











Business Resilience in Times of Economic Crisis: A Systematic Review 2023-2025

Alvarez Silva, Mary Sabeth¹, Mg. ; Silva Obando, Carolina Pamela², Mg. ; Lam Flores, Ingrid Cristina³, Mg. ; Espinoza Rodriguez, Olenka Ana Catherine⁴, Dra. ; Velasquez Real Dennis Michael⁵ 
Universidad Tecnológica del Perú, Chimbote, Perú, c20380@utp.edu.pe, c20853@utp.edu.pe, c20546@utp.edu.pe, c20529@utp.edu.pe, u23228585@utp.edu.pe

Abstract– *The objective of this systematic literature review is to analyze the development of business resilience in times of economic crisis from 2023 to 2025. For the information search, the Scopus database was used, where 45 articles were identified and selected, using the Prisma method and the PICO model, specifically its PIO variant. The bibliometric analysis used the R programming language and the bibliometrix tool to graphically represent the articles by country, the relationship between keywords, authors and sources, the most relevant affiliations and the most consulted sources. Likewise, VOSviewer was used to visualize the distribution by year of publication and the analysis by average citations. Spain stands out as the country with the highest number of publications, the most used journals were Business History and the Revista Venezolana de Gerencia, while the most notable affiliation is from Michigan State University. It is concluded that the relevant characteristics of a resilient company in times of economic crisis are adaptability and the ability to learn, as well as proactivity, while the most commonly implemented strategies are innovation, liquidity management, reallocation of resources and cost reduction, resulting in better financial performance, operational continuity and stability and digitalization. Business resilience is a dynamic process that requires a continuous effort where organizations that wish to develop it must learn and evolve as conditions change in order to be prepared to face future crises.*

Keywords– *Business, business resilience, economic crisis, strategic approach, innovation.*

Resiliencia Empresarial en Tiempos de Crisis Económica: Una Revisión Sistemática 2023-2025

Alvarez Silva, Mary Sabeth¹, Mg. ; Silva Obando, Carolina Pamela², Mg. ; Lam Flores, Ingrid Cristina³, Mg. ; Espinoza Rodriguez, Olenka Ana Catherine⁴, Dra. ; Velasquez Real Dennis Michael⁵ 
Universidad Tecnológica del Perú, Chimbote, Perú, c20380@utp.edu.pe, c20853@utp.edu.pe, c20546@utp.edu.pe, c20529@utp.edu.pe, u23228585@utp.edu.pe

Resumen– El objetivo de la presente revisión sistemática de literatura es analizar el desarrollo de la resiliencia empresarial en tiempos de crisis económica del 2023 al 2025. Para la búsqueda de información se utilizó la base de datos Scopus, donde se identificaron y seleccionaron 45 artículos, utilizando para ello el método Prisma y el modelo PICO, específicamente su variante PIO. El análisis bibliométrico utilizó el lenguaje de programación R y la herramienta bibliometrix para representar gráficamente los artículos según países, la relación entre palabras clave, autores y fuentes, las filiaciones más relevantes y las fuentes más consultadas. Asimismo, se hizo uso de VOSviewer para visualizar la distribución por año de publicación y el análisis por media de citaciones. Se destaca a España como el país con el mayor número de publicaciones, las revistas más utilizadas fueron Business History y la Revista Venezolana de Gerencia, mientras que la filiación más resaltante es de Michigan State University. Se concluye que las características relevantes de una empresa resiliente en tiempos de crisis económica son la adaptabilidad y la capacidad de aprendizaje, así como la proactividad, mientras que las estrategias mayormente implementadas son la innovación, gestión de liquidez, reasignación de recursos y reducción de costos, obteniendo como resultado un mejor desempeño financiero, continuidad operacional y estabilidad y digitalización. La resiliencia empresarial es un proceso dinámico que requiere un esfuerzo continuo donde las organizaciones que deseen desarrollarla deben aprender y evolucionar a medida que cambian las condiciones a fin de estar preparadas para afrontar futuras crisis.

Palabras clave– Negocio, resiliencia empresarial, crisis económica, enfoque estratégico, innovación

I. INTRODUCCIÓN

La crisis sanitaria y la recesión económica originadas por la pandemia del COVID 19 tuvo un impacto más relevante que la crisis financiera del 2008 [1]. A ello le continuó la guerra entre Rusia y Ucrania. Estos dos últimos acontecimientos críticos incrementaron las dificultades financieras, energéticas, sociales y geopolíticas ya existentes en todo el mundo afectando profundamente la evolución y el futuro de las empresas de todos los tamaños. [2]. Dichos acontecimientos han afectado a millones de agentes económicos y han generado graves consecuencias a corto y largo plazo para la economía global, los cuales incluyen repercusiones sobre la fuerza laboral, la administración, el espacio de infraestructura, cadenas de suministros, precios de acciones, entre otros. Es así como desarrollaron mecanismos implícita o explícitamente para hacerles frente, aprendiendo a gestionar las crisis y a comunicarse con las partes interesadas, además de adoptarla

