynamics. *Studia Regionalne i Lokalne* 60(2):8-31.
- Dovbischuk, I. (2022). Innovation-oriented dynamic capabilities of logistics service providers, dynamic resilience and firm performance during the COVID-19 pandemic. *The International Journal of Logistics Management*, 33(2), 499–519.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business research*, 13(1), 215-246.
- Dutta, S. (2017). Creating in the crucibles of nature's fury: Associational diversity and local social entrepreneurship after natural disasters in California, 1991–2010. *Administrative science quarterly*, 62(3), 443-483.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- Edwinah, A., & Eshagheri, F. (2017). Entrepreneurial Orientation and Resilience of Medium Scale Businesses in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 9, 7-12.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- El Nayal, O., Slangen, A., van Oosterhout, J., & van Essen, M. (2020). Towards a democratic new normal? Investor reactions to interim-regime dominance during violent events. *Journal of Management Studies*, 57(3), 505-536.
- Engeset, A. B. (2020). "For better or for worse"—the role of family ownership in the resilience of rural hospitality firms. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 20(1), 68-84.
- Erkip, F., Kızılgün, Ö., & Akinci, G. M. (2014). Retailers' resilience strategies and their impacts on urban spaces in Turkey. *Cities*, 36, 112-120.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. University of Akron Press.
- Fan, W., Luo, Y., Cai, Y., & Meng, H. (2020). Crossover effects of Leader's resilience: a multilevel mediation approach. *Journal of Managerial Psychology*, 35(5), 375-389.

- Fan, Y., & Stevenson, M. (2019). Non-linear effects of relational capital on supply-side resilience: The moderating role of boundary spanners' personal ties. *International Journal of Operations & Production Management*, 39(9/10), 1053-1075.
- Fernandes, J. R., & Chamusca, P. (2014). Urban policies, planning and retail resilience. *Cities*, 36, 170-177.
- Ferraris, A., Bogers, M. L., & Bresciani, S. (2020). Subsidiary innovation performance: Balancing external knowledge sources and internal embeddedness. *Journal of International Management*, 26(4), 100794.
- Ferreira, L. S.D., Cruz, B. LF. & Kimura, H. (2018). The trajectory of the ability to innovate and the financial performance of the Brazilian industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 127, (February), 258-270.
- Ferreras-Méndez, J. L., Newell, S., Fernández-Mesa, A., & Alegre, J. (2015). Depth and breadth of external knowledge search and performance: The mediating role of absorptive capacity. *Industrial Marketing Management*, 47, 86-97.
- Fietz, B., Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Cultural effects on organizational resilience: Evidence from the NAFTA Region. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 73(1), 5-46.
- Folke, C., Carpenter, S., Elmqvist, T., Gunderson, L., Holling, C. S., & Walker, B. (2002). Resilience and sustainable development: building adaptive capacity in a world of transformations. *AMBIO: A journal of the human environment*, 31(5), 437-440.
- Fornell, C., & Bookstein, F. L. (1982). Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 440-452.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Foy, R., MacLennan, G., Grimshaw, J. M., Penney, G., Campbell, M., & Grol, R. (2011). Attributes of clinical recommendations that influence change in practice following audit and feedback. *Journal of Clinical Epidemiology*, 64(8), 767-777.
- Frohlich, M. T., & Westbrook, R. (2001). Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. *Journal of operations management*, 19(2), 185-200.
- Fuentes-Blasco, M., Moliner-Velázquez, B., Servera-Francés, D., & Gil-Saura, I. (2017). Role of marketing and technological innovation on store equity, satisfaction and word-of-mouth in retailing. *Journal of product & brand management*, 26(6), 650-666..

- Fynes, B., De Burca, S., & Marshall, D. (2004). Environmental uncertainty, supply chain relationship quality and performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 10(4-5), 179-190.
- Fynes, B., Voss, C., & De Búrca, S. (2005). The impact of supply chain relationship quality on quality performance. *International journal of production economics*, 96(3), 339-354.
- García-Pérez-de-Lema, D., Calvo-Flores, A., Duréndez, A., Madrid-Guijarro, A., Martínez-Abarca Pastor, C., y Meroño-Cerdán, A. (2022). Informe de la Pyme 2022: Digitalización y desarrollo sostenible de la Pyme en la Región de Murcia. <https://catedracompetitividad.com/wp-content/uploads/2022/07/INFORME-PYME-2022.pdf>
- Garnezy, N. (1991). Resilience in children's adaptation to negative life events and stressed environments. *Pediatric annals*, 20(9), 459-466.
- Garnezy, N. (1993). Children in poverty: Resilience despite risk. *Psychiatry*, 56(1), 127-136.
- Garrido-Moreno, A., Martín-Rojas, R., & García-Morales, V. J. (2024). The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed methods approach. *International Journal of Information Management*, 77, 102777.
- Genet, J. J., & Siemer, M. (2011). Flexible control in processing affective and non-affective material predicts individual differences in trait resilience. *Cognition and emotion*, 25(2), 380-388.
- Giannoccaro, I., & Iftikhar, A. (2022). Mitigating ripple effect in supply networks: the effect of trust and topology on resilience. *International Journal of Production Research*, 60(4), 1178-1195.
- Gilly, J. P., Kechidi, M., & Talbot, D. (2014). Resilience of organisations and territories: The role of pivot firms. *European Management Journal*, 32(4), 596-602.
- Gittell, J. H. (2008). Relationships and resilience: Care provider responses to pressures from managed care. *The journal of applied behavioral science*, 44(1), 25-47.
- Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300–329.
- Gobierno de España, Red.es. (sf). *AceleraPyme: Impulso a la digitalización de las PYMES en España* . Secretaría de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial. Recuperado de <https://www.red.es/es/iniciativas/accelera-pyme> .
- Gobierno de España. (2022). Programa Kit Digital. Recuperado de <https://www.acelerapyme.gob.es/kit-digital/soluciones-digitales>

- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2021). The future of retailing. *Journal of Retailing*, 97(1), 13-29.
- Grotberg, E. H. (1995). A guide to promoting resilience in children: Strengthening the human spirit (Vol. 8). The Hague, Netherlands: Bernard van leer foundation.
- Grotberg, E. H. (1997). The International Resilience Research Project.
- Grotberg, E. H. (2006). La resiliencia en el mundo de hoy: cómo superar las adversidades (pp. 17-57). Barcelona: Gedisa Editorial.
- Gui, L., Tang, C.S. and Yin, S. (2019), "Improving microretailer and consumer welfare in developing economies: replenishment strategies and market entries", *Manufacturing and Service Operations Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 231-250.
- Guimarães, P. P. C. (2018). The resilience of shopping centres: An analysis of retail resilience strategies in Lisbon, Portugal. *Moravian Geographical Reports*, 26(3), 160-172.
- Gunasekaran, A., Rai, B. K., & Griffin, M. (2011). Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: an empirical research. *International journal of production research*, 49(18), 5489-5509.
- Hadjielias, E., Christofi, M., & Tarba, S. (2022). Contextualizing small business resilience during the COVID-19 pandemic: evidence from small business owner-managers. *Small Business Economics*, 59(4), 1351-1380.
- Hagger, M. S., Gucciardi, D. F., & Chatzisarantis, N. L. (2017). On nomological validity and auxiliary assumptions: The importance of simultaneously testing effects in social cognitive theories applied to health behavior and some guidelines. *Frontiers in psychology*, 8, 1933.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook (p. 197). Springer Nature.
- Hair Jr, J., Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2018). Advanced issues in partial least squares structural equation modeling. saGe publications
- Hair Junior, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM).

