

Innovación y Resiliencia: la Pyme Frente a la Crisis Provocada por el Covid-19. Una Revisión Narrativa de la Literatura

Innovation and Resilience: SMEs Facing the Crisis Caused by Covid-19. A Narrative Review of the Literature

Mayerlin MARTELO-CASTRO¹ , Daniela QUINTERO-CASTRO¹ , y Jaime Andrés VIEIRA-SALAZAR¹ 

¹ Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Administración. Manizales, Colombia.

Email: mmarteloc@unal.edu.co; danquinterocas@unal.edu.co; javieiras@unal.edu.co

Resumen

Para frenar la pandemia provocada por el Covid-19, tanto personas como empresas se vieron obligadas a pausar la mayoría de actividades cotidianas, suscitando una crisis en el comercio y en la economía global. Las pymes se vieron especialmente afectadas, en parte por su vulnerabilidad económica y su economía de supervivencia. No obstante, para algunas, el reducido tamaño y la estructura flexible fueron factores impulsores de cambio y adaptación. El propósito de este artículo es aportar una narrativa acerca de la adaptación en pymes frente a la pandemia del Covid-19, explorando procesos y estrategias utilizadas para garantizar su supervivencia. Desde el punto de vista metodológico, se realizó una revisión narrativa de la literatura de la producción científica en las bases WOS y Scopus, y se construyó la base documental de análisis como una revisión semisistemática de la literatura. Los principales hallazgos identificaron dos procesos de adaptación en las pymes para hacer frente a la pandemia: la innovación y la resiliencia, mediados por estrategias como el uso de tecnologías y colaboraciones externas, en entendimiento de las nuevas necesidades de los clientes. Esta revisión pretende aumentar el marco teórico para próximas investigaciones y que las estrategias propuestas sirvan como posibles guías para las empresas en futuras eventualidades.

Palabras Clave

Pyme, Covid-19, Crisis económica, Adaptación, Innovación, Resiliencia.

Abstract

To stop the pandemic caused by Covid-19, both individuals and companies were forced to pause most of their daily activities, causing a crisis in trade and the global economy. In particular, SMEs suffered a great impact, partly due to their economic vulnerability and survival economy. However, for some, the small size and flexible structure were drivers of change and adaptation. The purpose of this article is to provide a narrative about adaptation in SMEs in the face of the Covid-19 pandemic, exploring processes and strategies used to guarantee their survival. From the methodological point of view, a narrative review of the scientific production literature was carried out in the WOS and Scopus databases, and the documentary analysis base was built as a semi-systematic review of the literature. The main findings identified two adaptation processes in SMEs to face the pandemic: innovation and resilience, mediated by strategies such as the use of technologies and external collaborations, in understanding the new needs of customers. This review seeks to increase the theoretical framework for future research and that the proposed strategies serve as possible guides for companies in future eventualities.

Keywords

SMEs, Covid-19, Economic crisis, Adaptation, Innovation, Resilience.

Introducción

Muchos han sido los llamados “cisnes negros” a lo largo de la historia (Amankwah-Amoah et al., 2021) y se podría decir que han dejado lecciones aprendidas para afrontar dificultades externas que no se pueden controlar fácilmente; pero lo cierto es que por más preparados que se esté, los sucesos imprevistos amenazan los sistemas de una organización (Pauchant & Mitroff, 1990). En el transcurso del tiempo se han observado crisis corporativas masivas asociadas a desastres naturales como terremotos, inundaciones, entre otros que han logrado desestabilizar naciones, lo que genera una constante incertidumbre (Eggers, 2020). Estos acontecimientos explican los efectos que generan las crisis, como la vivida en los últimos años a raíz de la pandemia del Covid-19.

Este hecho afectó al mundo desde el 2019, obligando a las personas y la sociedad en general a resguardarse en sus hogares y haciendo una pausa en la mayoría de sus actividades cotidianas; según Clark (2020) las empresas también tuvieron un efecto similar, ya que pararon gran parte de sus operaciones y tuvieron que replantear sus metodologías de trabajo para seguir funcionando durante la crisis. Con todo lo ocurrido, es posible afirmar que uno de los sectores más golpeados fueron las pequeñas empresas, los *start-up* y los negocios informales. Sin embargo, varios fueron los factores que permitieron que algunos de estos grupos permanecieran ante la adversidad (Kryeziu et al., 2022).