como parte de su cultura organizacional [3]. En tal sentido una crisis económica es una oportunidad para que las empresas adapten su comportamiento estratégico en un entorno de cambios repentinos para enfrentar una recesión económica. Ante ello, los enfoques de gestión estratégica para la adaptación organizacional nacieron como una opción, utilizando para ello la exploración como generador de oportunidades, conocimientos y competencias y por otro lado la explotación aprovechando las existentes, contribuyendo en conjunto al rendimiento de las organizaciones [4]. Tales afirmaciones, hacen referencia a la generación de resiliencia empresarial que puede ser vista como un indicador del desempeño de una empresa durante una crisis, la cual permite dar respuestas razonables, adaptación al nuevo escenario y recuperación gradual después de una interrupción de la dinámica habitual. Todo ello conlleva a volver a configurar, recombinar y reorganizar sus recursos para hacer frente al entorno externo, así como un relacionamiento más sólido con las partes, uso de capacidades proactivas de gestión de riesgos y una recuperación más rápida hacia los niveles de desempeño esperados [5]. Otro aspecto importante es considerar a la resiliencia como un concepto multinivel, que implica los diferentes niveles de una organización, es decir a los equipos con sus respectivos líderes, cuyo rol requiere que afronten una crisis reconociendo seriamente las demandas contradictorias y alineen sus conductas con su forma de pensar, por ende ellos aplican diferentes comportamientos paradójicos para afrontar eficazmente las circunstancias y encaminar a sus organizaciones a través de estos eventos pero sobre todo preparar a la entidad ante cualquier emergencia organizacional [6]. De esta manera, se denota como una capacidad de respuesta a utilizar ante las crisis a fin de mejorar los procesos y desarrollar nuevas capacidades.

En el contexto de la capacidad de respuesta organizacional, el efecto de la crisis se convierte en un problema operativo que requiere capacidad de respuesta, tiempo y atención de la gerencia para generar medidas de gestión de liquidez, gestión de recursos en el corto plazo y en el caso del largo plazo se convierte un problema estratégico que involucra iniciativas estratégicas mediante medios de gobernanza organizacional [7].

En tanto la crisis del COVID-19 puso en evidencia la fragilidad de las Pymes y la importancia del desarrollo de estrategias y conductas capaces de aumentar su capacidad resiliente y así poder adquirir conocimientos, habilidades y

competencias adicionales en áreas específicas de gestión de crisis con el objetivo de mantener la estabilidad empresarial [8]. Otro aspecto resaltante para tomar en cuenta son los recursos como: el conocimiento, las ideas y las tecnologías resultantes de actividades en investigación y desarrollo, por lo que podría ser de mucho beneficio disponer con patrocinio externo para investigar todo el potencial de las inversiones en trabajos sistemáticos basados en conocimientos existentes, así como las patentes existentes para hacer frente a las crisis [9]. Asimismo, a medida que las organizaciones implementan prácticas de diseño sostenible en sus procesos, procedimientos y planes podrían mejorar su competitividad y beneficiar a las partes relacionadas, así como al medio ambiente [10]. Por esta razón, la investigación pretende demostrar que, a través de la adopción de la resiliencia empresarial, las entidades de cualquier tamaño o sector tendrían la capacidad de hacer frente a los cambios considerándola en vez de una amenaza, como una oportunidad para cambios positivos de rendimiento, competitividad, supervivencia y sostenibilidad, a través del uso de estrategias y la apertura al cambio. [11]. Si bien es cierto las investigaciones acerca de resiliencia empresarial han aumentado en los últimos años, no obstante, la literatura previa aún tiene ciertas limitaciones resaltando que dependen del contexto [2]. En tal sentido, muchos otros estudios publicados recientemente proveen una revisión exhaustiva sin embargo no son concluyentes ya que no consiguen justificar los vínculos entre los factores resilientes y el desempeño [12]. En tal sentido, la investigación contribuye al estado actual del conocimiento por su aporte a la literatura financiera, la cual examina las reacciones de los mercados ante las crisis incluidas las pandemias y las guerras. Así mismo, la investigación tiene relevancia social porque permite conocer las diferentes estrategias de sostenibilidad utilizadas por las empresas a través de la resiliencia, considerando aspectos como: antelación a las crisis, el desempeño organizacional y la capacidad de recuperación [13]. proporcionando de esta manera a los investigadores y profesionales un escenario para un uso óptimo de los recursos y la conservación de los valores sociales, siendo un aspecto clave para el desarrollo social y sostenible. Por tanto, este tema es de suma importancia y se debe trabajar con mayor minuciosidad por lo que es adecuado realizar una revisión sistemática de los artículos científicos que nos permitan evaluar en mayor medida el tema de estudio. En tal sentido, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se ha desarrollado la resiliencia empresarial en tiempos de crisis económica? En consecuencia, la presente investigación se realizó con el objetivo de analizar el desarrollo de la resiliencia empresarial en tiempos de crisis económica. Además, se plantearon los siguientes objetivos específicos: determinar las características comunes de las empresas que han mostrado mayor resiliencia durante la crisis económica, recopilar las estrategias que han desarrollado y fortalecido las organizaciones que demostraron resiliencia empresarial frente a una crisis económica, identificar los principales resultados observados en las empresas resilientes durante la crisis económica, examinar la producción literaria

de diferentes países, analizar los documentos más citados, identificar las palabras claves más utilizadas en las revisiones bibliométricas, establecer la relación entre autores, revistas y palabras clave e identificar las fuentes y las filiaciones más relevantes.

La presente RSL tiene la siguiente estructura. La sección II Metodología contiene la estrategia PICO sin considerar la comparación, los criterios de inclusión y exclusión y el flujograma PRISMA, la sección III Resultados muestra los resultados bibliométricos y de contenido, la sección IV discusión compara los resultados obtenidos por otros autores y la sección V conclusiones.

