

<https://doi.org/10.69639/arandu.v13i1.2003>

El ciclo de adaptación forzada: un modelo de resiliencia estratégica en MIPYMES de México y Colombia

The forced adaptation cycle: a model of strategic resilience in MSMES in Mexico and Colombia

Edgar Flores Bautista

flores_edgar@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-2155-3977>

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
México – Puebla

Cheysi Rubí Chávez Cab

cheysi.chavez@uimqroo.edu.mx

<https://orcid.org/0009-0001-1709-3974>

Consejo Quintanarroense de Humanidades, Ciencias y Tecnologías
México – Quintana Roo

Karen Sofía Giraldo Mejía

karen.sofia.giraldo@correounivalle.edu.co

<https://orcid.org/0009-0008-8560-0254>

Universidad del Valle Tuluá
Colombia - Valle del Cauca

Julia Yadira Díaz Montoya

juliayadiradm@icloud.com

<https://orcid.org/0009-0007-4059-9299>

Universidad Vizcaya de las Américas
México – Tamaulipas

Artículo recibido: 18 enero 2026-Aceptado para publicación: 20 febrero 2026
Conflictos de intereses: Ninguno que declarar

RESUMEN

La disrupción sin precedentes causada por la pandemia de COVID-19 expuso la vulnerabilidad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) en economías emergentes, al tiempo que catalizó procesos de adaptación no documentados en la literatura existente. Este estudio aborda este vacío mediante la construcción de un modelo teórico-empírico de resiliencia y planeación estratégica adaptativa. A través de un diseño cualitativo de estudio de caso múltiple comparativo, se analizaron las trayectorias organizacionales de 12 MIPYMES en México y Colombia. El análisis, basado en la Teoría Fundamentada, revela que la resiliencia estratégica se manifiesta como un proceso dinámico denominado el "Ciclo de Adaptación Forzada". Este modelo procesual de cuatro fases (Shock y Respuesta Inicial; Experimentación y Reconfiguración; Aprendizaje y Reconceptualización; Institucionalización) articula cómo las firmas transformaron la crisis en un catalizador para la maduración organizacional. Los hallazgos identifican tres arquetipos de respuesta inicial (contracción defensiva, pivote oportunista y

resistencia) y demuestran que el ciclo fue moderado por recursos fundacionales como el liderazgo de soporte emocional, la cohesión del equipo y el capital social, incluyendo la "coopetición" entre pares. Teóricamente, este trabajo dinamiza el concepto de resiliencia y contextualiza las microfundaciones de las capacidades dinámicas en entornos de escasez. Prácticamente, ofrece un marco para que los líderes empresariales fomenten la experimentación y construyan amortiguadores de resiliencia, informando a su vez el diseño de políticas públicas más allá del mero apoyo financiero.

Palabras clave: resiliencia estratégica, capacidades dinámicas, planeación adaptativa, MIPYMES

ABSTRACT

The unprecedented disruption caused by the COVID-19 pandemic exposed the vulnerability of Micro, Small, and Medium-sized Enterprises (MSMEs) in emerging economies, while also catalyzing adaptation processes not yet documented in existing literature. This study addresses this gap by constructing an empirical-theoretical model of resilience and adaptive strategic planning. Through a qualitative, comparative multiple-case study design, the organizational trajectories of 12 MSMEs in Mexico and Colombia were analyzed. The analysis, grounded in Grounded Theory, reveals that strategic resilience manifests as a dynamic process termed the "Forced Adaptation Cycle." This four-phase processual model (Shock and Initial Response; Experimentation and Reconfiguration; Learning and Reconceptualization; Institutionalization) articulates how firms transformed the crisis into a catalyst for organizational maturation. The findings identify three initial response archetypes (defensive contraction, opportunistic pivot, and resistance) and demonstrate that the cycle was moderated by foundational resources such as emotionally supportive leadership, team cohesion, and social capital, including "coopetition" among peers. Theoretically, this work dynamizes the concept of resilience and contextualizes the microfoundations of dynamic capabilities in resource-scarce environments. Practically, it offers a framework for business leaders to foster experimentation and build resilience buffers, while also informing the design of public policies beyond mere financial support.

Keywords: strategic resilience, dynamic capabilities, adaptive planning, MSMEs

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

INTRODUCCIÓN

La pandemia de COVID-19 representó un punto de inflexión sin precedentes para las organizaciones a nivel mundial, exponiendo vulnerabilidades sistémicas y desafiando los paradigmas tradicionales de gestión. Para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en economías emergentes, esta disrupción no solo intensificó las presiones preexistentes, sino que también aceleró la necesidad de desarrollar capacidades de adaptación y resiliencia estratégica (Duchek, 2020). En América Latina, donde las MIPYMES constituyen la columna vertebral del tejido empresarial, la crisis provocó el cierre de millones de empresas y la pérdida de millones de puestos de trabajo, poniendo de manifiesto la fragilidad de un segmento caracterizado por su limitado acceso a financiamiento y baja capacidad de absorción tecnológica (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2021).

Esta disrupción ha catalizado un renovado interés académico en el concepto de resiliencia estratégica, entendida no como una simple capacidad de recuperación, sino como un proceso dinámico de anticipación, adaptación y transformación que permite a las organizaciones prosperar en entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VUCA) (Linnenluecke, 2022; Koporcic et al., 2025). La literatura reciente sugiere que las capacidades dinámicas —la habilidad de las empresas para integrar, construir y reconfigurar competencias para abordar entornos cambiantes (Teece et al., 1997)— son un factor determinante en la construcción de dicha resiliencia (Dejardin et al., 2022; García-Valenzuela et al., 2024).

A pesar de este creciente interés, persisten importantes vacíos en la literatura que limitan nuestra comprensión del fenómeno en el contexto de las MIPYMES de economías emergentes. Primero, los estudios sobre resiliencia organizacional siguen predominantemente centrados en grandes corporaciones de economías desarrolladas, ignorando las particularidades de las pequeñas organizaciones que operan en contextos de mayor incertidumbre estructural. Segundo, la investigación en planeación estratégica continúa anclada en enfoques normativos y estáticos, que resultan insuficientes para capturar las prácticas de planeación adaptativa —flexibles, iterativas y a menudo informales— que caracterizan la realidad de las MIPYMES (Mintzberg & Waters, 1985). Finalmente, existe una notable ausencia de estudios cualitativos y comparativos que exploren en profundidad cómo se reconfigura la estrategia en distintas geografías ante un mismo evento disruptivo, limitando la transferencia de aprendizajes y la formulación de políticas públicas eficaces.