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hair, J.F., Ringle, C.M., y Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hallsworth, A. G., & Coca-Stefaniak, J. A. (2018). National high street retail and town centre policy at a cross roads in England and Wales. *Cities*, 79, 134-140.
- Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). The quest for resilience. *icade. Revista de la Facultad de Derecho*, (62), 355-358.
- Hardaker, S., Appel, A., & Rauch, S. (2022). Reconsidering retailers' resilience and the city: A mixed method case study. *Cities*, 128, 103796.
- Hartmann, S., Weiss, M., Hoegl, M., & Carmeli, A. (2021). How does an emotional culture of joy cultivate team resilience? A sociocognitive perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 313-331.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *\_Communication monographs\_, \_76\_(4)*, 408-420..
- Henderson, N., & Milstein, M. M. (2003). *Resiliency in Schools: Making It Happen for Students and Educators*. Corwin Press.
- Hensel, R., Visser, R., Overdiek, A., & Sjoer, E. (2021). A small independent retailer's performance: Influenced by innovative strategic decision-making skills? *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 280-289.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial management & data systems*, 116(1), 2-20.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Henttonen, K., & Volchek, D. (2016). The impact of external sources of knowledge on innovation in SMEs. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2016, No. 1, p. 17646). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 476-495.



- Hillmann, J., Duchek, S., Meyr, J., & Guenther, E. (2018). Educating future managers for developing resilient organizations: The role of scenario planning. *Journal of Management Education*, 42(4), 461-495.
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: a valuable construct for management research? *International journal of management reviews*, 23(1), 7-44.
- Hillmann, J. (2021). Disciplines of organizational resilience: contributions, critiques, and future research avenues. *Review of Managerial Science*, 15(4), 879-936.
- Hollands, L., Haensse, L., & Lin-Hi, N. (2023). The How and Why of organizational resilience: A mixed-methods study on facilitators and consequences of organizational resilience throughout a crisis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 00218863231165785.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual review of ecology and systematics*, 4(1), 1-23.
- Hollnagel, E., Woods, D. D., & Leveson, N. (2006). *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*. Ashgate Publishing Limited.
- Homburg, C., Hoyer, W. D., & Fassnacht, M. (2002). Service orientation of a retailer's business strategy: dimensions, antecedents, and performance outcomes. *Journal of Marketing*, 66(4), 86-101.
- Hoogstra, G. J., & Van Dijk, J. (2004). Explaining firm employment growth: does location matter?. *Small business economics*, 22, 179-192.
- Horstmann, K. T., Knaut, M., & Ziegler, M. (2020). Criterion validity. In *Encyclopedia of personality and individual differences* (pp. 933-935). Cham: Springer International Publishing.
- Hu, Y., Choi, S. L., & Tan, S. K. (2024). The Influence of Organizational Resilience on SME Firm Performance. *Business Management and Strategy*, 15(1), 207-214.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204
- Hutchinson, K., & McGuinness, D. (2013). Utilising product knowledge: Competitive advantage for specialist independent grocery retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(6), 461-476.
- Iborra, M., Safón, V., & Dolz, C. (2020). What explains the resilience of SMEs? Ambidexterity capability, entrepreneurial orientation, and social capital. *Journal of Business Research*, 113, 221–229.
- Iftikhar, M., Khan, Z., Wassano, R., & Ullah, Z. (2021). A meta-analytical review of antecedents and outcomes of firm resilience. *Journal of Business Research*, 127, 13–25.

- Infante, F. (1997). Acciones específicas que los jóvenes y los agentes de salud toman para promover la resiliencia en los primeros. Santiago de Chile: Universidad Diego Portales.
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2024)a. Índice de comercial por menor. Recuperado de [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176900&menu=ultiDatos&idp=1254735576799](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176900&menu=ultiDatos&idp=1254735576799)
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2024)b. Índice de ocupación minorista. Recuperado de <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=60115&L=0>
- Instituto Nacional de Estadística. (2023). Contabilidad Nacional de España. Recuperado de <https://comercio.gob.es/comerciointerior/Paginas/Index.aspx>
- Instituto Valenciano de Estadística. (2024). Explotación del directorio estadístico de empresas.
- Ismail, H. S., Poolton, J., & Sharifi, H. (2011). The role of agile strategic capabilities in achieving resilience in manufacturing-based small companies. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5469-5487.
- Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199-218.
- Jones, P., & Comfort, D. (2019). An exploratory case study of resilience and the leading retailers in the UK. *International Journal of Management Cases*, 21(4), 5-18.
- Josefy, M. A., Harrison, J. S., Sirmon, D. G., & Carnes, C. (2017). Living and dying: Synthesizing the literature on firm survival and failure across stages of development. *Academy of Management Annals*, 11(2), 770-799.
- Jüttner, U., & Maklan, S. (2011). Supply chain resilience in the global financial crisis: an empirical study. *Supply chain management: An international journal*, 16(4), 246-259.
- Jüttner, U., Peck, H., & Christopher, M. (2003). Supply chain risk management: outlining an agenda for future research. *International Journal of Logistics: research and applications*, 6(4), 197-210
- Kahn, W. A., Barton, M. A., Fisher, C. M., Heaphy, E. D., Reid, E. M., & Rouse, E. D. (2018). The geography of strain: Organizational resilience as a function of intergroup relations. *Academy of management review*, 43(3), 509-529.
- Kantur, D., & Say, A. I. (2015). Measuring organizational resilience: A scale development. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(3).

- Kaplan, H. B. (2002). Toward an understanding of resilience: A critical review of definitions and models. *Resilience and development: Positive life adaptations*, 17-83.
- Kärrholm, M., Nylund, K., & de la Fuente, P. P. (2014). Spatial resilience and urban planning: Addressing the interdependence of urban retail areas. *Cities*, 36, 121-130.
- Kativhu, S., Mwale, M., & Francis, J. (2018). Approaches to measuring resilience and their applicability to small retail business resilience. *Problems and perspectives in management*, (16, Iss. 4), 275-284.
- Khan, O., & Burnes, B. (2007). Risk and supply chain management: creating a research agenda. *The international journal of logistics management*, 18(2), 197-216.
- Kim, C., Miao, M., & Hu, B. (2022). Relations between merchandising information orientation, strategic integration and retail performance. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 50(1), 18-35.
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of E-Collaboration*, 11(4), 1–10.
- Kock, N., & Lynn, G. S. (2012). Lateral collinearity and misleading results in variance-based SEM: An illustration and recommendations. *Journal of the Association for Information Systems*, 13(7), 546–580
- Kücher, A., Mayr, S., Mitter, C., Duller, C., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2020). Firm age dynamics and causes of corporate bankruptcy: age dependent explanations for business failure. *Review of Managerial Science*, 14, 633-661.
- Kumar, V., Sharma, A., & Rajan, B. (2023). Digital transformation and its impact on business resilience: A study of retail businesses during COVID-19. *Journal of Business Research*, 150, 202-213.
- Kunz, J., & Sonnenholzner, L. (2023). Managerial overconfidence: promoter of or obstacle to organizational resilience? *Review of Managerial Science*, 17(1), 67-128.
- Kwiotkowska, A. (2022). The relationship between entrepreneurial orientation and organizational resilience in the digital context. *Organisation & Management*, 166, 473-478.
- Lampel, J., Bhalla, A., & Jha, P. P. (2014). Does governance confer organisational resilience? Evidence from UK employee owned businesses. *European Management Journal*, 32(1), 66-72.
- Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27(2), 131-150.

- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural hazards review*, 14(1), 29-41., 14 (1), 29-41.
- Lee, S. M., & Rha, J. S. (2016). Ambidextrous supply chain as a dynamic capability: building a resilient supply chain. *Management Decision*, 54(1), 2-23.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of management*, 31(5), 738-757.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, 21(3), 243-255.
- Ley 1/2010, de 1 de marzo, de reforma de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista. BOE núm. 53, de 2 de marzo de 2010) páginas 20216 a 20225 (10 págs.)
- Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista. BOE núm. 15, de 17/01/1996.
- Li, B., Zhong, Y. Y., Zhang, T., & Hua, N. (2021). Transcending the COVID-19 crisis: Business resilience and innovation of the restaurant industry in China. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 44–53.
- Li, X., Wu, Q., Holsapple, C. W., & Goldsby, T. (2017). An empirical examination of firm financial performance along dimensions of supply chain resilience. *Management Research Review*, 40(3), 254-269.
- Li, Y., Zobel, C. W., Seref, O., & Chatfield, D. (2020). Network characteristics and supply chain resilience under conditions of risk propagation. *International Journal of Production Economics*, 223, 107529.
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30.
- Linnenluecke, M. K., Griffiths, A., & Winn, M. (2012). Extreme weather events and the critical importance of anticipatory adaptation and organizational resilience in responding to impacts. *Business strategy and the Environment*, 21(1), 17-32.
- Liu, C. L., & Lee, M. Y. (2018). Integration, supply chain resilience, and service performance in third-party logistics providers. *The international journal of logistics management*, 29(1), 5-21.
- Liu, C. L., Shang, K. C., Lirn, T. C., Lai, K. H., & Lun, Y. V. (2018). Supply chain resilience, firm performance, and management policies in the liner shipping industry. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 110, 202-219.

- López-Cortón-Facal, A. (2015). Factores predictores de procesos resilientes en jóvenes universitarios.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of business venturing*, 16(5), 429-451.
- Luthar, S. S., & Cushing, G. (2002). Measurement issues in the empirical study of resilience: An overview. *Resilience and development: Positive life adaptations*, 129-160.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child development*, 71(3), 543-562.
- Macfadyen, S., Tyliaakis, J. M., Letourneau, D. K., Benton, T. G., Tittonell, P., Perring, M., Gómez-Creutzberg, C., Baldi, A. and Holland, J. (2015). The role of food retailers in improving resilience in global food supply. *Global Food Security – Agriculture Policy, Economics and Environment* 7: 1-8
- Mahto, R. V., Llanos-Contreras, O., & Hebles, M. (2022). Post-disaster recovery for family firms: The role of owner motivations, firm resources, and dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 145, 117-129.
- Marshakova, I. (1981). Citation networks in information science. *Scientometrics*, 3(1), 13-25.
- Martin, R. (2012). Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks. *Journal of economic geography*, 12(1), 1-32.
- Martinelli, E., De Canio, F., & Tagliazucchi, G. (2019). Bouncing back from a sudden-onset extreme event: exploring retail enterprises' resilience capacity. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 29(5), 568-581.
- Martínez Arias, M. D. R. (1995). *Psicometría: Teoría de los tests psicológicos y educativos*. Psicometría: teoría de los tests psicológicos y educativos..
- Martín-Rojas, R., Fernández-Pérez, V., & García-Sánchez, E. (2017). Encouraging organizational performance through the influence of technological distinctive competencies on components of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(2), 397–426
- Masten, A. S. (2001). Ordinary Magic: Resilience Processes in Development. *American Psychologist*, 56(3), 227.

- McGee, J. E., & Peterson, M. (2000). Toward the development of measures of distinctive competencies among small independent retailers. *Journal of small business management*, 38(2), 19.
- McKee, D. O., Varadarajan, P. R., & Pride, W. M. (1989). Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective. *Journal of marketing*, 53(3), 21-35.
- McPhee, W. (2014). A new sustainability model: Engaging the entire firm. *Journal of business strategy*, 35(2), 4-12.
- Melillo, A & Suárez, E. (2001). *Resiliencia: Descubriendo las propias fortalezas*. Buenos Aires: Paidós.
- Melillo, A. (2004). Sobre la necesidad de especificar un nuevo pilar de la resiliencia. *Resiliencia y subjetividad*, 77-90.
- Michaud, P. A. (1999). La résilience: un regard neuf sur les soins et la prévention. *Archives de pédiatrie*, 8(6), 827-831.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic management journal*, 3(1), 1-25.
- Minichilli, A., Brogi, M., & Calabrò, A. (2016). Weathering the storm: Family ownership, governance, and performance through the financial and economic crisis. *Corporate Governance: An International Review*, 24(6), 552-568.
- Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. (2021). Informe sobre la transformación digital en España.
- Mitchell, M. S., Greenbaum, R. L., Vogel, R. M., Mawritz, M. B., & Keating, D. J. (2019). Can you handle the pressure? The effect of performance pressure on stress appraisals, self-regulation, and behavior. *Academy of Management Journal*, 62(2), 531-552.
- Mithani, M. A. (2020). Adaptation in the face of the new normal. *Academy of Management Perspectives*, 34(4), 508-530.
- Mithani, M. A., Gopalakrishnan, S., & Santoro, M. D. (2021). Does exposure to a traumatic event make organizations resilient?. *Long range planning*, 54(3), 102031.
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the academy of marketing science*, 40, 102-119.
- Naim, M. M., Potter, A. T., Mason, R. J., & Bateman, N. (2006). The role of transport flexibility in logistics provision. *The International Journal of Logistics Management*, 17(3), 297-311.

- Newman, K. L. (2000). Organizational transformation during institutional upheaval. *Academy of management review*, 25(3), 602-619.
- Nielsen, J. A., Mathiassen, L., Benfeldt, O., Madsen, S., Haslam, C., & Penttinen, E. (2023). Organizational resilience and digital resources: Evidence from responding to exogenous shock by going virtual. *International Journal of Information Management*, 73, 102687.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill
- Nuñez, E., Rodríguez, J. P., & Martínez, F. (2023). Acelera Pyme: Impulsando la transformación digital en las PYMES. *Revista de Innovación Empresarial*, 10(2), 30-45.
- Olcott, G., and Oliver, N., 2014. "Social Capital, Sense-Making and Recovery from Disaster: Japanese Companies and the March 2011 Earthquake." *California Management Review*, 56 (2): 5-22.
- Orchiston, C., Prayag, G. & Brown, C. (2016). Organizational resilience in the tourism sector. *Annals of Tourism Research*, (56), 128–153.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.
- Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615-1631.
- OCDE. (2018). *Oslo Manual. Guidelines for collecting, reporting, and using data on innovation: The measurement of scientific, technological and innovation activities*. Luxembourg: OECD Publishing, Paris: Eurostat.
- Ozuduru, B., Varol C., & Yalciner Ercoskun O. (2014). Do shopping centers abate the resilience, of shopping streets? The co-existence of both shopping venues in Ankara, Turkey. *Cities*, 36, 145–157.
- Pal, R., Torstensson, H., & Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, 147, 410-428.
- Pantano, E., Priporas, C. V., & Dennis, C. (2018). A new approach to retailing for successful competition in the new smart scenario. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(3), 264-282.
- Pantano, E. (2014). Innovation drivers in retail industry. *International Journal of Information Management*, 34(3), 344-350.