II. METODOLOGÍA

La presente investigación ha aplicado el modelo PICO, como una estrategia que facilita y delimita la investigación de información por medio de la elaboración de interrogantes que permiten la búsqueda de revisiones sistemáticas en las bases de datos. Esta estrategia es utilizada por su contribución en la identificación de palabras claves permitiendo agilizar la exploración de artículos científicos significativos de alto nivel [14].

De acuerdo con las directrices de este modelo se ha creado una pregunta principal como punto de inicio de la investigación, complementariamente se han elaborado un grupo de preguntas relacionadas con esta, posibilitando una indagación más exacta del tema. A continuación, se muestran las preguntas formuladas, las cuales cumplen un rol fundamental para la orientación de la revisión:

PC1: ¿Qué características comunes tienen las empresas que han mostrado mayor resiliencia durante la crisis económica en el periodo 2023-2025?

PC2: ¿Qué estrategias han desarrollado y fortalecido las organizaciones que demostraron resiliencia empresarial frente a una crisis económica en el periodo 2023-2025?

PC3: ¿Cuáles son los principales resultados observados en las empresas resilientes durante la crisis económica entre el 2023-2025?

Como primera etapa de revisión, se realizó la búsqueda de artículos científicos en la base de datos Scopus, herramienta elegida por el reconocimiento y confiabilidad que ella posee, representando así un recurso provechoso que aporta considerablemente a la recopilación y revisión de información relevante para nuestra investigación. Para ello se utilizaron las palabras claves por cada interrogante, las cuales fueron traducidas al idioma inglés. Las palabras claves utilizadas fueron: “Business”, “Resilience”, “Economic crisis”, y “Strategic Approach”. Para realizar el acopio y preparar la cadena de búsqueda, se utilizaron los operadores booleanos tales como: AND y OR, donde al finalizar se obtuvo la siguiente cadena de búsqueda: (TITLE-ABS-KEY (business OR company) AND TITLE-ABS-KEY (economic AND crisis OR recession) AND NOT TITLE-ABS-KEY

(conventional AND business) AND TITLE-ABS-KEY (business AND resilience OR organizational AND resilience) AND TITLE-ABS-KEY (crisis AND management AND strategies)) AND PUBYEAR > 2022 AND PUBYEAR < 2026 AND (LIMIT-TO (OA , "all")) AND (LIMIT-TO (PUBSTAGE , "final")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English") OR LIMIT-TO (LANGUAGE , "Spanish")) AND (LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Economic Crisis") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Strategic Approach") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Resilience") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Business")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "ECON") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI"))

Para plantear una investigación sistemática, fue necesario establecer criterios de elegibilidad, para lo cual se determinaron 5 criterios de inclusión y 5 criterios de exclusión, tal como se observa en la tabla I.

TABLA I CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD	
Criterios de Inclusión	
CI1	Los estudios deben tratar sobre la resiliencia empresarial.
CI2	Los estudios deben abordar el contexto temporal “crisis económica”.
CI3	Los estudios deben analizar como las empresas actúan frente a una crisis económica.
CI4	Los estudios deben mostrar el enfoque estratégico.
CI5	Los estudios deben poseer al menos una de las siguientes palabras clave: “Business”, “Resilience”, “Economic crisis”, y “Strategic Approach”.
Criterios de Exclusión	
CE1	Estudios que no estén dentro del periodo 2023-2025.
CE2	Estudios escritos en idiomas diferentes al inglés y español.
CE3	Estudios que sean diferentes a la categoría “Article”.
CE4	Estudios que no estén en el proceso final de publicación.
CE5	Estudios que estén fuera de las subáreas de Negocios, Gestión y Contabilidad, Economía, Econometría y Finanzas.

Para la ejecución de esta revisión se utilizó la metodología PRISMA, definiéndose como una guía de publicación compuesta por una serie de pasos inequívocos y reproducibles que contribuyen a mejorar la integridad de los estudios seleccionados para la elaboración de revisiones sistemáticas y metaanálisis [15], proporcionando una síntesis del estado del conocimiento en un área determinada [16]. La metodología es útil para garantizar que la revisión sea realizada de manera transparente y estructurada de acuerdo con criterios de inclusión y exclusión para obtener literatura científica confiable y actualizada [17]. En este sentido, el detalle de la búsqueda se planteó utilizando un flujograma propuesto por PRISMA, donde se detalla los 3 pasos para la identificación e inclusión de estudios, el cual se ve en la Fig. 1.

Finalmente, después del cribado respectivo quedaron 45 documentos recuperados de Scopus de los cuales se realizó un análisis exhaustivo bibliométrico y de contenido, los cuales se

plasmaron por figuras y matrices las cuales nos ayudaron a responder la pregunta de investigación se planteará en la fase de resultados.