En este marco, se hace fundamental analizar cuáles fueron los procesos determinantes para la adaptación de las pymes en tiempos de crisis. Para Torres (2022), las decisiones tomadas frente a la disminución de actividad económica fueron determinantes para enfrentar la pandemia, siendo algunas de ellas el uso de la tecnología, el ajuste del

portafolio de productos y servicios, el *e-commerce* y el teletrabajo. Sin embargo, estas acciones no se habrían podido llevar a cabo, satisfactoriamente, sin la coordinación y la disposición de los colaboradores que hacen parte de la empresa. La creatividad y la gestión de las estrategias ayudaron a conseguir el éxito, basándose en la optimización del talento colectivo, es decir trabajo en equipo (Akehurst et al., 2009).

De otra parte, algunas empresas cesaron totalmente sus actividades económicas y tuvieron un cierre definitivo (Chit et al., 2022). El colapso de una empresa genera incertidumbre hacia el futuro; en efecto, Amankwah-Amoah et al. (2021) manifiestan que, si bien esto pasa en todas las empresas durante una crisis, su real amenaza es la falta de capacidad para cambiar y moldear su modelo de negocio a las nuevas necesidades.

Según Kraus et al. (2013) las pymes han sido las más vulnerables ante estos hechos ocurridos, ya que por su tamaño no tienen los suficientes recursos para afrontar los choques contra factores externos. Además, tienen una ventaja y es que por ser pequeñas tienden a ser más flexibles (Dahles & Susilowati, 2015). Lo cual indica que pueden adaptar sus procesos de negocios acorde a las necesidades que surgen en el momento. También tiene mucho que ver la manera en que cada empresa mire las dificultades y las condiciones del entorno, para implementar innovación y obtener beneficios y mayor facilidad para los grupos de interés; como los clientes (Del Carpio-Gallegos & Miralles, 2021; Erazo-Rivera et al., 2021).

Por consiguiente, el objetivo de esta revisión narrativa consiste en identificar los procesos de adaptación más relevantes que desarrollaron las pymes durante la crisis del Covid-19. En este sentido, se definieron los criterios y ecuación de búsqueda en las bases WoS y Scopus para la obtención de los documentos a revisar; luego se selecciona-

ron los artículos más relevantes siguiendo a Al-Tabbaa (2019) y Liberati (2009).

La narrativa explora un marco conceptual inicial y la identificación de procesos implementados por las pymes para enfrentar la crisis, así como las estrategias utilizadas para su funcionamiento. Seguidamente se tiene algunas consideraciones y conclusiones finales sobre los resultados.

Con la recopilación de los procesos y estrategias utilizados por las pymes, se busca dejar información que puede ser relevante para estudios posteriores sobre el comportamiento de las empresas durante y después de una crisis, teniendo en cuenta que no hay suficientes escritos sobre las pymes en Latinoamérica.

Revisión de la Literatura

Las enfermedades y las pandemias que suscitan son y han sido parte importante de la historia de la humanidad. Desde que las personas comenzaron a organizarse en sociedades, se han registrado pandemias, ya que la creación de núcleos sociales de convivencia en un mismo espacio territorial facilitó la propagación de enfermedades infecciosas, como lo fueron la peste de Justiniano, la peste negra, la gripe española, la gripe asiática, la gripe de Hong Kong y la viruela, entre otras (Pané, 2021).

Aunque varias pandemias han sacudido al mundo en diferentes oportunidades, según MacDermott (2021) todavía no existe un consenso conceptual sobre lo que es una pandemia, ya que no existe un número específico de personas que deban haberse visto afectadas, pero el sentir general es que una pandemia es un brote de una enfermedad infecciosa que afecta a varios, sino a todos, los continentes del mundo y, en ellos, debe ser evidente la transmisión continua de la infección.