- Parker, H., & Ameen, K. (2018). The role of resilience capabilities in shaping how firms respond to disruptions. *Journal of Business Research*, 88, 535-541.
- Pateco. (2024). Informe de la distribución comercial minorista en la Comunitat Valenciana (2023). Recuperado de <https://www.pateco.org/informe-de-la-distribucion-comercial-minorista-en-la-comunitat-valenciana/>
- Paul, J., & Benito, G. R. (2018). A review of research on outward foreign direct investment from emerging countries, including China: what do we know, how do we know and where should we be heading?. *Asia Pacific Business Review*, 24(1), 90-115.
- Peck, H. (2005). Factores que impulsan la vulnerabilidad de la cadena de suministro: un marco integrado. *Revista internacional de distribución física y gestión logística*, 35 (4), 210-232.
- Pérez-López, C. (2005). *Métodos estadísticos avanzados con SPSS*. Thomson Editores: Madrid.
- Pettit, T. J., Fiksel, J., & Croxton, K. L. (2010). Ensuring supply chain resilience: Development of a conceptual framework. *Journal of Business Logistics*, 31(1), 1–21.
- Plan de Acción Territorial Sectorial del Comercio de la Comunitat Valenciana (PATSECOVA). (2024). Compra en el comercio de proximidad. Recuperado de <https://www.patsecova.es/>
- Podsakoff, N.P., Shen, W., y Podsakoff, P.M. (2006). The Role of Formative Measurement Models in Strategic Management Research: Review, Critique, and Implications for Future Research. *Research Methodology in Strategy and Management*, 197-252.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual review of psychology*, 63(1), 539-569.
- Ponomarov, S. Y., & Holcomb, M. C. (2009). Understanding the concept of supply chain resilience. *The international journal of logistics management*, 20(1), 124-143.
- Pratono, A. H. (2022). The strategic innovation under information technological turbulence: The role of organisational resilience in competitive advantage. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 32(3), 475–491.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, & computers*, 36, 717-731.
- Proksch, D., Rosin, A. F., Stubner, S., & Pinkwart, A. (2021). The role of digitalization in business model innovation: Insights from the European service sector. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120479.



- Quinn, B., McKitterick, L., McAdam, R., & Brennan, M. (2013). Innovation in small-scale retailing: a future research agenda. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 14(2), 81-93.
- Raetze, S., Duchek, S., Maynard, M. T., & Wohlgemuth, M. (2021). Resilience in organization-related research: An integrative conceptual review across disciplines and levels of analysis. *Journal of Applied Psychology*, 107(6), 867-897.
- Rajesh, R., Agariya, A. K., & Rajendran, C. (2021). Predicting resilience in retailing using grey theory and moving probability based Markov models. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62, 102599.
- Ramanathan, R., Philpott, E., Duan, Y., & Cao, G. (2017). Adoption of business analytics and impact on performance: a qualitative study in retail. *Production Planning & Control*, 28(11-12), 985-998.
- Rao, H., & Greve, H. R. (2018). Disasters and community resilience: Spanish flu and the formation of retail cooperatives in Norway. *Academy of Management Journal*, 61(1), 5-25.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761-787.
- Reinartz, W. J., & Kumar, V. (1999). Store-, market-, and consumer-characteristics: The drivers of store performance. *Marketing Letters*, 10, 5-23.
- Replacis (2011). *Retail Planning for Cities Sustainability (Final report)*.
- Richardson, G. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 58, (3), 307-321.
- Riley, J. M., Klein, R., Miller, J., & Sridharan, V. (2016). How internal integration, information sharing, and training affect supply chain risk management capabilities. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(10), 953-980.
- Ringberg, T., Reihlen, M. & Ryde, P. (2019). The technology-mindset interactions: Leading to incremental, radical or revolutionary innovations. *Industrial Marketing Management*, (79), 102-113.
- Ringle, C.M., Sarstedt, M., Mitchell, R., y Gudergan, S. P. (2020). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1617-1643.

- Robertson, J., Botha, E., Walker, B., Wordsworth, R., & Balzarova, M. (2022). Fortune favours the digitally mature: the impact of digital maturity on the organisational resilience of SME retailers during COVID-19. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 50(8/9), 1182-1204.
- Rudolph, J. W., & Repenning, N. P. (2002). Disaster dynamics: Understanding the role of quantity in organizational collapse. *Administrative science quarterly*, 47(1), 1-30.
- Ruiz-Molina, M. E., Gil-Saura, I., & Servera-Frances, D. (2017). Innovation as a key to strengthen the effect of relationship benefits on loyalty in retailing. *Journal of Services Marketing*, 31(2), 131-141.
- Runyan, R. C., & Droge, C. (2008). A categorization of small retailer research streams: what does it portend for future research?. *Journal of Retailing*, 84(1), 77-94.
- Rutter, M. (1985). Resilience in the face of adversity: Protective factors and resistance to psychiatric disorder. *The British journal of psychiatry*, 147(6), 598-611.
- Rutter, M., & Rutter, M. (1993). *Developing minds: Challenge and continuity across the life span*. Basic books.
- Saad, M. H., Hagelaar, G., Van der Velde, G., & Omta, S. W. F. (2021). Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1938347.
- Sabatino, M. (2016). Economic crisis and resilience: Resilient capacity and competitiveness of the enterprises. *Journal of Business Research*, 69(5), 1924-1927.
- Sainz de Vicuña, J.M. (2001): *La Distribución Comercial. Opciones Estratégicas*. (2ª edición). Madrid: ESIC Editorial.
- Sajko, M., Boone, C., & Buyl, T. (2021). CEO greed, corporate social responsibility, and organizational resilience to systemic shocks. *Journal of Management*, 47(4), 957-992.
- Samanta, T. and Aithal, R.K. (2024), "Exploring the intellectual and conceptual structure of small retail research through a bibliometric analysis", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 52 No. 2, pp. 220-239.
- Santoro, G., Bertoldi, B., Giachino, C., & Candelo, E. (2020). Exploring the relationship between entrepreneurial resilience and success: The moderating role of stakeholders' engagement. *Journal of Business Research*, 119, 142-150.