Para abordar estos vacíos, el presente estudio adopta un enfoque cualitativo comparado entre México y Colombia, dos economías emergentes representativas de América Latina. El objetivo de esta investigación es construir un modelo teórico-empírico de planeación estratégica adaptativa en MIPYMES, mediante el análisis comparativo de trayectorias organizacionales post-pandemia, con el fin de identificar capacidades resilientes y prácticas emergentes en contextos de

alta incertidumbre. Este objetivo se traduce en la siguiente pregunta de investigación central: ¿Cómo desarrollaron las MIPYMES de México y Colombia capacidades resilientes y prácticas emergentes de planeación estratégica adaptativa en respuesta a la disrupción pandémica, y qué patrones organizacionales permiten la construcción de dicho modelo?

La contribución principal de este estudio es la formulación del "Ciclo de Adaptación Forzada", un modelo teórico procesual, emergente de los datos, que articula la resiliencia estratégica como una trayectoria de aprendizaje transformacional. Teóricamente, este modelo dinamiza el concepto de resiliencia y contextualiza las microfundaciones de las capacidades dinámicas en entornos de escasez. Metodológicamente, el trabajo se sustenta en un robusto diseño de estudio de caso múltiple comparado que captura la complejidad de las prácticas adaptativas. Prácticamente, los resultados ofrecen un marco de referencia para líderes empresariales y recomendaciones para el diseño de políticas públicas que fomenten una resiliencia organizacional más allá de la mera supervivencia.

Marco Teórico

Para comprender la compleja interacción de factores que subyacen a la resiliencia estratégica de las MIPYMES, este estudio se fundamenta en una articulación de perspectivas teóricas complementarias. Mientras que la Teoría de las Capacidades Dinámicas ofrece un lente para analizar la adaptación interna de la firma, la Teoría de Redes y el Capital Social proporciona el marco para entender cómo estas empresas movilizan recursos externos cruciales para su supervivencia y transformación.

Resiliencia Estratégica y Capacidades Dinámicas

El concepto de resiliencia organizacional ha transitado desde una visión de mera recuperación post-crisis hacia una concepción dinámica que enfatiza la adaptación y la transformación proactiva (Linnenluecke, 2022; Ducheck, 2020). En este sentido, la resiliencia estratégica se entiende como una meta-capacidad que permite a las organizaciones no solo absorber disrupciones, sino también emerger fortalecidas de ellas, habiendo desarrollado nuevas competencias (Williams et al., 2017).

La literatura reciente ha establecido un vínculo robusto entre la resiliencia y la Teoría de las Capacidades Dinámicas, la cual postula que la ventaja competitiva sostenible en entornos volátiles no reside en la posesión de recursos, sino en la habilidad de la firma para "integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para abordar entornos rápidamente cambiantes" (Teece et al., 1997, p. 516). Estas capacidades son distintas de las capacidades operativas ordinarias; son las que permiten a una empresa modificar su base de recursos y adaptarse estratégicamente (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Adoptamos el influyente marco de Teece (2007), que desagrega las capacidades dinámicas en tres clústeres de actividades: Detección (Sensing), la capacidad para identificar y evaluar oportunidades y amenazas en el entorno; Aprovechamiento (Seizing), la habilidad para movilizar

recursos, a menudo a través de la innovación de modelos de negocio, para capturar valor de dichas oportunidades; y Reconfiguración (Transforming), la capacidad para renovar continuamente los activos, las estructuras y los modelos de negocio de la organización para mantener la competitividad.

Estudios recientes han comenzado a aplicar este marco al contexto de las MIPYMES en crisis, demostrando empíricamente que capacidades como la detección, la absorción de conocimiento y, crucialmente, la innovación, tienen un impacto significativo en la resiliencia (García-Valenzuela et al., 2024; Dejardin et al., 2022). Sin embargo, aún se requiere una comprensión más profunda de los mecanismos específicos y las prácticas emergentes a través de los cuales las MIPYMES, con sus recursos limitados, desarrollan y despliegan estas capacidades en el fragor de una crisis.

Planeación Adaptativa en Contextos de Incertidumbre

Los modelos tradicionales de planeación estratégica, caracterizados por su linealidad y rigidez, resultan insuficientes en los entornos de alta volatilidad que enfrentan las MIPYMES (Korber & McNaughton, 2018). En respuesta, ha emergido el concepto de planeación estratégica adaptativa, que, en lugar de enfocarse en la formulación de planes estáticos, enfatiza la flexibilidad, el aprendizaje continuo y la experimentación (Teece et al., 1997).

Para las MIPYMES, esto se traduce en una mayor dependencia de estrategias emergentes que surgen de la acción y la retroalimentación, en contraposición a las estrategias deliberadas y planificadas de antemano (Mintzberg & Waters, 1985). La planeación se convierte en un proceso iterativo, con ciclos de decisión cortos y una mentalidad de "prueba y error" que permite a la organización ajustar su rumbo rápidamente. Aunque la literatura reconoce la importancia de esta flexibilidad, pocos estudios han documentado empíricamente cómo se ve este proceso en la práctica durante una crisis a gran escala y cómo se relaciona con el desarrollo de capacidades dinámicas.

2.3. El Rol del Capital Social y los Factores Contextuales en MIPYMES

Finalmente, la resiliencia de una MIPYME no puede entenderse de manera aislada de su entorno. La Teoría de Redes, y específicamente el concepto de Capital Social, postula que las relaciones en las que una empresa está inmersa constituyen un activo estratégico que proporciona acceso a información, recursos y confianza (Biggs & Shaffer, 2024). La "visión relacional" de la firma (Dyer & Singh, 1998) argumenta que la capacidad de una empresa para gestionar sus alianzas es una fuente crítica de ventaja competitiva.

Para las MIPYMES, que operan con recursos internos limitados, la habilidad para movilizar su capital social —ya sea con proveedores, clientes, pares o instituciones— se convierte en un mecanismo fundamental para la supervivencia y la adaptación (Ansell & Gash, 2008). Este marco teórico nos permite analizar no solo la adaptación interna de la firma, sino también cómo su interacción estratégica con el ecosistema moldea su trayectoria de resiliencia. Por lo tanto, este

estudio integra estas tres perspectivas teóricas para ofrecer una visión holística del fenómeno, analizando la interacción entre las capacidades internas, las prácticas de planeación y la movilización de recursos externos en el contexto de las MIPYMES de México y Colombia.