Por su parte, el virus Covid-19, el cual es provocado por un tipo de coronavirus llama-

do Sars-Cov 2, fue detectado por primera vez en la ciudad de Wuhan, China el 1 de diciembre de 2019, y debido a su rápida propagación por todo el mundo, la Organización Mundial de la Salud (OMS) lo clasifica como una pandemia el 30 de enero de 2020. Para frenar su propagación, gobiernos alrededor del mundo emprendieron algunos esfuerzos como restricciones de viajes, cuarentenas, toques de queda, cierre de instalaciones, retrasos y cancelaciones de eventos; generando un impacto significativo en las empresas, que han presentado dificultades para mantenerse en el mercado o para mejorar su eficiencia (Giantari et al., 2022).

Donthu y Gustafsson (2020) mencionan que el Covid-19 ha tenido graves consecuencias en todo el mundo y ningún país parece haberse salvado, ya que toda la sociedad se vio afectada en consecuencia con los cambios drásticos que provocó en la forma en que se comportaron las empresas y los consumidores.

Al respecto, Kryeziu et al. (2022) dicen que los bloqueos y el cierre de empresas, establecidos por las entidades gubernamentales y el miedo de los consumidores, derivaron en una situación desfavorable para todas las empresas del mundo, pero en especial las pequeñas y medianas empresas (pymes) ya que sus ingresos cayeron significativamente durante la pandemia.

En el caso de Colombia, según lo mencionan Fandiño Isaza et al. (2022), la Organización Internacional del Trabajo -OIT- en estudio desarrollado en 2020, indica que los efectos del Covid-19 sobre las pymes se dividieron en dos grupos: los efectos sobre la demanda, que registró una fuerte caída de las ventas en hoteles, aerolíneas, restaurantes y eventos masivos; actividades productivas que por su necesidad de interacción social fueron las más vulnerables a la crisis, así como la disminución del consumo local y las exportaciones. Con respecto a los efec-

tos sobre la oferta, uno de los determinantes fue la reducción de la oferta laboral, por las complicaciones de la enfermedad, el confinamiento, la movilidad y lo requerido por las personas en su hogar (como el cuidado de los niños por el cierre de las escuelas); aunado a la baja producción en las empresas, mientras adoptaban nuevos procesos.

Lo anteriormente expuesto, muestra cómo las pymes han sido particularmente afectadas. Para Franco Ángel y Urbano (2019) estos efectos son provocados por la falta de experiencia, el tamaño de las empresas, la mentalidad empresarial y el contexto en el que operan, lo que determina, en parte, la capacidad de una reacción rápida.

En este sentido, Okello Candiya Bongomin et al. (2017) describen las pymes como empresas con una organización estructural plana, poco burocrática y con menos procedimientos, pero lejos de verlo como una debilidad, piensan que esto les permite agilizar la toma de decisiones y facilita la respuesta al mercado, características que muchas pymes aprovecharon en la pandemia para salir de la crisis y adaptarse a las nuevas condiciones (Klyver & Nielsen, 2021).

En ese mismo contexto surge el término de adaptación y cómo las empresas se comportan ante los cambios. Autores como Piaget (1991), se refieren a este como un equilibrio de los factores internos y externos, es decir entre el organismo y el medio en que viven, debido a la necesidad de desarrollarse y tener una reacción positiva ante cualquier situación. Además, propone que la adaptación va antecedida de la asimilación, esto explicando el hecho que antes de acomodarse a las circunstancias, se debería pasar por el proceso de aceptación.

Igualmente, Hartmann (1987), citado en Builes Roldán et al. (2017), plantea que la adaptación puede surgir a raíz de un cambio en el contexto con el que se interactúa, y menciona dos tipos de adaptación; una es la adaptación

autoplástica que consiste en las modificaciones que el individuo tiene en su propia estructura y la otra es la adaptación aloplástica, que son las modificaciones que el individuo realiza en su entorno. Es decir que el individuo tiene la capacidad de cambiar así mismo e intervenir en el cambio de su contexto.