- Santoro, G., Messeni-Petruzzelli, A., & Del Giudice, M. (2021). Searching for resilience: the impact of employee-level and entrepreneur-level resilience on firm performance in small family firms. *Small Business Economics*, 57(1), 455-471.
- Santos, S. C., Liguori, E. W., & Garvey, E. (2023). How digitalization reinvented entrepreneurial resilience during COVID-19. *Technological Forecasting and Social Change*, 189, 122398.
- Sarstedt, M., Hair Jr, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian marketing journal*, 27(3), 197-211.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. In *Handbook of market research* (pp. 587-632). Cham: Springer International Publishing.
- Savic, M., Lawton Smith, H., & Bournakis, I. (2020). Innovation and external knowledge sources in knowledge intensive business services (KIBS): evidence from de-industrialized UK regions. *Entrepreneurship & Regional Development*, 32(9-10), 805-826.
- Schemeil, Y. (2013). Bringing international organization in: Global institutions as adaptive hybrids. *Organization Studies*, 34(2), 219-252.
- Schmitt, N. (1996). Uses and abuses of coefficient alpha. *Psychological assessment*, 8(4), 350.
- Schoenherr, T., & Swink, M. (2012). Revisiting the arcs of integration: Cross-validations and extensions. *Journal of operations management*, 30(1-2), 99-115.
- Sellappan, P., & Shanmugam, K. (2020). Delineating entrepreneurial orientation efficacy on retailer's business performance. *Management Decision*, 59(4), 858-876.
- Sellappan, P., & Shanmugam, K. (2023). Demystifying the essentials of entrepreneurial orientation and competence for small retailers: evidence from India. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*.
- Shao, X. F. (2013). Supply chain characteristics and disruption mitigation capability: an empirical investigation in China. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 16(4), 277-295.
- Sharma, A., Adhikary, A., & Borah, S. B. (2020). Covid-19's impact on supply chain decisions: Strategic insights from NASDAQ 100 firms using Twitter data. *Journal of business research*, 117, 443-449.
- Sheffi, Y., & Rice, J. B. (2005). A supply chain view of the resilient enterprise. *MIT Sloan Management Review*, 47(1), 41-4

- Simpson, M. G. (2008). *Resiliencia en el aula, un camino posible*. Buenos Aires: Bonum.
- Singh, S., Paul, J., & Dhir, S. (2021). Innovation implementation in Asia-Pacific countries: A review and research agenda. *Trends in Asia Pacific Business and Management Research*, 36-64.
- Slack, N., & Brandon-Jones, A. (2018). *Operations and process management: principles and practice for strategic impact*. Pearson UK.
- Small, H. (1973). Co-citation in the scientific literature: A new measure of the relationship between two documents. *Journal of the American Society for information Science*, 24(4), 265-269.
- Smith, J. B., Smith, C. G., Kietzmann, J., & Lord Ferguson, S. T. (2022). Understanding micro-level resilience enactment of everyday entrepreneurs under threat. *Journal of Small Business Management*, 60(5), 1202-1245.
- So, K. K. F., Kim, H., He, Y., & Li, X. (2023). Mapping service innovation research in hospitality and tourism: An integrative bibliometric analysis and research agenda. *Cornell Hospitality Quarterly*, 64(2), 143–160.
- Sobaih, A. E. E., Elshaer, I., Hasanein, A. M. & Abdelaziz, A. S. (2021). Responses to COVID-19: The role of performance in the relationship between small hospitality enterprises' resilience and sustainable tourism development. *International Journal of Hospitality Management*, (94), 1-11, 102824.
- Song, S.; Tappia, E.; Song, G.; Shi,X.; Cheng, T.C.E. (2024). Fostering supply chain resilience for omnichannel retailers: A two-phase approach for supplier selection and demand allocation under disruption risks. *Expert Systems With Applications* 239 (2024) 122368.
- Starr, R., Newfrock, J., & Delurey, M. (2003). Enterprise resilience: managing risk in the networked economy. *Strategy and business*, 30, 70-79.
- Sterling, S. (2011). Encouraging resilience within SMEs: The Cabinet Office's proposed approach. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 5(2), 128-139. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21835751>
- Stoverink, A. C., Kirkman, B. L., Mistry, S., & Rosen, B. (2020). Bouncing back together: Toward a theoretical model of work team resilience. *Academy of Management Review*, 45(2), 395-422.
- Stuart, H. C., & Moore, C. (2017). Shady characters: The implications of illicit organizational roles for resilient team performance. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1963-1985.
- Sturm, S., Hohenstein, N. O., & Hartmann, E. (2023). Linking entrepreneurial orientation and supply chain resilience to strengthen business performance: An empirical analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, 43(9), 1357-1386.

- Su, H. C., & Linderman, K. (2016). An empirical investigation in sustaining high-quality performance. *Decision Sciences*, 47(5), 787-819.
- Su, W., & Junge, S. (2023). Unlocking the recipe for organizational resilience: A review and future research directions. *European Management Journal*, 41(6), 1086-1105.
- Sullivan-Taylor, B., & Branicki, L. (2011). Creating resilient SMEs: Why one size might not fit all. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5565-5579.
- Supardi & Hadi, S. (2020). New Perspective on the Resilience of SMEs Proactive, Adaptive, Reactive from Business Turbulence: A Systematic Review. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, XII(V), 1265-1275. <https://www.xajzkjdx.cn/gallery/125-may2020.pdf>
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline. Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline. Berrett-Koehler.
- Szerman, S. (2006). Vivre et revivre. Comprendre la resilience.
- Talat, A., & Riaz, Z. (2020). An integrated model of team resilience: exploring the roles of team sensemaking, team bricolage and task interdependence. *Personnel Review*, 49(9), 2007-2033.
- Taylor, C., Dollard, M. F., Clark, A., Dormann, C., & Bakker, A. B. (2019). Psychosocial safety climate as a factor in organisational resilience: Implications for worker psychological health, resilience, and engagement. *Psychosocial safety climate: A new work stress theory*, 199-228.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tengeh, R. K. (2016). Entrepreneurial resilience: the case of Somali grocery shop owners in a South African township. *Problems and perspectives in management*, (14, Iss. 4 (contin.)), 203-211.
- Tosi, H., Aldag, R., & Storey, R. (1973). On the measurement of the environment: An assessment of the Lawrence and Lorsch environmental uncertainty subscale. *Administrative science quarterly*, 27-36.
- Tognazzo, A., Gubitta, P., & Favaron, S. (2016). Does slack always affect resilience? A study of quasi-medium-sized enterprises in Italy. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(9-10), 768-790.