METODOLOGÍA

Para explorar la complejidad de las prácticas emergentes de planeación y resiliencia estratégica en MIPYMES, se adoptó un enfoque cualitativo-interpretativo, fundamentado en un diseño de estudio de caso múltiple comparado (Stake, 2013; Yin, 2018). Este diseño es particularmente adecuado para investigar fenómenos contemporáneos en su contexto real, permitiendo una comprensión profunda y holística de las dinámicas organizacionales (Eisenhardt & Graebner, 2007). La elección de una metodología cualitativa se justifica por la necesidad de capturar la riqueza, el contexto y los procesos subyacentes a la adaptación estratégica, aspectos que los métodos cuantitativos a menudo no logran aprehender en su totalidad (Mohajan, 2018).

Diseño de la Investigación y Selección de Casos

El estudio es de carácter longitudinal retrospectivo, analizando las trayectorias de las empresas en el período 2019-2024 para capturar su evolución antes, durante y después del pico de la disrupción pandémica. El núcleo del diseño es un estudio de caso múltiple comparado entre México y Colombia. Esta comparación binacional permite controlar el shock exógeno (la pandemia) mientras se exploran las variaciones en las respuestas estratégicas, potencialmente atribuibles a diferencias contextuales a nivel institucional, sectorial y de la firma (Greene & David, 1984).

La selección de los casos se realizó mediante un muestreo teórico intencional (Patton, 2015), buscando casos informacionalmente ricos que pudieran iluminar la pregunta de investigación. Se establecieron cuatro criterios de inclusión: (1) ser una micro, pequeña o mediana empresa (MIPYME) con operación continua entre 2019 y 2024; (2) haber experimentado una transformación estratégica o un desafío significativo durante la pandemia, más allá de la mera supervivencia; (3) pertenencia a diversos sectores para asegurar la heterogeneidad de la muestra; y (4) garantizar el acceso a líderes con rol estratégico (propietarios, gerentes) para obtener una perspectiva profunda de los procesos de decisión.

Tras un proceso de selección y descarte para asegurar la robustez y simetría de la muestra, la selección final quedó compuesta por 12 empresas, seis de Colombia y seis de México, abarcando sectores como servicios (restaurante, café, cine, transporte), manufactura (confección, imprenta), comercio (electrodomésticos, ropa, óptica) y oficios especializados (taller automotriz).

Recolección de Datos

La recolección de datos se llevó a cabo mediante entrevistas semiestructuradas en profundidad con los líderes estratégicos de cada empresa. Este método permite la flexibilidad necesaria para explorar temas emergentes mientras se asegura la cobertura de las dimensiones

clave de nuestro marco conceptual (Kallio et al., 2016). Se realizaron un total de 12 entrevistas principales, una por caso, con una duración promedio de 45 minutos. Las entrevistas fueron grabadas con el consentimiento informado de los participantes y transcritas textualmente para su análisis. El guion de la entrevista se estructuró en tres rondas temáticas, cubriendo el período pre-pandemia, el afrontamiento de la crisis y la fase de consolidación post-pandemia, para facilitar la reconstrucción de la trayectoria organizacional de cada firma. Se garantizó la confidencialidad y el anonimato de los participantes y sus empresas en todo el proceso.

Análisis de Datos

El análisis de los datos se guió por un riguroso proceso de tres etapas basado en la Teoría Fundamentada, adaptado según la sistemática de la metodología Gioia (Gioia et al., 2013; Gioia, 2021), la cual es reconocida por su rigor en la construcción de teoría a partir de datos cualitativos.

- Primera Etapa: Codificación Abierta (Conceptos de 1er Orden). Cada una de las 12 transcripciones fue analizada línea por línea para identificar términos, frases y conceptos significativos directamente desde el lenguaje de los participantes. Este proceso inductivo resultó en la generación de más de 250 códigos iniciales (ej. "dejar de hacer catálogos impresos", "nos reuníamos todos los días", "la unión entre mi abuelo") que capturaron la esencia de las experiencias vividas sin imponer categorías preconcebidas.
- Segunda Etapa: Codificación Axial (Conceptos de 2º Orden). En esta fase, se realizó un proceso abductivo (Timmermans & Tavory, 2012) de comparación constante entre los códigos de 1er orden y el marco teórico del estudio. Los códigos iniciales fueron agrupados, contrastados y refinados en categorías teóricas más abstractas. Este proceso permitió la emergencia de 18 conceptos de 2º orden (ej. "Pivote estratégico del canal de ventas", "Intensificación de los ciclos de decisión", "Cohesión del capital humano"), que representan los bloques de construcción temáticos de nuestro modelo.
- Tercera Etapa: Codificación Selectiva (Dimensiones Agregadas y Modelo Teórico). Finalmente, los conceptos de 2º orden se integraron en un modelo teórico dinámico. Se identificó una categoría central —"El Ciclo de Adaptación Forzada"— que articula el proceso de resiliencia en cuatro fases interconectadas (Shock, Experimentación, Aprendizaje, Institucionalización). A su vez, se determinó que este ciclo es moderado por un conjunto de "Recursos Fundacionales de Resiliencia" (a nivel micro y meso). Este modelo final, que representa la principal contribución teórica del estudio, se desarrolló hasta alcanzar la saturación teórica, punto en el cual el análisis de nuevos datos no generaba nuevas propiedades o dimensiones significativas para las categorías (Glaser & Strauss, 2017).