A partir de las definiciones propuestas por estos autores, se observa que el concepto de adaptación no es ajeno al ámbito empresarial y que es aplicable en todos los sentidos. Teniendo en cuenta cada uno de los factores que implica acondicionarse a nuevas situaciones, es importante analizar el proceso que experimentaron las empresas, en relación con los efectos causados por la pandemia, especialmente las demandas cambiantes de los consumidores, que evidenció la necesidad de cambio o ajuste de sus ofertas (Giddy & Rogerson, 2021).

Por consiguiente, un trascendental contexto de una empresa es el mercado en el que compete, y si este cambia, deberá responder estratégicamente, lo que requiere de flexibilidad y adaptación empresarial. Para García-Madurga et al. (2021) este proceso tiene que ver con la evolución que tienen las empresas en medio de las crisis y la incertidumbre que estas generan, por lo que es necesario utilizar herramientas que ayuden a mitigar los riesgos y aprovechar las oportunidades. Así, es cómo se relaciona el Covid-19: como un mecanismo de inhabilitación y habilitación para las pequeñas y medianas empresas; es decir, las pymes fueron víctimas de la crisis, inmunes a la crisis o explotadoras de la crisis (Klyver & Nielsen, 2021).

En concordancia con los autores anteriores, Kryeziu et al. (2022), Le et al. (2020) sugieren que el uso de herramientas tecnológicas, las prácticas gerenciales y comerciales, son estrategias que respondieron eficazmente a la crisis derivada del Covid-19.

Para una organización, el establecer estrategias que ayuden a llevar a cabo sus obje-

tivos corporativos, requiere contar con un plan de acción que ayude a cumplirlas y más aún si surgen en un marco complejo como el que plantea la pandemia, ya que se deben replantear o cambiar los marcos estratégicos iniciales.

El concepto de estrategia ha tenido muchos usos en diversos campos a lo largo del tiempo, su origen parte desde el campo militar pasando a lo político, lo administrativo y lo económico, hasta la religión, la cultura y la sociedad, dado que la estrategia es un aspecto muy importante en la toma de decisiones de cualquier organización, donde los diversos recursos deben ser utilizados de la mejor manera posible para cumplir con las políticas y los objetivos planteados; pues la estrategia es el medio utilizado por las empresas para mantenerse en el mercado por medio de las herramientas que tiene a su alcance, creando políticas de gestión flexibles y proactivas que les permitan posicionarse y mantener la continuidad en el futuro (Contreras Sierra, 2013).

Materiales y Métodos

Para el desarrollo de la descripción conceptual y la identificación de procesos implementados por las pymes para enfrentar la crisis, se utilizó la técnica de narrativa de la literatura. Es conocido que las revisiones sistemáticas siguen un enfoque estructurado (Boell & Cecez-Kecmanovic, 2010; Ferrari, 2015), mientras que las narrativas presentan un estilo más libre, más iterativo, y menos estructurado, y abordan debates generales, examen de estudios previos, futuros marcos de investigación, así como plantear alternativas disponibles de una problemática (Ferrari, 2015; Juntunen & Lehenkari, 2021).

Si bien la narrativa tiende a ser de un estilo libre, los autores optaron por aportar estructura y método a esta narrativa mediante una revisión semisistemática de la literatura, utilizando la lógica de Al-Tabbaa et al. (2019) en sus cuatro pasos de análisis documental.

Paso 1. Especificar las preguntas principales de la revisión

Se definieron como preguntas principales: ¿Qué procesos de adaptación emprendieron las pymes para afrontar la crisis del Covid-19? y ¿Cuáles fueron los procesos de adaptación más relevantes?

Paso 2. Definición de la muestra de revisión inicial

Para llegar a la muestra de revisión inicial y construir la ecuación de búsqueda, se realizó una indagación en las bases de datos Scopus y Web Of Science el día 28 mayo y se utilizaron las palabras pymes y covid-19. Luego se tomó un intervalo de tiempo comprendido entre los años 2020-2022, ya que el virus Covid-19 apareció en 2019, pero no hay estudios sobre el comportamiento de las empresas para ese año y se declaró pandemia a partir de 2020. Esta búsqueda arrojó 804 artículos.