- Tomašević, D., Gašević, D., & Vranješ, M. (2020). The impact of service quality in retail trade facilities on customer loyalty. *Marketing*, 51(2), 121-130.
- Tourangeau, R., Rips, L. J., & Rasinski, K. (2000). The psychology of survey response.
- Trantopoulos, K., von Krogh, G., Wallin, M. W., & Woerter, M. (2017). External knowledge and information technology. *MIS quarterly*, 41(1), 287-300
- Tukamuhabwa, B. R., Stevenson, M., Busby, J., & Zorzini, M. (2015). Supply chain resilience: Definition, review and theoretical foundations for further study. *International Journal of Production Research*, 53(18), 5592-5623.
- Turner, N., Kutsch, E., Maylor, H., & Swart, J. (2020). Hits and (near) misses. Exploring managers' actions and their effects on localized resilience. *Long Range Planning*, 53(3), Article 101944.
- Urban, B. (2019). The influence of the regulatory, normative and cognitive institutions on entrepreneurial orientation in South Africa. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 20(3), 182-193.
- Urban-net. (2010). Replacis: Retail planning for sustainable cities. In Urban-net
- van den Berg, J., Alblas, A., Blanc, P. L., & Romme, A. G. L. (2021). How structural empowerment boosts organizational resilience: A case study in the Dutch home care industry. *Organization Studies*, 43(9), 1425-1451.
- Van Der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlström, M., & George, G. (2015). Managing risk and resilience. *Academy of Management Journal*, 58(4), 971-980.
- Vanistendael, S. (1994). *Cómo crecer superando los percances: resiliencia capitalizar las fuerzas del individuo*. Ginebra: International Catholic Child Bureau.
- Verreynne, M. L., Ford, J., & Steen, J. (2023). Strategic factors conferring organizational resilience in SMEs during economic crises: a measurement scale. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(6), 1338-1375.
- Villalba Quesada, C. V. (2003). El concepto de resiliencia individual y familiar. Aplicaciones en la intervención social. *Psychosocial Intervention*, 12(3), 283-299.
- Viswanathan, M., Rosa, J. A., & Ruth, J. A. (2010). Exchanges in marketing systems: the case of subsistence consumer–merchants in Chennai, India. *Journal of marketing*, 74(3), 1-17.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007, October). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. In 2007 IEEE international conference on systems, man and cybernetics (pp. 3418-3422). IEEE.

- Wales, W. J., Gupta, V. K., & Mousa, F. T. (2013). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International small business journal*, 31(4), 357-383.
- Wall, T., & Bellamy, L. (2019). Redressing small firm resilience: exploring owner-manager resources for resilience. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(2), 269-288.
- Wedawatta, G., & Ingirige, B. (2012). Resilience and adaptation of small and medium-sized enterprises to flood risk. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 21(4), 474-488.
- Wedawatta, G., & Ingirige, B. (2016). A conceptual framework for understanding resilience of construction SMEs to extreme weather events. *Built Environment Project and Asset Management*, 6(4), 428-443.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 41(7/18), 3161.
- Werner, E. E., & Smith, R. S. (1982). *Vulnerable but Invincible: A Longitudinal Study of Resilient Children and Youth*. McGraw-Hill.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Wieland, A., & Wallenburg, C. M. (2013). The influence of relational competencies on supply chain resilience: a relational view. *International journal of physical distribution & logistics management*, 43(4), 300-320.
- Williams, N., & Vorley, T. (2017). Economic resilience and entrepreneurship: Lessons from the Sheffield City Region. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(5-6), 445-466.
- Williams, T. A., & Shepherd, D. A. (2016). Building resilience or providing sustenance: Different paths of emergent ventures in the aftermath of the Haiti earthquake. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2069-2102.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769.
- Wold, H. (1982). Systems analysis by Partial Least Squares. En C. Fornell (Ed.). *A Second Generation of Multivariate Analysis* (pp. 325-347). Praeger Publishers: New York.

- Wolin, S. J., & Wolin, S. (1993). *The Resilient Self: How Survivors of Troubled Families Arise above Adversity*. New York: Villard Books.
- Worren, N., Moore, K., & Cardona, P. (2002). Modularity, strategic flexibility, and firm performance: a study of the home appliance industry. *Strategic management journal*, 23(12), 1123-1140.
- Wrigley, N., & Brookes, E. (2014). *Evolving high streets: resilience and reinvention-perspectives from social science*. ESRC, University of Southampton.
- Wulandhari, N. B. I., Gölgeci, I., Mishra, N., Sivarajah, U., & Gupta, S. (2022). Exploring the role of social capital mechanisms in cooperative resilience. *Journal of Business Research*, 143, 375-386.
- Xia, Q., Xie, Y., Hu, S., & Song, J. (2024). Exploring how entrepreneurial orientation improves firm resilience in the digital era: Findings from sequential mediation and FsQCA. *European Journal of Innovation Management*, 27(1), 96-122.
- Yilmaz, Y., Raetze, S., Groote, J. D., & Kammerlander, N. (2024). Resilience in family businesses: a systematic literature review. *Family Business Review*, 37(1), 60-88.
- Younis, H., & Sundarakani, B. (2019). The impact of firm size, firm age and environmental management certification on the relationship between green supply chain practices and corporate performance. *Benchmarking: An International Journal*, 27(1), 319-346.
- Yu, W., Jacobs, M. A., Chavez, R., & Yang, J. (2019). Dynamism, disruption orientation, and resilience in the supply chain and the impacts on financial performance: A dynamic capabilities perspective. *International Journal of Production Economics*, 218, 352-362.
- Yuan, R., Luo, J., Liu, M. J., & Yu, J. (2022). Understanding organizational resilience in a platform-based sharing business: The role of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 141, 85-99.
- Zhao, X., Lynch Jr, J.G., y Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.
- Zhu, Y. W., Bathelt, H., & Zeng, G. (2020). Are trade fairs relevant for local innovation knowledge networks? Evidence from Shanghai equipment manufacturing. *Regional Studies*, 54(9), 1250-1261.
- Zighan, S. (2022). Mitigating the "Cobra Effect" when pursuing organizational resilience. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 31(4), 635-647.



Zighan, S., Abualqumboz, M., Dwaikat, N., & Alkalha, Z. (2021). The role of entrepreneurial orientation in developing SMEs resilience capabilities throughout COVID-19. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 23(4), 227-239.

Zucchella, A., & Magnani, G. (2016). *International entrepreneurship: Theoretical foundations and practices* (2nd ed.). London: Palgrave Macmillan.



---

## **ANEXOS**

---



---

# ANEXOS

---

ANEXO I. Ley de protección de datos

ANEXO II. CUESTIONARIO

ANEXO III. APROBACIÓN COMITÉ ESTUDIOS CON HUMANOS UJI

Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.


Publicado en: [«BOE» núm. 294](#), de 06/12/2018.

Entrada en vigor: 07/12/2018

Departamento: Jefatura del Estado

Referencia: [BOE-A-2018-16673](#)

Permalink ELI: <https://www.boe.es/eli/es/lo/2018/12/05/3/con>

Seleccionar redacción:  



## CUESTIONARIO SOBRE LA RESILIENCIA DEL PEQUEÑO COMERCIO MINORISTA EN LA COMUNIDAD VALENCIANA.

Nº cuestionario	
-----------------	--

### ESTUDIO DESARROLLADO POR EL GRUPO DE INVESTIGACIÓN AERT DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING DE LA UNIVERSITAT JAUME I DE CASTELLÓ

El presente estudio forma parte del proyecto de investigación Innovación, Sostenibilidad y Resiliencia en contextos de Sistemas Territoriales de Empresas (INSOREST) *PID2021-126516NB-I00 financiado por MCIN / AEI /10.13039/501100011033 / FEDER, UE*

Buenos días/tardes, **AGRADECERÍAMOS MUCHO SU COLABORACIÓN** contestando a las preguntas que aparecen a continuación, cuyo objetivo es desarrollar una tesis doctoral en la Universitat Jaume I de Castellón sobre la resiliencia del pequeño comercio minorista en la Comunidad Valenciana. En relación con la información que usted nos facilite le **garantizamos una total confidencialidad y anonimato**. La difusión de los resultados de esta encuesta ofrecerá datos agregados y en ningún caso hará referencia alguna a datos o información de una empresa individual. Por último, este estudio no tiene fines lucrativos ni comerciales, sino meramente académicos y su difusión se hará en revistas y publicaciones académicas. Una vez se obtengan los resultados, se pondrán a su disposición en <http://www.aert.uji.es/> para su libre consulta.