Estrategias de Rigor Científico

Para asegurar la calidad y la confiabilidad de los hallazgos, se implementaron múltiples estrategias de rigor, según los criterios de Lincoln y Guba (1985). La credibilidad se fortaleció

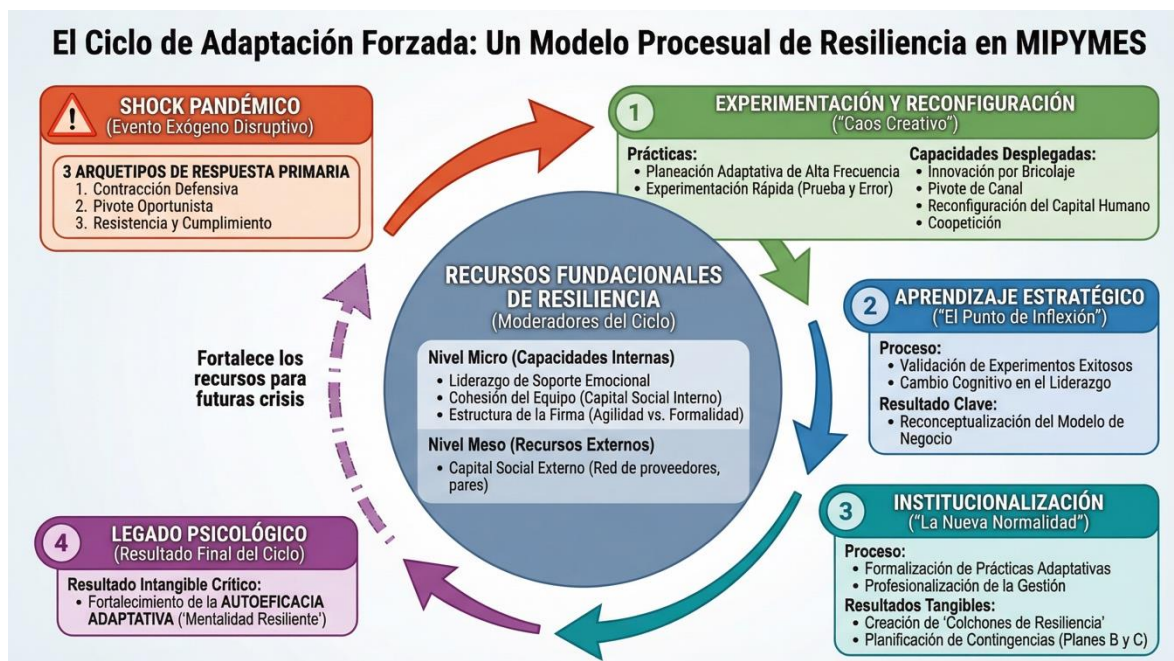
mediante la triangulación de datos, contrastando las perspectivas de empresas de diferentes sectores y países. La transferibilidad se abordó proporcionando una descripción densa del contexto y del proceso de selección de casos, permitiendo a otros investigadores evaluar la aplicabilidad de los hallazgos a otros contextos. La dependencia y la confirmabilidad se garantizaron a través de una descripción detallada y transparente del proceso de análisis de datos (como se expone en la sección 3.3), creando una "pista de auditoría" que permite a otros seguir la lógica desde los datos brutos hasta las conclusiones teóricas.

RESULTADOS

El análisis cualitativo comparado de las trayectorias organizacionales de 12 micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en Colombia y México durante la disrupción pandémica revela que la resiliencia estratégica no es un atributo estático ni una capacidad predeterminada, sino un proceso dinámico de aprendizaje y transformación. De nuestros datos emerge un modelo teórico que hemos denominado el "Ciclo de Adaptación Forzada" (ver Figura 1). Este modelo procesual explica cómo las MIPYMES, enfrentadas a una crisis existencial, transitaban desde un estado de shock inicial hasta la institucionalización de nuevas capacidades. El ciclo se desarrolla a través de cuatro fases interconectadas: (1) el shock inicial y la divergencia de las respuestas estratégicas; (2) la reconfiguración de capacidades en un contexto de incertidumbre; (3) el aprendizaje estratégico y la reconceptualización del modelo de negocio; y (4) la institucionalización de la resiliencia. La efectividad y la trayectoria de este ciclo en cada empresa estuvieron profundamente moderadas por un conjunto de recursos fundacionales a nivel micro (liderazgo, cohesión del equipo, estructura de la firma) y meso (capital social). A continuación, se detalla cada fase del modelo, sustentada en la evidencia empírica.

Figura 1

El Ciclo de Adaptación Forzada: Un Modelo Procesual de Resiliencia Estratégica en MIPYMES



El Shock Inicial y la Divergencia de las Respuestas Estratégicas

La llegada de la pandemia de COVID-19 representó un shock exógeno que interrumpió abruptamente la normalidad operativa de todas las empresas estudiadas. La forma en que cada firma detectó la amenaza y su reacción estratégica inmediata fueron determinantes para la trayectoria de resiliencia que seguirían.

Canales de Detección de la Crisis

La conciencia de la severidad de la crisis no fue homogénea y llegó a través de distintos canales. Para las empresas cuyo modelo de negocio dependía de la congregación de personas, como el transporte turístico o el cine, la detección fue súbita y mediada por el entorno regulatorio. El cierre de su ecosistema fue la señal inequívoca, como lo narra el gerente de la empresa de transporte: "Cuando el gobierno declaró cuarentena y cerró todas las playas, parques temáticos, cerró pueblos mágicos, museos, nos dimos cuenta a los tres días... que sí seríamos muy afectados" (Gerente, empresa de transporte, México).

En contraste, para las empresas con cadenas de suministro globales, la primera señal de alerta provino de la disrupción logística internacional, mucho antes de que las medidas de confinamiento se implementaran localmente. El propietario de la tienda de electrodomésticos en México lo recuerda con precisión: "Yo me di cuenta cuando los de China dejan de mandar mercancía... 20 días de que se anuncie que hay una pandemia. Se bloquea lo que es China" (Propietario, PYME de electrodomésticos, México). Esta detección temprana, a través de la red de proveedores, le confirió una ventaja temporal para tomar acciones proactivas. Para otras empresas, como las del sector de alimentos y bebidas, el shock se manifestó principalmente como

un colapso inmediato de la demanda presencial: "Pasamos de tener mesas casi que todos los días llenas a no tener ni un cliente en cuestión de horas" (Propietario, microempresa de café, Colombia).