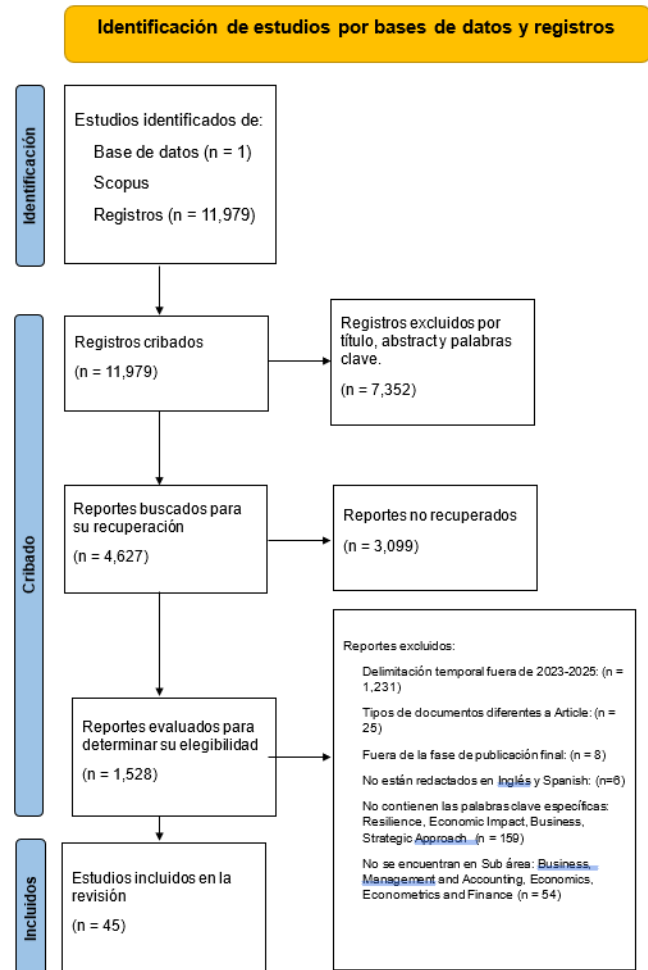


Fig. 1. Flujograma PRISMA para la identificación de registros.

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados se dividieron en dos ejes: uno bibliométrico y otro de contenido. Los primeros resultados, detallan los estudios utilizados; los segundos, están asociados con aspectos de la resiliencia empresarial en tiempos de crisis económica.

3.1 RESULTADOS BIBLIOMÉTRICOS



Fig. 2. Artículos incluidos según países.

La mayor parte de publicaciones revisadas corresponden a estudios ubicados en España con un número correspondiente a 13, seguido de los países de Colombia y Reino Unido, con 12 producciones cada uno. Asimismo, se puede observar que países como Grecia, Dinamarca, Argentina y Emiratos Árabes Unidos tiene un mínimo publicaciones, tal como se puede observar en la Fig. 2.

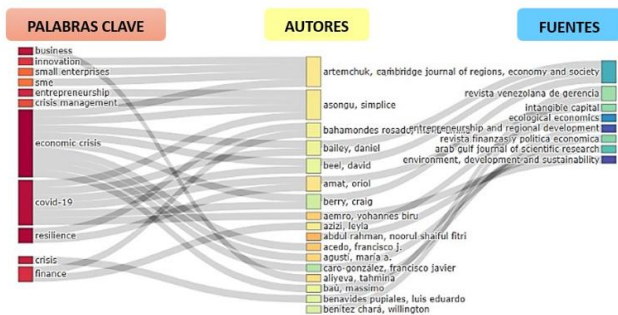


Fig. 3 Three-Field Plot

La Fig. 3 muestra un gráfico de tres campos, que presenta relación entre palabras clave, autores y fuentes en las publicaciones sobre Resiliencia Empresarial y Crisis Económica. Se denota que los autores Asongu, Simplicio; Berry, Craig; Bailey, Daniel y Beel, David coinciden con las palabras clave más utilizadas, las cuales son Economic Crisis y Covid-19. Las fuentes más recurrentes en las publicaciones fueron Cambridge Journal of Regions, Economy and Society y la Revista Venezolana de Gerencia. Estos hallazgos sugieren una estrecha relación entre las palabras clave, autores y las fuentes utilizadas para la presente investigación.

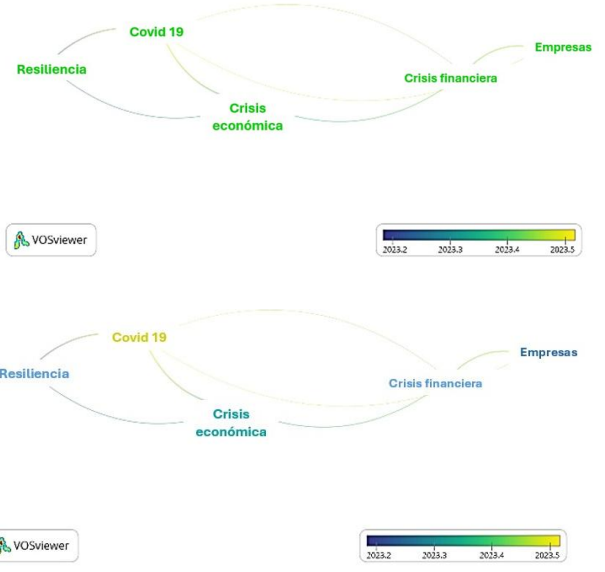


Fig. 4. Gráfica de redes de superposición de palabras clave (Años – Media de citas).

La Fig. 4 muestra la distribución de las palabras clave con respecto a los estudios analizados en relación con nuestro tema. De esta manera se exponen dos gráficas de superposición de redes, la primera considera la distribución por año de publicación, donde se pudo identificar cinco clusters. y la segunda el análisis por media de citas. En ambos casos se identificaron que las palabras más utilizadas fueron COVID-19 y Crisis Económica. Cabe mencionar que del periodo analizado es el año 2023 el más sobresaliente.

El centro de los cluster con mayor grado asociativo fue: Economic Crisis, Resilience, Covid-19, Financial Crisis, Business, con un promedio de trece ocurrencias y una fuerza promedio de asociación de 21.