CONSENTIMIENTO INFORMADO (Imprescindible para seguir).

He leído la información previa sobre el estudio y he entendido que la participación en este estudio es voluntaria y sus respuestas serán completamente anónimas y confidenciales. En todo momento la información obtenida será utilizada de modo agregado. Me han informado que el grupo de investigación AERT de la Universitat Jaume I, tratará mis datos personales de acuerdo al Reglamento General de Protección de Datos (UE) 2016/679. Acepto participar en el estudio.

SI (1)  
NO (2)

**PREGUNTAS FILTRO** (Si forma parte de cadena o franquicia o tiene + de 3 tiendas, **FIN ENTREVISTA**)

PF	SI	NO
¿Su comercio forma parte de una cadena o franquicia?		

NT	1	2	3	<b>+</b> <b>3</b>
Número de tiendas propias				

**BLOQUE 0. PREGUNTAS DE CLASIFICACIÓN**

Código postal	
---------------	--

Año de fundación	
------------------	--

NF	SI	NO
Es un negocio familiar		

NE	Tiempo completo	Tiempo parcial
Nº de empleados		

TC	Tipo de comercio
Alimentación	
Droguería - Perfumería	
Flores, jardinería y animales	
Hogar y decoración	
Informática, imagen y sonido	
Joyería - relojería	
Moda y complementos	
Ocio, deportes y aficiones	
Papelería, librería y quioscos	
Salud y belleza	

FJ	Empresario individual (Autónomo)	Sociedad Limitada	Otro
Forma jurídica			



U	Centro de la ciudad	Barrio
Ubicación		

E	18-29	30-49	50-65	+65
Edad				

G	Masculino	Femenino	No binario
Género			

NE	Primarios (sin estudios o primarios)	Secundarios (1ª y 2ª etapa de secundaria y FP)	Superiores (Universitarios)
Nivel de estudios			

### BLOQUE 1. RESILIENCIA

1. Indique, por favor, <u>su grado de acuerdo o desacuerdo</u> con estas afirmaciones respecto a su <b>resiliencia individual</b>	<i>1= Totalmente en desacuerdo 7= Totalmente de acuerdo</i>						
Soy capaz de adaptarme al cambio	1	2	3	4	5	6	7
Puedo hacer frente a lo que venga	1	2	3	4	5	6	7
Trato de ver el lado humorístico de los problemas	1	2	3	4	5	6	7
Hacer frente al estrés puede fortalecerme	1	2	3	4	5	6	7
Tiendo a recuperarme tras una enfermedad o una dificultad	1	2	3	4	5	6	7
Puedo lograr metas a pesar de los obstáculos	1	2	3	4	5	6	7
Puedo mantener la concentración bajo presión	1	2	3	4	5	6	7
No me desanimo fácilmente ante el fracaso	1	2	3	4	5	6	7
Me considero una persona fuerte	1	2	3	4	5	6	7
Puedo manejar los sentimientos negativos	1	2	3	4	5	6	7

2. Evalúe en qué medida las siguientes afirmaciones reflejan su <b>comportamiento</b>	<i>1= Totalmente en desacuerdo 7= Totalmente de acuerdo</i>						
Tenemos relaciones estrechas y personales con nuestros contactos	1	2	3	4	5	6	7
Busco formas creativas <b>para cambiar</b> situaciones difíciles	1	2	3	4	5	6	7
Independientemente de lo que me pase, creo que <b>puedo controlar mi reacción</b> ante ello	1	2	3	4	5	6	7
Creo que <b>puedo crecer de manera positiva</b> afrontando situaciones difíciles	1	2	3	4	5	6	7

Busco activamente <b>formas de reemplazar las pérdidas</b> que encuentro en la vida							
---	--	--	--	--	--	--	--

3. <b>Ante situaciones adversas</b> , por favor, indique cuál es su <b>grado de acuerdo</b> con las siguientes afirmaciones.	1= Totalmente en desacuerdo 7= Totalmente de acuerdo						
Mi comercio se mantiene en pie y conserva su posición	1	2	3	4	5	6	7
Mi comercio consigue encontrar nuevas soluciones	1	2	3	4	5	6	7
Mi comercio resiste hasta el final	1	2	3	4	5	6	7
Mi comercio no se rinde y continua su camino	1	2	3	4	5	6	7
Mi comercio actúa con rapidez	1	2	3	4	5	6	7
Mi comercio desarrolla alternativas para beneficiarse de las circunstancias negativas	1	2	3	4	5	6	7
Mi comercio es ágil para tomar las medidas necesarias cuando hace falta	1	2	3	4	5	6	7
Mi comercio es un lugar donde todos los empleados se comprometen a hacer lo que se les pide	1	2	3	4	5	6	7
Mi comercio actúa como un todo con sus empleados	1	2	3	4	5	6	7

4. <b>Ante situaciones adversas</b> , por favor, indique cuál es su grado de acuerdo con las siguientes frases	1= Totalmente en desacuerdo 7= Totalmente de acuerdo						
Mi comercio puede reanudar su <b>actividad cotidiana</b> rápidamente	1	2	3	4	5	6	7
Mi comercio vuelve a funcionar como siempre <b>en poco tiempo</b>	1	2	3	4	5	6	7
Mi comercio puede <b>recuperar con facilidad</b> su funcionamiento normal.	1	2	3	4	5	6	7
En mi comercio tratamos con los <b>problemas rápidamente</b>	1	2	3	4	5	6	7

## BLOQUE 2. ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA DEL COMERCIO

5. Por favor, indique cuál es su grado de acuerdo con las siguientes frases de la <b>capacidad emprendedora de su comercio</b>	1= Totalmente en desacuerdo 7= Totalmente de acuerdo						
En general en mi comercio se hace énfasis en la <b>adopción de tecnología y de innovaciones</b>	1	2	3	4	5	6	7
En los últimos años, mi comercio ha <b>introducido muchas nuevas líneas (surtido) de productos o servicios.</b>	1	2	3	4	5	6	7
En los últimos años, <b>los cambios</b> que hemos introducido en nuestro surtido de <b>productos y/o servicios</b> han sido muy <b>importantes</b>	1	2	3	4	5	6	7
Mi comercio suele ser el <b>primero en desarrollar iniciativas</b> a las que luego responden los competidores	1	2	3	4	5	6	7