Arquetipos de Respuesta Estratégica Primaria

Frente a este shock, las respuestas estratégicas iniciales de las MIPYMES divergieron notablemente, permitiéndonos identificar tres arquetipos principales:

a) Contracción Defensiva: Característica de empresas con altos costos fijos y una caída drástica de ingresos, como el cine y la empresa de transporte. La prioridad fue la supervivencia financiera a través de la reducción radical de la estructura de costos. Esta postura implicó decisiones dolorosas pero percibidas como necesarias. Como lo describe la gerente del cine: "Lo más importante que se tomó fue reducir pues plantillas, reducir costos... basándonos en que al abrir los cines pues no había la misma asistencia que en años pasados" (Gerente, empresa de cine, México). De manera similar, la empresa de transporte tuvo que desinvertir en activos para poder subsistir: "Tuvimos que descansar a los empleados, inclusive tuvimos que deshacernos de algunas unidades debido a lo que acontecía en el país" (Gerente, empresa de transporte, México).

b) Pivote Oportunista: Este arquetipo, observado prominentemente en el caso de la tienda de electrodomésticos en México, implicó ver la crisis no solo como una amenaza, sino como una oportunidad de mercado. Aprovechando su condición de informalidad, que la eximía de las restricciones de cierre impuestas a sus competidores formales, la empresa adoptó una estrategia agresiva de expansión y diversificación. El propietario lo explica sin rodeos: "Como yo no estaba registrado, yo podía vender... Y nosotros aprovechamos... a crecer. ¿Por qué? Porque compramos línea blanca... Como eso estaba prohibido abrirlos, nosotros lo aprovechamos para vender" (Propietario, PYME de electrodomésticos, México). Esta respuesta transformó la amenaza externa en una ventaja competitiva decisiva.

c) Resistencia y Cumplimiento: Este fue el arquetipo más común entre las microempresas y algunas PYMES. La estrategia no fue una contracción drástica ni una expansión oportunista, sino la de "aguantar" y adaptarse mínimamente para cumplir con las regulaciones y mantener un flujo de ingresos, por pequeño que fuera. Se apalarcaron en líneas de negocio secundarias o en su condición de servicio esencial. La imprenta, por ejemplo, cuyo mercado principal de uniformes colapsó, sobrevivió gracias a una línea de negocio emergente: "Esos trabajitos nos mantuvieron a flote con esos pequeños trabajos que hacíamos de personalizados" (Colaborador, imprenta, México). De manera similar, el taller mecánico, aunque con una demanda reducida, pudo seguir operando al ser un servicio necesario: "Era atender un cliente por día... porque habían puesto que no puede haber mucha aglomeración" (Propietario, taller mecánico, México). Esta respuesta priorizó la continuidad operativa sobre la transformación estratégica.

Reconfiguración de Capacidades en un Contexto de Incertidumbre

Una vez superado el shock inicial, las empresas se sumergieron en una fase de intensa actividad adaptativa, caracterizada por la experimentación y la movilización de capacidades dinámicas para ejecutar sus respuestas estratégicas. Esta fase, que hemos denominado el "caos creativo", fue fundamental para la supervivencia y sentó las bases para el aprendizaje posterior.

La Adopción de una Planeación Adaptativa de Alta Frecuencia

Un hallazgo transversal en todos los casos fue el abandono inmediato de los planes estratégicos preexistentes. La incertidumbre radical del entorno volvió obsoleta cualquier planificación a largo plazo. Como lo expresó sucintamente el líder del café: "Nuestro plan para ese año había quedado obsoleto, vuelto nada" (Propietario, microempresa de café, Colombia). En su lugar, las empresas adoptaron un modo de planeación adaptativa, caracterizado por tres elementos clave.

Primero, la intensificación de los ciclos de decisión. Las reuniones pasaron de ser eventos trimestrales o mensuales a rituales diarios o semanales. El objetivo era procesar información rápidamente y ajustar el rumbo de manera constante. La gerente del restaurante lo describe como un estado de alerta permanente: "Todos los días, a veces dos veces. Era una locura. Cambios de protocolo, horarios nuevos, decisiones de personal. No había un día igual al otro" (Gerente, restaurante mediano, Colombia).

Segundo, una clara orientación a la experimentación rápida. Las empresas se vieron forzadas a probar múltiples iniciativas sin certeza de su éxito, aceptando el fracaso como una parte inherente del proceso de aprendizaje. El caso del café ilustra esta mentalidad de "prueba y error": "Cada reunión era una lluvia de ideas, experimentos, implementamos domicilios, pues venta de café en grano, paquetes para desayuno en casa, hacíamos tutoriales... gran parte de estas ideas fracasaron, otras nos salvaron" (Propietario, microempresa de café, Colombia). Esta disposición a asumir riesgos calculados fue un diferenciador clave.

Tercero, la reducción del horizonte temporal. La planificación se centró en la supervivencia inmediata y en ciclos operativos cortos. La propietaria de la pastelería lo resume así: "Yo particularmente dejé como de pensar las cosas tan a largo plazo... ahorita estamos en noviembre empezando y yo ya estoy pensando cómo voy a sacar los productos que quiero vender en diciembre, pero no me voy como más allá" (Propietaria, microempresa de pastelería, Colombia).

Innovación Forzada como Motor de Supervivencia

La crisis actuó como un poderoso catalizador de la innovación, forzando a las empresas a reconfigurar sus productos, servicios y canales de distribución. Identificamos dos formas principales de innovación.

La más prevalente fue la innovación en el canal de distribución, con un pivote masivo hacia la venta digital y la entrega a domicilio. Este cambio requirió una rápida absorción de nuevas habilidades. El propietario de la óptica, por ejemplo, recurrió al autoaprendizaje: "Empezamos a

darle más énfasis a lo que es la venta en línea. Se hicieron las páginas web y empezamos a vender en MercadoLibre... aprendí a hacerlo buscando cursos o videos en línea, en YouTube principalmente" (Propietario, PYME de óptica, México).

La segunda forma fue la innovación de producto por bricolaje, que consistió en apalancar las capacidades productivas existentes para crear nuevos productos demandados por el contexto pandémico. Las empresas de confección son el ejemplo paradigmático. La empresa colombiana relata: "Lo que hicimos fue crear otros productos que pudieran servir en tema de pandemia. Hicimos tapabocas, hicimos antifluidos" (Gerente, empresa de confección, Colombia). De manera similar, la imprenta mexicana encontró en los cubrebocas personalizados una nueva línea de ingresos: "Empezamos a hacer lo que son los cubrebocas personalizados y con eso nos elevamos un poquito" (Colaborador, imprenta, México).