TABLA II
FUENTES MÁS RELEVANTES CONSULTADAS

Fuentes	Frecuencia	%
Business History	3	6.25
Revista Venezolana de Gerencia	3	6.25
Intangible Capital	2	4.17
Revista Finanzas y Política Económica	2	4.17
Technological Forecasting and Social Change	2	4.17
Administrative Sciences	1	2.08
Apuntes del Cenes	1	2.08
Arab Gulf Journal of Scientific Research	1	2.08
Bqr Busines Research Quarterly	1	2.08
Cambridge Journal of Regions, Economia and Society	1	2.08

La presente tabla detalla las 10 revistas más relevantes, donde se demuestra que la mayor frecuencia de artículos publicados en torno al tema de estudio fueron 3, siendo

estos publicados en las revistas: Business History y Revista Venezolana de Gerencia. La revista Business History de procedencia inglesa, pertenece a la editorial Taylor y Francis Ltd. y presenta un índice H de 44, mientras que su CiteScore emitido por Scopus es de 2.3 lo que hace que se posicione en el Q1 (Cuartil 1) de las revistas de su área temática. Asimismo, se puede observar un número de estudios equivalente a 2 en las siguientes revistas: Intangible Capital, Revista Finanzas y Política Económica y Technological Forecasting and Social Change, tal como se puede apreciar en la tabla.

TABLE III
FILIACIONES MÁS RELEVANTES CONSULTADAS

Affiliation	Articles
Michigan State University	6
Jönköping International Business School – Jönköping University	5
Federal University Of Uberlândia (Ufu)	4
Andalas University	3
Fundación Universitaria Del Área Andina	3
Leeds Beckett University	3
Rowan University	3
Technische Universität Dresden	3
Universidad De Sevilla	3
University Of Coimbra	3

La tabla III proporciona información sobre la producción de artículos sobre la Resiliencia Empresarial correspondiente a varias instituciones educativas e institutos de investigación. Las principales filiaciones según los artículos incluidos fueron: Michigan State University con un total de seis estudios, seguida de Jonkoping International Business School- Jonkoping University con cinco estudios y Federal University Of Uberlandia (UFU) con cuatro estudios, mientras que las demás cuentan con tres publicaciones cada una.

3.2 RESULTADOS DE CONTENIDO

De los artículos científicos seleccionados para el trabajo de investigación se obtuvieron los siguientes resultados en función a las preguntas complementarias.

PC1: ¿Qué características comunes tienen las empresas que han mostrado mayor resiliencia durante la crisis económica en el periodo 2023-2025?

De los artículos revisados, se denota que son la adaptabilidad y capacidad de aprendizaje, así como la proactividad, las principales características de las empresas resilientes, seguidamente, son el capital humano y la solidez financiera otras características relevantes, las cuales conllevan a superar con éxito las crisis económicas de distinta índole. A continuación, la tabla IV presenta los

principales resultados.

TABLE IV
CARACTERÍSTICAS COMUNES DE EMPRESAS MÁS RESILIENTES

Características comunes	No de Estudios
Adaptabilidad y capacidad de aprendizaje	6
Proactividad	5
Capital humano	4
Solidez financiera	4
Gestión de recursos	3
Resiliencia como un proceso dinámico	3
Uso de tecnología digital	3
Innovación	2
Liderazgo y gestión	2
Orientación al cliente	2
Planificación estratégica y resolución de problemas	2
Redes externas	2
[18], [19], [20], [21], [22], [23] [24], [25],[26], [27], [28], [29]	

PC2: ¿Qué estrategias han desarrollado y fortalecido las organizaciones que demostraron resiliencia empresarial frente a una crisis económica en el periodo 2023-2025?

La innovación, gestión de liquidez, reasignación de recursos y reducción de costos, seguidas de los beneficios fiscales y de apoyo gubernamental, así como la flexibilidad estratégica son las estrategias más desarrolladas y que han fortalecido a las organizaciones resilientes. Todo ello ha conllevado a que estas empresas vislumbren las crisis como oportunidades y no como amenazas. En la tabla V se presenta los resultados.

TABLE V
ESTRATEGIAS DESARROLLADAS DE ORGANIZACIONES RESILIENTES

Herramienta de diagnóstico	No de Estudios
Innovación	4
Gestión de liquidez	4
Reasignación de recursos	4
Reducción de costos	4
Beneficios fiscales y de apoyo gubernamental	3
Flexibilidad estratégica	3
Colaboración y redes	2
Diversificación	2
Enfoque en la distribución local	2
Estrategias de inversión y desinversión	2
Foco en el cliente	2
Mejora de productos	2
Planificación de la continuidad del negocio	2
Búsqueda de apoyo gubernamental	1
Uso de tecnologías digitales	1
[19], [20], [21], [22], [25], [26], [27], [28], [30], [31], [32], [33]	

PC3: ¿Cuáles son los principales resultados observados en las empresas resilientes durante la crisis económica entre el 2023-2025?

El mejor desempeño financiero es el principal resultado tangible para adaptarse y mantenerse en el mercado en tiempos de recesión económica, seguido de la adaptación al entorno digital al igual que la continuidad operacional y estabilidad contribuyendo al desarrollo y crecimiento de estas organizaciones. En la tabla VI se da a conocer la principal información obtenida.