Mi comercio a menudo es el <b>primero en introducir nuevos</b> productos, procesos de gestión, tecnologías, etc	1	2	3	4	5	6	7
Mi comercio suele <b>adoptar una postura muy competitiva</b> tratando de anular a los competidores	1	2	3	4	5	6	7
Mi comercio prefiere <b>realizar inversiones arriesgadas</b> que ofrecen oportunidades de beneficios muy altos	1	2	3	4	5	6	7
Debido al entorno actual, es necesario <b>tomar decisiones valientes</b> y de amplio alcance para conseguir los objetivos	1	2	3	4	5	6	7
En situaciones de <b>incertidumbre</b> solemos adoptar una postura <b>valiente y agresiva</b> para aprovechar al máximo potenciales oportunidades	1	2	3	4	5	6	7

### BLOQUE 3. FUENTES DE CONOCIMIENTO

6. En los últimos tres años ¿qué importancia ha tenido para su comercio la información procedente de las siguientes fuentes?	1= nada importante 7= muy importante						
Empleados	1	2	3	4	5	6	7
Proveedores	1	2	3	4	5	6	7
Clientes	1	2	3	4	5	6	7
Competidores	1	2	3	4	5	6	7
Redes Sociales (Facebook, Instagram, Pinterest, etc)	1	2	3	4	5	6	7
Cámara de comercio	1	2	3	4	5	6	7
Organismos Públicos (Ayuntamiento, Generalita Valenciana, Diputación, etc)	1	2	3	4	5	6	7
Ferias comerciales	1	2	3	4	5	6	7
Publicaciones y revistas del sector	1	2	3	4	5	6	7
Asociaciones del sector comercial (asociaciones de comerciantes)	1	2	3	4	5	6	7
Otros: especificar	1	2	3	4	5	6	7

### BLOQUE 4. DIGITALIZACIÓN

7. Por favor, indique cuál es su grado de digitalización de su comercio en relación con las siguientes frases.	1= Nada desarrollado 7= Totalmente desarrollado						
Página web	1	2	3	4	5	6	7
Promoción de mi comercio en redes sociales (Whatsapp, Facebook, Instagram, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
Tienda on line (e-commerce)	1	2	3	4	5	6	7
CRM (Herramienta de gestión de relación con clientes) para gestionar los procesos con los clientes (promociones, descuentos, etc)	1	2	3	4	5	6	7
Software con fines administrativos y de gestión.	1	2	3	4	5	6	7
Digitalización de los procesos y flujos de trabajo como la contabilidad, facturación, inventario, etc.	1	2	3	4	5	6	7

Digitalización de emisión y recepción de las facturas de mis clientes y proveedores (Factura electrónica)	1	2	3	4	5	6	7
Opciones de pago digital (Tarjeta, teléfono, Bizum, etc.)	1	2	3	4	5	6	7

### BLOQUE 5. DINAMISMO DEL ENTORNO

8. Por favor, indique cuál es su grado de acuerdo con las siguientes frases relacionadas con el <b>dinamismo del entorno</b>	1= Totalmente en desacuerdo 7= Totalmente de acuerdo						
Mi comercio debe cambiar frecuentemente sus <b>prácticas de marketing</b> para mantenerse al día con el mercado y los competidores.	1	2	3	4	5	6	7
El ritmo al que nuestros <b>productos/servicios</b> se quedan antiguos en este sector es muy alto	1	2	3	4	5	6	7
Las acciones de los <b>competidores</b> son bastante difíciles de predecir.	1	2	3	4	5	6	7
La demanda y los gustos de los <b>clientes</b> son difíciles de predecir	1	2	3	4	5	6	7
Las <b>tecnologías</b> que utilizamos en nuestro negocio sufren muchos cambios.	1	2	3	4	5	6	7

### BLOQUE 6. INNOVACIÓN Y RESULTADOS

9. Durante los últimos 3 años, indique si su empresa ha introducido en su comercio las siguientes <b>innovaciones</b>	SI	NO
Nuevos productos (o significativamente mejorados) en el surtido/ nuevo embalaje	1	2
Nuevos servicios (o significativamente mejorados) y/o nuevas experiencias para el consumidor	1	2
Nuevo (o significativamente mejorado) diseño de mobiliario o forma de presentar los productos	1	2
Nuevos (o significativamente mejorados) métodos de entrega o distribución (venta por teléfono, entrega a domicilio, venta online)	1	2
Nuevo (o significativamente mejorado) sistema de información personalizado de clientes	1	2
Nuevas (o significativamente mejoradas) ofertas a clientes que tengan tarjetas de promociones/fidelización o similares.	1	2
Nuevo (o significativamente mejorado) cambio de imagen, marca o logo del comercio	1	2
Nuevo (o significativamente mejorado) sistema integrado de gestión de las actividades de la empresa, métodos de contabilidad u otras operaciones administrativas	1	2
Nuevos (o significativamente mejorados) procedimientos organizativos para relaciones externas, (ej. asociacionismo comercial, acuerdos de colaboración con otras empresas, participación en plataformas de venta etc)	1	2
Nuevos (o significativamente mejorados) métodos de organización de toma de decisiones o gestión de recursos humanos.	1	2

10. Por favor, indique cuál es su grado de acuerdo con las siguientes frases relacionadas con <b>la innovación en su comercio</b>	1= Totalmente en desacuerdo 7= Totalmente de acuerdo						
---	---	--	--	--	--	--	--

Este comercio pone en marcha <b>más</b> prácticas comerciales que otros comercios competidores	1	2	3	4	5	6	7
Este comercio pone en marcha nuevas prácticas comerciales <b>antes</b> que los comercios competidores	1	2	3	4	5	6	7
Este comercio está <b>continuamente</b> poniendo en marcha nuevas prácticas comerciales	1	2	3	4	5	6	7

11. En los últimos tres años, por favor, indique cuál es su grado de acuerdo con las siguientes frases respecto a los <b>resultados de su empresa</b> .	<i>1= Totalmente en desacuerdo 7= Totalmente de acuerdo</i>						
Nuestra tienda ha experimentado un crecimiento en facturación	1	2	3	4	5	6	7
Nuestro establecimiento ha experimentado un crecimiento de beneficios	1	2	3	4	5	6	7
Nuestro establecimiento ha experimentado un crecimiento de clientes	1	2	3	4	5	6	7
La posición competitiva de nuestra tienda ha mejorado	1	2	3	4	5	6	7
La moral de nuestros empleados ha mejorado	1	2	3	4	5	6	7
La imagen de nuestro establecimiento ha mejorado en relación con nuestros competidores	1	2	3	4	5	6	7

Muchas gracias por su tiempo y colaboración



Laura Bernal Sánchez, secretaria de la Comité de Ética de la Investigación con Seres Humanos de la Universitat Jaume I de Castellón de la Plana,

CERTIFICO; que el Comité de Ética de la Investigación con Seres Humanos de la Universitat Jaume I ha emitido informe FAVORABLE sobre el proyecto de tesis doctoral de María Iluminada Vallet Bellmunt, con número de expediente "CEISH/20/2024" La resiliencia del comercio minorista, presentado por Víctor del Corte Lora, por considerar que cumple con las normas deontológicas exigidas.

Castellón de la Plana, 19 de julio de 2024

*Copia auténtica del documento firmado por Laura Bernal Sánchez, y sellado electrónicamente por la Universidad Jaume I el 24/07/2024. 08.25 h. Se puede comprobar su autenticidad accediendo a la dirección <http://www.uji.es/documents> e introduciendo el código seguro de verificación 472C1E1D7D7EEF4EB2EC.*