La Reconfiguración del Capital Humano y Social

La coordinación de recursos, tanto internos como externos, fue una capacidad dinámica fundamental durante esta fase. Internamente, la crisis demandó una reconfiguración ágil del capital humano. Los roles se volvieron fluidos y la polivalencia se convirtió en una necesidad. La gerente del restaurante lo ilustra vívidamente: "Yo pasé de ser gerente a ser de todo. Atender el teléfono, empacar, revisar rutas, coordinar turnos" (Gerente, restaurante mediano, Colombia). En la imprenta, el tiempo de inactividad se usó para capacitar al personal en nuevas áreas: "Hasta los muchachos aprendieron a costurar, a usar máquinas" (Colaborador, imprenta, México).

Externamente, las empresas activaron su capital social para ganar flexibilidad y reducir costos. Esto incluyó fortalecer lazos con proveedores, quienes ofrecieron crédito y flexibilidad, y, notablemente, la creación de alianzas con competidores directos en un acto de cooptación. El caso del grupo de restaurantes en Colombia es elocuente: "Varios restaurantes de la zona armaron un grupo para apoyarnos, compartir información y hasta comprar juntos" (Gerente, restaurante mediano, Colombia). Estas redes de colaboración se convirtieron en un mecanismo de resiliencia a nivel de ecosistema local.

Aprendizaje Estratégico y Reconceptualización del Modelo de Negocio

La fase de experimentación intensiva no solo generó soluciones operativas para la supervivencia, sino que también propició un profundo proceso de aprendizaje organizacional. En los casos más notables, este aprendizaje trascendió la simple adaptación y condujo a una reconceptualización fundamental del modelo de negocio y la propuesta de valor de la empresa.

El Punto de Inflexión como Catalizador del Aprendizaje

El aprendizaje estratégico a menudo fue catalizado por un punto de inflexión: un evento o resultado específico que validó una nueva dirección y generó una revelación en el equipo directivo. Este momento actuó como una "prueba de concepto" que transformó una táctica de supervivencia en una estrategia consciente.

Un ejemplo paradigmático se encuentra en el caso del café colombiano. Tras semanas de incertidumbre, una decisión experimental de realizar una transmisión en vivo por Instagram para enseñar métodos de preparación de café generó un resultado inesperado y transformador. El propietario lo narra como un momento de epifanía:

"Hicimos un en vivo en redes, vía instagram, enseñando métodos de preparación de grano y todo, y a la gente le encantó, se triplicaron las ventas de café en grano ese fin de semana. Mejor dicho, ese fue el punto de quiebre; entendimos que no solo hacíamos café, hacíamos más que nada una comunidad." (Propietario, microempresa de café, Colombia)

Este evento no solo salvó financieramente a la empresa en el corto plazo, sino que provocó un cambio cognitivo fundamental. El equipo directivo aprendió que su activo más valioso no era el espacio físico del local, sino su conocimiento y su capacidad para conectar con una comunidad de entusiastas. Este aprendizaje fue el que les permitió pivotar con confianza de un modelo de negocio basado en el servicio presencial a uno centrado en la venta de producto (café en grano) y la creación de contenido digital.

La Reconceptualización del Valor: De lo Transaccional a lo Relacional y Experiencial

El aprendizaje derivado de los puntos de inflexión llevó a varias empresas a redefinir su propuesta de valor central, transitando desde un enfoque puramente transaccional hacia uno más relacional y experiencial.

La pastelería artesanal, por ejemplo, entendió que en un contexto de aislamiento y ansiedad, su rol no era solo vender postres, sino facilitar momentos de conexión y celebración. Su estrategia de "hacer sentir a las personas que el mundo todavía no se ha acabado y que necesitamos seguir celebrando" (Propietaria, microempresa de pastelería, Colombia) es una clara manifestación de este cambio. De manera similar, la tienda de ropa, al verse forzada a interactuar digitalmente, se enfocó en "humanizar la marca" y ofrecer una "experiencia" que trascendiera la simple venta de un producto (Colaborador, PYME de ropa, México).

Este fenómeno es particularmente visible en el caso del cine, una industria cuya propuesta de valor tradicional fue directamente amenazada por las plataformas de streaming. El aprendizaje forzado por la crisis les llevó a reorientar su estrategia futura, enfocándose en lo que el streaming no puede ofrecer. Como explica la gerente:

"Fíjate que para la empresa ahorita lo más importante es garantizar que los clientes vivan experiencias únicas, inolvidables y perfectas. Entonces ahorita nos basamos en la experiencia del cliente, sin importar si genera a lo mejor un poquito más de gasto." (Gerente, empresa de cine, México)

Esta reconceptualización no es un ajuste menor, sino un pivote estratégico fundamental que redefine el campo de batalla competitivo, moviéndolo desde el contenido hacia la experiencia integral. En todos estos casos, la crisis obligó a las empresas a preguntarse por su propósito

fundamental, y las que lograron una resiliencia más profunda fueron aquellas que encontraron una respuesta que iba más allá de la mera transacción comercial.

La Institucionalización de la Resiliencia: Hacia una Nueva Normalidad Operativa

La fase final del ciclo de adaptación forzada consiste en la institucionalización del aprendizaje, un proceso mediante el cual las soluciones y mentalidades desarrolladas durante la crisis se integran en la estructura y la cultura de la organización, creando una "nueva normalidad" operativa y una mayor capacidad de resiliencia a largo plazo.

Formalización de Prácticas Adaptativas y Capacidades Emergentes

El análisis revela que las prácticas y capacidades que demostraron ser efectivas durante la pandemia no fueron descartadas, sino que se formalizaron y se convirtieron en parte del repertorio estratégico estándar de la empresa. La innovación en el canal de ventas es el ejemplo más claro. El servicio a domicilio y la venta en línea, adoptados por necesidad, se mantuvieron como unidades de negocio estratégicas. Como afirma el propietario de la óptica: "Pues la venta en línea, sí continuamos con la venta en línea" (Propietario, PYME de óptica, México).

Más allá de las prácticas, en algunos casos la crisis catalizó una profesionalización de la gestión. La misma óptica, que antes operaba con una planeación informal "sobre la marcha", reconoció la necesidad de una mayor estructura como resultado de la crisis. Este aprendizaje se institucionalizó a través de la búsqueda de ayuda externa:

"Ahora lo que hicimos fue ya la planeación estratégica, ya apoyarnos de una empresa que se dedica a ayudar a otras empresas a crecer. Nos ayudamos de ellos para hacer ya una planeación estratégica que estamos empezando a llevar a cabo." (Propietario, PYME de óptica, México)

Este paso de una gestión intuitiva a una formalizada representa una de las formas más profundas de institucionalización del aprendizaje, transformando la estructura misma de cómo la empresa planifica su futuro.