TABLA VI
PRINCIPALES RESULTADOS DE EMPRESAS RESILIENTES EN TIEMPO DE CRISIS ECONOMICA

Herramienta de diagnóstico	No de Estudios
Mejor desempeño financiero	6
Adaptación al entorno digital	4
Continuidad operacional y estabilidad	4
Adaptación y crecimiento	2
Comportamiento anticíclico del sector informal	2
Crecimiento	2
Fortalecimiento de las relaciones con clientes	2
Mayor confianza en la gestión	2
Mayor robustez y resiliencia	2
Menor riesgo	2
Supervivencia a largo plazo	2
Mayor valor en el mercado	1
[18], [20],[21], [22], [23], [24], [25], [26], [27], [28], [29], [30], [31], [32], [34]	

Las empresas con características innovadoras son aquellas que demuestran ser más resilientes al ser comparadas con sus contrapartes. Por tanto, la innovación es un factor clave que contribuye a la adaptabilidad de la empresa, así como a encontrar nuevas oportunidades frente a un entorno de desafíos, constituyendo esta característica una respuesta estratégica fundamental durante las crisis. [18]. Por otro lado, una postura proactiva constituye una perspectiva aliciente para ejecutar inversiones y toma de decisiones estratégicas durante entornos inciertos. Las colaboraciones con otras empresas dentro de sus redes de negocios convinieron a una mayor capacidad para sobrevivir y prosperar durante las crisis [22]. El uso eficiente de recursos financieros y la disposición de liquidez permiten a las empresas obtener un mejor desempeño. Otro aspecto relevante que permitió flexibilidad y adaptabilidad de las operaciones fue la adopción de tecnologías digitales que contribuyeron a una recuperación más rápida en periodos de desaceleración económica [20]. La continuidad y estabilidad es el resultado de que las empresas resilientes mantengan sus funciones y recuperen rápidamente sus procesos críticos [21].

IV. CONCLUSIONES

La revisión sistemática acerca de la resiliencia empresarial en tiempos de crisis económica entre los años 2023 al 2025, demuestra que las empresas deben estar preparadas para afrontar situaciones adversas que les permita sobrevivir y crecer en entornos retadores caracterizados por problemas económicos, políticos, sanitarios, sociales, tecnológicos y/o ambientales. Esto implica adaptarse a los cambios del entorno e implementar estrategias de supervivencia que incluyan mejorar los productos, servicios y procesos, así como el aprovechamiento de los beneficios fiscales. Resulta un mayor desafío para las empresas con técnicas obsoletas afrontar las crisis económicas en comparación de aquellas que han aplicado la innovación y la digitalización para la mejora de los procesos, siendo esta un área medular de la gestión empresarial para reducir los efectos de eventos disruptivos. La liquidez y el financiamiento son relevantes para afrontar sin dificultades las restricciones de recursos financieros, a fin de mantener su operatividad y alcanzar un crecimiento a largo plazo. Se evidencia que una postura proactiva predispone la ejecución de inversiones a diferencia de aquellas que no adoptan esta característica propia de las empresas resilientes. Por otro lado, la creación de redes empresariales es esencial para la adaptación y la continuidad del negocio permitiendo la reducción de costos, el acceso a nuevos mercados y tecnologías entre otros beneficios.

La investigación se centró en estudios principalmente en ingles y español lo que puede haber excluido investigaciones relevantes en otros idiomas. Asimismo, se limitó a artículos publicados en los últimos dos años lo que podría no considerar íntegramente las tendencias y avances correspondientes a un rango temporal más amplio.

Para futuras investigaciones, se recomienda investigar con más detalle el impacto de estilos de liderazgo y valores culturales internos en la generación de resiliencia, así como la exploración de la manera en que la inteligencia artificial, blockchain o IoT pueden fortalecer la resiliencia empresarial. Por ende, se torna indispensable la inclusión de mayores estudios de diferentes regiones geográficas y sectores económicos, específicamente en países en desarrollo como el nuestro, especialmente en sectores como turismo y agroindustria que mueven la economía de los países del orbe. Es por ello que, se sugiere también realizar estudios comparativos longitudinales entre sectores económicos para analizar diferencias sectoriales en las estrategias resilientes y profundizar en la medición del impacto de estrategias específicas como la digitalización y la innovación sobre la supervivencia empresarial. Es de suma relevancia incorporar la resiliencia empresarial como eje transversal en la planificación estratégica de las organizaciones, para diseñar planes de continuidad del negocio que integren herramientas

digitales y escenarios prospectivos para responder a crisis económicas futuras. Por tal motivo, involucrar entidades gubernamentales, universidades y otros agentes, especialmente en contextos de incertidumbre económica, podrían proporcionar el apoyo técnico a las mypes que en países en vías de crecimiento necesitan orientación en el desarrollo de sus capacidades resilientes y en la gestión de sus inversiones en tecnologías digitales y formación empresarial, como mecanismos clave para incrementar la resiliencia económica a nivel territorial.

En conclusión, la resiliencia como respuesta a la crisis económica es multidisciplinaria y demanda una combinación de capacidades financieras, estratégicas y adaptativas, permitiendo así que las organizaciones resulten fortalecidas y optimicen sus recursos demostrando un mejor desempeño y una ventaja competitiva sostenible.

Por último, la investigación tuvo algunas limitaciones con relación a la utilización exclusiva de Scopus como base de datos, de las cuales se extrajeron artículos divulgados solo en inglés y español y cuya publicación fue durante los últimos tres años, excluyéndose estudios importantes en otros idiomas y de otros contextos temporales. Para investigaciones futuras, se recomienda un análisis comparativo entre países y sectores económicos que abarquen periodos de tiempo más prolongados, así como enfatizar en los tipos de estrategias innovadoras, proactivas y de digitalización que adoptan las Mypes en el mundo según al sector de actividad al que pertenecen.