Para refinar la búsqueda se escogieron dos criterios de inclusión, "negocios" (negocios, gestión y contabilidad) y "economía" (economía, econometría y finanzas). Por consiguiente, la ecuación de búsqueda óptima fue: (TITLE-ABS-KEY ("Covid-19") AND TITLE-ABS-KEY("SME")) AND (LIMIT-TO (PUBSTAGE, "final")) AND (LIMIT-TO (OA, "all")) Y (LÍMITE A (PUBYEAR, 2022) O LÍMITE A (PUBYEAR, 2021) O LÍMITE A Y (LÍMITE A (DOCTYPE (PUBYEAR, 2020)), "ar")) Y (LÍMITE A (ÁREA SUBJA, "BUSI") O LÍMITE A (ÁREA SUBJA, "ECON")). La búsqueda con ayuda de esta ecuación en Scopus y su análoga en Web of Science resultó en 231 artículos.

Paso 3. Selección de la muestra final

Los resultados de la muestra inicial se exportaron a Excel y se descartaron los duplicados. La detección y eliminación de artículos duplicados fue de 40 documentos. Luego se reali-

zó una revisión de los 191 artículos restantes, y con base en el título y el resumen, se buscó que las contribuciones de cada uno estuvieran en concordancia con el objetivo de la revisión. Para ello se escogieron temas clave como: las pymes, covid-19, adaptación empresarial y estrategias de adaptación. De allí se excluyeron 112 documentos, dejando 79 artículos.

Posteriormente, se hizo una evaluación más profunda sobre el grado de interés de los 79 artículos escogidos, y se seleccionó aquellos con aportes generales a los temas anteriormente mencionados, excluyendo resultados específicos sobre productos o zonas geográficas. Finalmente, la muestra para narrativa fue conformada por 31 artículos.

Paso 4. Extracción y síntesis de datos

En la muestra final, se buscó en cada artículo las contribuciones y definiciones sobre los temas principales para la revisión de la literatura (pymes, covid-19, adaptación empresarial y estrategias de adaptación). A partir de estas contribuciones, se sintetizaron en una matriz las estrategias de adaptación propuestas por algunos autores.

A continuación, en la [figura 1](#) se muestra un diagrama de decisión de inclusión con las etapas del proceso de revisión (identificación, selección, elegibilidad e inclusión) de acuerdo con el estándar PRISMA, metodología propuesta por Liberati (2009):

Figura 1. Diagrama de decisión de inclusión con las etapas del proceso de revisión



Fuente: Elaboración propia, con base en Liberati (2009).

Análisis y Resultados

Procesos de adaptación de pymes frente a los desafíos de la pandemia del Covid-19

De lo mencionado anteriormente, se puede resaltar que las empresas, especialmente

las pymes, adaptaron nuevos procesos e implementaron distintas estrategias que les permitieron enfrentarse a su nueva realidad. La [figura 2](#) presenta las más relevantes, según los diferentes autores incluidos en la muestra narrativa.

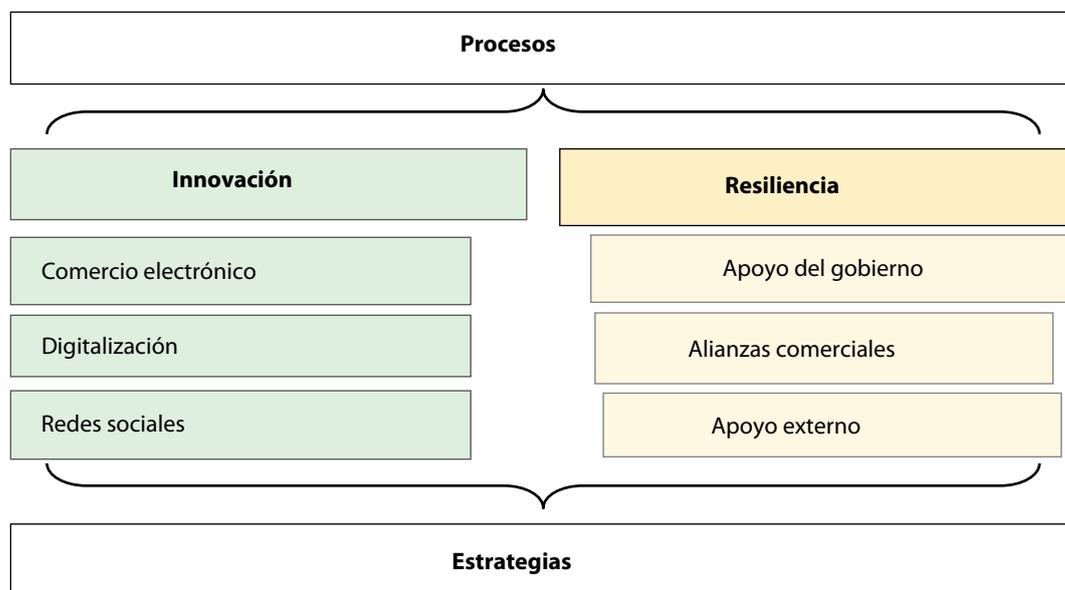
Uno de los procesos importantes que las empresas adoptaron fue la innovación. El