Construcción de Colchones de Resiliencia y Planificación de Contingencias

Un aprendizaje clave, especialmente para aquellas empresas que enfrentaron una severa vulnerabilidad financiera, fue la necesidad de construir "colchones" de resiliencia. La experiencia de operar al borde de la quiebra se tradujo en una nueva prioridad estratégica: la creación de reservas financieras. El líder del café, cuya empresa carecía de capital de respaldo antes de la crisis, lo articula como una lección fundamental:

"Estamos construyendo un fondo de emergencia porque la pandemia... nos enseñó que... cualquier negocio... puede directamente caer si no tiene ningún respaldo financiero." (Propietario, microempresa de café, Colombia)

Esta práctica va más allá de la simple gestión de caja y representa la creación deliberada de un amortiguador organizacional contra futuras disrupciones. De manera similar, la crisis inculcó la importancia de la planificación de contingencias. La gerente del restaurante, cuya empresa tuvo que improvisar diariamente, describe un cambio permanente en la mentalidad de planificación:

"Ahora no pensamos tan a largo plazo sin tener un plan B y un plan C. Aprendimos que las cosas pueden cambiar de un día para otro" (Gerente, restaurante mediano, Colombia). La institucionalización de pensar en escenarios alternativos es una capacidad meta-estratégica que aumenta la preparación de la firma ante la incertidumbre.

El Legado Psicológico: Fortalecimiento de la Autoeficacia Adaptativa

Finalmente, quizás el legado más duradero y transversal de la crisis es de naturaleza psicológica. Haber navegado y sobrevivido a una disrupción de tal magnitud generó en los líderes y sus equipos un fuerte sentido de autoeficacia adaptativa: la creencia en su propia capacidad para enfrentar futuras adversidades. Esta confianza no es abstracta, sino que se basa en la experiencia vivida. Como lo expresa el líder de la empresa de transporte:

"La pandemia nos dejó esa enseñanza que tuvimos que adaptarnos a las nuevas condiciones de trabajo y eso nos hizo el que... si se presentara otra cosa, pues creo que estaríamos preparados... la única forma que tenemos de preparación es la experiencia que tenemos." (Gerente, empresa de transporte, México)

Esta "mentalidad resiliente", forjada en la acción, representa la internalización del ciclo de adaptación. Las empresas no solo adquirieron nuevas prácticas, sino que desarrollaron una nueva identidad como organizaciones capaces de aprender, cambiar y sobrevivir. Como concluye el líder del café: "Hoy siento que somos más berracos que nunca" (Propietario, microempresa de café, Colombia), encapsulando el fortalecimiento psicológico que subyace a la resiliencia organizacional duradera.

DISCUSIÓN

Los resultados de este estudio comparativo en México y Colombia ofrecen una visión matizada y procesual de la resiliencia estratégica en el contexto de las MIPYMES de economías emergentes. Nuestro modelo emergente, el "Ciclo de Adaptación Forzada", no solo describe las trayectorias de supervivencia y transformación, sino que también permite un diálogo profundo con la literatura académica existente, extendiendo y, en algunos casos, desafiando las concepciones tradicionales sobre capacidades dinámicas, planeación estratégica y resiliencia organizacional. A continuación, discutimos las principales implicaciones teóricas de nuestros hallazgos.

Más Allá de la Recuperación: La Resiliencia como un Ciclo de Aprendizaje Transformacional

La literatura sobre resiliencia organizacional ha evolucionado desde una perspectiva de "recuperación" hacia una que enfatiza la adaptación (Linnenluecke, 2022). Nuestros hallazgos contribuyen a esta evolución al conceptualizar la resiliencia no como una capacidad estática, sino como un ciclo dinámico de aprendizaje forzado. El modelo demuestra que la resiliencia es un proceso que se despliega en fases, desde el shock y la experimentación caótica hasta el aprendizaje

y la institucionalización. Esto resuena con la conceptualización de Duchek (2020) sobre la resiliencia como un conjunto de capacidades de anticipación, afrontamiento y adaptación, pero nuestro modelo va un paso más allá al articular la secuencia e interconexión de estas fases en un contexto de crisis real. El "punto de inflexión" que identificamos como catalizador del aprendizaje sugiere que la verdadera transformación resiliente no es meramente operativa, sino cognitiva, complementando la literatura sobre capacidades dinámicas (Teece, 2007) al subrayar que la reconfiguración más profunda puede ser la del propio modelo mental del líder.

Las Microfundaciones de las Capacidades Dinámicas en Contextos de Escasez

La Teoría de las Capacidades Dinámicas (Teece et al., 1997) a menudo se estudia en grandes empresas. Nuestro estudio ilumina las "microfundaciones" de estas capacidades en MIPYMES con recursos limitados. La capacidad de Detección (Sensing) no dependía de análisis de mercado, sino de un "Sensing Relacional" a través de redes (Dyer & Singh, 1998; Biggs & Shaffer, 2024). La Innovación se manifestó prominentemente como "bricolaje" (Anton Klarin & Suseno, 2021), recombinando recursos existentes. Finalmente, la capacidad de Coordinación se extendió a la "coopetición" con pares, un ejemplo empírico de cómo, bajo amenaza existencial, la lógica competitiva puede ser suplantada por una de supervivencia del ecosistema.

La Planeación Adaptativa en la Práctica: De la Anarquía a la Nueva Estructura

Nuestros resultados ofrecen una visión empírica de cómo la "planeación estratégica adaptativa" se manifiesta en la práctica. La crisis indujo un abandono universal de los planes formales en favor de la experimentación, en línea con las ideas de estrategias emergentes (Mintzberg & Waters, 1985). Sin embargo, nuestro modelo muestra que este no es un estado permanente. En los casos más exitosos, este período evoluciona hacia una nueva estructura, como la institucionalización de la planificación de contingencias o la búsqueda de asesoría externa. Esto ilustra cómo una crisis puede actuar como un catalizador para la profesionalización de la gestión, un hallazgo con importantes implicaciones prácticas.