REFERENCIAS

[1] H. D. X. Trieu, P. V. Nguyen, T. T. M. Nguyen, H. M. Vu, y K. Tran, "Information technology capabilities and organizational ambidexterity facilitating organizational resilience and firm performance of SMEs", *Asia Pac. Manage. Rev.*, vol. 28, n.º4, pp 544-555, 2023, doi: 10.1016/j.apmr.2023.03.004.

[2] C.-C. Dragomir, A. Zamfirache, R.-G. Albu, y T. Foris, "Implications of Crises on Start-Up Management and Ways to Increase Business Resilience and Sustainable Development", *Stud. Bus. Econ.*, vol. 18, n.º 3, pp 118-135, 2023, doi: 10.2478/sbe-2023-0049.

[3] O. Kemal Tosun, A. Eshraghi, y G. Muradoglu, "Learning financial survival from disasters", *J. Int. Financ. Mark. Inst. Money*, vol. 85, 2023, doi: 10.1016/j.intfin.2023.101778.

[4] O. Osiyevskyy, G. Shirokova, y P. Ritala, "Exploration and exploitation in crisis environment: Implications for level and variability of firm performance", *J. Bus. Res.*, vol. 114, pp 227-239, 2020, doi: 10.1016/j.jbusres.2020.04.015.

[5] L. Fu, Y. Shi, X. Yang, y W. Zhang, "Enterprise resilience to the COVID-19 pandemic: The role of business environment", *PLoS ONE*, vol. 18, n.º 8 August, 2023, doi: 10.1371/journal.pone.0288722.

[6] C. Förster, C. Paparella, S. Duchek, y W. H. Güttel, "Leading in the Paradoxical World of Crises: How Leaders Navigate Through Crises", *Schmalenbachs. J. Bus. Res.*, vol. 74, n.º 4, pp 631-657, 2022, doi: 10.1007/s41471-022-00147-7.

[7] Aemro, Y. B., Moura, P., & de Almeida, A. T. "Energy access during and post-COVID-19 pandemic in sub-Saharan countries: the case of Ethiopia". *Environment, Development and Sustainability*, vol. 25 n.º 2, pp 1236–1257, 2024 <https://doi.org/10.1007/s10668-021-02090-9>

[8] Chui, A. C. W. "Economic Policy Uncertainty, Short-Term Reversals, and Investor Sentiment. Review of Pacific Basin Financial Markets and

Policies", vol. 26 n.º 2, 2023 <https://doi.org/10.1142/S0219091523500108>.

[9] Bohorquez-Lopez, V. W. (2020). *Using knowledge management to improve inter-institutional collaboration in crisis events*. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 11(3), 211-228. <https://doi.org/10.1504/IJKMS.2020.109086>

[10] Cueva Villamarín, A., Troya Villares, B., & Montero Mora, M. (2024). La sostenibilidad empresarial como motor de competitividad económica: El papel estratégico de la comunicación. *Polo del Conocimiento*, 9(11), 1215–1235. <https://doi.org/10.23857/pc.v9i11.8350>.

[11] Abu Hatab, A., & Lagerkvist, C.-J. "Perceived business risks and observed impacts of the Russian-Ukraine war among small- and medium-sized agri-food value chain enterprises in Egypt". *Food Policy*, n.º127, 2024. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2024.102712>

[12] T. R. Bürgel, M. R. W. Hiebl, y D. I. Pielsticker, "Digitalization and entrepreneurial firms' resilience to pandemic crises: Evidence from COVID-19 and the German Mittelstand", *Technol. Forecast. Soc. Change*, vol. 186, 2023, doi: 10.1016/j.techfore.2022.122135.

[13] S. S. Rai, S. Rai, y N. K. Singh, "Organizational resilience and social-economic sustainability: COVID-19 perspective", *Environ. Dev. Sustainability*, vol. 23, n.º 8, pp 12006-12023, 2021, doi: 10.1007/s10668-020-01154-6.

[14] B. Hutton, F. Catalá and D. Moher "La extensión de la declaración PRISMA para revisiones sistemáticas que incorporan metaanálisis en red: PRISMA -NMA" *Medicina Clínica*, vol. 147, no. 6, pp. 262-266, September 2016.

[15] M. Page, J. McKenzie, P. Bossuyt, I. Boutron, T. Hoffmann, C. Mulrow... and D. Moher "Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas" *Revista Española de Cardiología*, vol. 74, no. 9, pp. 790-799, September 2021.

[16] Gomez Angeles, Gustavo & Mendoza, Auron & Soria Guerrero, Milagros. (2024). Análisis de mejora para la gestión administrativa mediante el uso ERP en las empresas de Lima. 10.18687/LACCEI2024.1.1.1451.

[17] G. S. Miñan-Olivos, J. A. Estrada-Espinoza, A. A. Cruz-Aguilar, J. A. Moreno-Ramos, y C. B. Cisneros-Hilario, "Business intelligence as a competitive advantage in organizations: A systematic review of the literature between 2012-2022". *Proceedings of the 21th LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology (LACCEI 2023): "Leadership in Education and Innovation in Engineering in the Framework of Global Transformations: Integration and Alliances for Integral Development"*, *Latin American and Caribbean Consortium of Engineering Institutions*, 2023. doi: 10.181687/LACCEI2023.1.1.758.