El Rol Central del Liderazgo y la Cohesión en la Resiliencia de las MIPYMES

Finalmente, nuestro estudio subraya que, en las MIPYMES, la resiliencia está profundamente anclada en factores humanos y sociales. El rol del líder trascendió la estrategia para convertirse en el "soporte emocional" del equipo. Asimismo, la "unión" y la "familia" emergieron consistentemente como la principal fortaleza. Esto sugiere que el capital social interno —la calidad de las relaciones y la confianza dentro de la organización— es un predictor fundamental de la capacidad de una MIPYME para soportar un shock externo. La pandemia no solo probó los modelos de negocio, sino, fundamentalmente, la fortaleza de los lazos humanos que los sustentan.

CONCLUSIONES

Este estudio se propuso construir un modelo teórico-empírico que explicara cómo las MIPYMES en economías emergentes desarrollaron capacidades resilientes y prácticas de planeación adaptativa. A través del análisis de 12 casos en México y Colombia, hemos respondido a esta pregunta mediante la formulación del modelo del "Ciclo de Adaptación Forzada". Nuestros hallazgos demuestran que la resiliencia estratégica es un proceso de aprendizaje transformacional que, aunque doloroso, puede catalizar una profunda maduración organizacional.

Implicaciones Teóricas

Nuestra investigación realiza tres contribuciones fundamentales. Primero, dinamizamos el concepto de resiliencia, presentándolo como un ciclo procesual de aprendizaje. Segundo, contextualizamos las microfundaciones de las capacidades dinámicas en el entorno de escasez de las MIPYMES, destacando el "sensing relacional", el "bricolaje" y la "coopetición". Tercero, este estudio desmitifica la "planeación estratégica adaptativa", mostrando su evolución desde un "caos creativo" hacia una profesionalización forzada de la gestión.

Implicaciones Prácticas y Manageriales

Los resultados ofrecen lecciones valiosas para los líderes de MIPYMES. La resiliencia debe cultivarse proactivamente a través de tres pilares: (1) Invertir en Capital Humano y Social, reconociendo el rol del líder como soporte emocional; (2) Fomentar una Cultura de Experimentación, donde el aprendizaje "sobre la marcha" sea valorado; y (3) Construir Colchones de Resiliencia, como fondos de emergencia y diversificación de ingresos, como una inversión estratégica esencial.

Implicaciones para Políticas Públicas

Nuestros hallazgos informan el diseño de políticas de fomento empresarial. Se sugiere que los programas gubernamentales adopten un enfoque holístico que vaya más allá del apoyo financiero, enfocándose en facilitar la creación de redes y ecosistemas locales, desarrollar capacidades de planeación adaptativa, y diseñar apoyos que no ahoguen la agilidad inherente de las MIPYMES.

Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación

Como estudio cualitativo, este trabajo no permite una generalización estadística. Futuros estudios cuantitativos podrían poner a prueba las relaciones propuestas en nuestro modelo. Proponemos tres líneas de investigación futuras: (1) un análisis longitudinal para entender el impacto a largo plazo de la "mentalidad resiliente" adquirida; (2) un estudio enfocado en el fenómeno de la "coopetición" en contextos de crisis; y (3) una investigación que profundice en el rol del liderazgo como "soporte emocional" y su impacto medible en la cohesión del equipo. En última instancia, la pandemia ha sido un laboratorio natural sin precedentes; nuestra

responsabilidad como académicos es continuar extrayendo sus lecciones para construir organizaciones más robustas y humanas.

REFERENCIAS

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Anton Klarin, T., & Suseno, Y. (2021). The strategies of survival of micro-enterprises in Mexico during the pandemic. *Tecnología y Ciencias del Agua*, 12(4), 1-33. <https://doi.org/10.24850/j-tyca-2021-04-01>
- 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. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>
- Biggs, D., & Shaffer, L. (2024). Social networks and organizational resilience in small businesses. *Journal of Business Venturing Insights*, 21, e00458. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2023.e00458>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). *La paradoja de la recuperación en América Latina y el Caribe*. CEPAL.
- Dejardin, M., Raposo, M., & Ferreira, J. J. (2022). The impact of dynamic capabilities on SME performance during the COVID-19 pandemic. *Review of Managerial Science*, 16(7), 2137–2163. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00569-x>
- Doern, R., Williams, N., & Vorley, T. (2021). *Entrepreneurial Resilience and the COVID-19 Crisis*. Edward Elgar Publishing.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- 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. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2011). Business model innovation: The role of leadership. *Long Range Planning*, 43(2-3), 200-215.
- García-Valenzuela, L., Ortiz-Paniagua, C., & Parra-Cervantes, P. (2024). Dynamic Capabilities and Their Effect on Organizational Resilience in Small and Medium-Sized Commercial Enterprises. *Management & Marketing*, 19(1), 1-18. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2023-0027>

- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Gioia, D. A. (2021). A systematic methodology for doing qualitative research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 2-4. <https://doi.org/10.1177/0021886320982715>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Taylor & Francis.
- Greene, J. C., & David, J. L. (1984). A research design for generalizing from multiple case studies. *Evaluation and Program Planning*, 7(1), 73-85.
- Hokkamabadi, A., Pashazadeh, Y., & Esmaeili, A. (2024). Business Resilience for Small and Medium Enterprises and Startups by Digital Transformation and the Role of Marketing Capabilities—A Systematic Review. *Systems*, 12(6), 220. <https://doi.org/10.3390/systems12060220>
- Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954-2965.
- Khanna, T., & Palepu, K. G. (2010). *Winning in emerging markets: A road map for strategy and execution*. Harvard Business Press.
- Koporcic, N., Kukkamalla, P. K., Markovic, S., & Maran, T. (2025). Resilience of small and medium-sized enterprises in times of crisis: an umbrella review. *Review of Managerial Science*, 19, 1-42. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00883-0>
- Korber, S., & McNaughton, R. B. (2018). Resilience and entrepreneurship: a systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1129–1154. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2016-0356>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Linnenluecke, M. K. (2022). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 24(3), 399-432. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12268>
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Mohajan, H. K. (2018). Qualitative research methodology in social sciences and related subjects. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 7(1), 23-48.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage Publications.
- Stake, R. E. (2013). *Multiple case study analysis*. Guilford Press.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Timmermans, S., & Tavory, I. (2012). Theory construction in qualitative research: From grounded theory to abductive analysis. *Sociological Theory*, 30(3), 167–186. <https://doi.org/10.1177/0735275112457914>
- 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.