[18] Wszendybył-Skulska, E., Najda-Janoszka, M., Jezierski, A., Kościółek, S., & Panasiuk, A. "Exploring resilience of the hotel industry using the example of Polish regions. The case of COVID-19 pandemic". *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, vol. 20 n.º 3, pp 25–45, 2024. <https://doi.org/10.7341/20242032>

[19] Dryglas, D., & Salamaga, M. "Beyond the existing economic uncertainty: Spa enterprises' resilience capacity in the Polish tourism sector". *Entrepreneurial Business and Economics Review*, vol. 11 n.º 3, pp 107–121, 2023. <https://doi.org/10.15678/EBER.2023.110307>

[20] Rosa, L. K., Decourt, R. F., & Vancin, D. F. "Resilient performance faced with a period of economic crisis: Integrated model of conceptions and research strategy | Desempenho resiliente ante período de crise econômica: Modelo integrado de concepções e estratégia de pesquisa". *Revista de Administracao Mackenzie*, vol. 24 n.º 6, 2023. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD230001en>

[21] Luzgina, Y. V., & Orlova, M. G. "Express Diagnostic Model of Crisis Preparedness". *Economic Alternatives*, vol. 29 n.º 4, pp 659–669, 2023. <https://doi.org/10.37075/EA.2023.4.01>

[22] Wyszowska-Kuna, J. "Is the Knowledge-intensive Business Services Sector Crisis-robust or Crisis-resilient? A Comparative Study of European Union Countries". *Comparative Economic Research*, vol. 26 n.º 4, pp 79–103, 2023. <https://doi.org/10.18778/1508-2008.26.32>

[23] Jayawardena, N. S., Chavali, K., Dewasiri, N. J., Perera, C. H., Koswatte, I., Pereira, V., Gupta, M., & Mardani, A. "Exploring the challenges in developing and managing digital agility among sri lankan family business owners during the economic crisis situation" *Journal of*

- Global Information Management*, vol. 31 n.º 8, 2023.
<https://doi.org/10.4018/JGIM.326763>
- [24] Conde, Á. A. C., & Morte, L. R. Y. “COVID-19, an Accelerator of Management Control Trends in Spanish Companies | COVID-19: un acelerador de las tendencias del control de gestión de las empresas españolas”. *Revista Finanzas y Política Económica*, vol. 15 n.º2, pp 537–551, 2023.
<https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.v15.n2.2023.10>
- [25] Montanyà, O., & Amat, O. “The resilience factors of the agri-food supply chain: An integrative review of the literature in the context of the COVID-19 pandemic”. *Intangible Capital*, vol. 19 n.º 3, pp 379–392, 2023. <https://doi.org/10.3926/IC.1746>
- [26] Agustí, M. A., Galán, J. L., & Acedo, F. J. “What are you accumulating for? Managing slack resources in the face of a generalized economic downturn | ¿Para qué acumulas? Gestionar los recursos no utilizados ante una recesión económica generalizada”. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, vol. 27 n.º1, pp 49–62, 2024
<https://doi.org/10.6018/rcsar.482211>
- [27] Medina, W. Y. A., Sánchez, D. M., & Rodríguez, V. N. “Fintech in the Face of the Economic Crisis Caused by COVID-19 | La fintech frente a la crisis económica provocada por el COVID-12”. *Apuntes Del Cenes*, vol. 42 n.º 75, pp. 199–236, 2023
<https://doi.org/10.19053/01203053.v42.n75.2023.14220>
- [28] Nguyen, H. T., Pham, M. H., & Truong, C. “Leadership in a pandemic: Do more able managers keep firms out of trouble?” *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, n.º 37, 2022.
<https://doi.org/10.1016/j.jbef.2022.100781>
- [29] Santos, S. C., Liguori, E. W., & Garvey, E. “How digitalization reinvented entrepreneurial resilience during COVID-19”. *Technological Forecasting and Social Change*, n.º 189, 2023.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122398>
- [30] Mora Cortez, R., Johnston, W. J., & Ehret, M. “Good Times–Bad Times – Relationship marketing through business cycles”. *Journal of Business Research*, n.º 165, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114063>
- [31] Morgeson, F. V., Sharma, U., Schultz, X. W., Pansari, A., Ruvio, A., & Hult, G. T. M. “Weathering the crash: Do customer-company relationships pay off during economic crises?” *Journal of the Academy of Training and Development*, vol. 47 n.º 1–2, pp 58–84, 2023.
<https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2021-0038>.
- [32] Benavides Pupiales, L. E., Goyes Eraso, S. L., & López Díaz, V. H. “Strategies for business survival for smes in the City of Pasto | Estrategias de supervivencia empresarial de las pymes de la Ciudad de Pasto”. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 28 n.º9, pp 85–96, 2024.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.6>
- [33] Pedroni, F. “Firm informality during the COVID-19 crisis in Argentina: perception of commercial entrepreneurs and public accountants | A informalidade empresarial durante a crise do COVID-19 na Argentina: percepção de empresários comerciais e contadores públicos”. *Inf. Estudios Gerenciales*, vol. 39 n.º 166, pp 24–36, 2023.
<https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.166.5403>
- [34] ROSAù, M., Karlsson, J., Haag, K., Pittino, D., & Chirico, F. “Employee layoffs in times of crisis: do family firms differ?” *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 36 n.º5-6, pp 722–744, 2024. <https://doi.org/10.1080/08985626.2024.2309160>