término de innovación ha estado presente en las organizaciones con el pasar de los años, por la necesidad de mantener una ventaja competitiva sobre la competencia. Según el Manual de Oslo (2006) "...una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores" (citado por Monsalvez, 2017, p. 90). Es decir, las empresas la imple-

mentan en pro de una mejora continua, en cada uno de sus procesos que son realmente necesarios en tiempos de turbulencia.

Asimismo, Crossan y Apaydin (2010) proponen un concepto de innovación que se acerca más al marco de la pandemia, ya que enfatizan que es la adopción o asimilación de una novedad, dándole un valor agregado en los aspectos social y económico, basado en la renovación y ampliación de los productos y/o servicios y el desarrollo de gestión de procesos (Mendoza-Arviso & Solís-Rodríguez, 2022).

Figura 2. *Procesos estratégicos más recurrentes en pymes para enfrentar la pandemia del Covid-19*



Fuente: Elaboración propia.

De lo anterior, es posible argumentar sobre la necesidad de ofrecer productos y/o servicios con la posibilidad de alcanzar al cliente en circunstancias adversas; para ello, las empresas se apoyaron en las plataformas tecnológicas y empezaron a implementar el comercio electrónico como una estrategia fundamental. El comercio electrónico se está consolidando como una alternativa importante para las pymes en la atención de su clientela, y más aún, mostró

su utilidad en tiempos de pandemia (Bravo et al., 2022; Dvorak et al., 2021; Effendi et al., 2020; Fragoso, 2022; Hossain et al., 2022; Valdez-Juárez et al., 2022).

Además, es fundamental para la sostenibilidad, que las empresas desarrollen una relación y comunicación continua con sus clientes, esto con fines de un crecimiento en sus actividades comerciales (Murillo, 2009).

También, Mayorca Avendaño y De la Torre (2021) destacan la influencia que el co-

mercado electrónico tuvo en los modelos de negocios tradicionales, donde las estrategias se evaluaron de acuerdo con el nuevo entorno del mercado y los hábitos adquiridos por los clientes, que cada vez son más digitales.

Igualmente, durante la crisis de Covid-19, se observaron diversas actitudes y comportamientos en el uso de marketing en redes sociales, que ayudaron a mitigar los efectos adversos de esta en las empresas (Salam et al., 2021). Según Amoah et al. (2021), el aumento en la adopción y el uso de las redes sociales resultó ser beneficioso para las pequeñas y medianas empresas, resolviendo el desafío de promocionar de manera efectiva sus productos y servicios, aprovechando la interacción que estas permiten, para atraer clientes y desplegar las estrategias de marketing comercial; adicionalmente, las empresas lograron un contacto más cercano, lo cual permitió conocer las necesidades específicas de sus clientes para brindarles un servicio más especializado.

Por tanto, el sistema de digitalización fue clave para un sostenimiento innovador en las empresas que ayudó a analizar, gestionar y almacenar eficazmente la información. Para Akpan et al. (2022), la adopción de estas tecnologías es un avance para la competitividad de las pymes en la cuarta revolución industrial. También se puede decir que el mundo del trabajo cada vez es más automatizado y se requiere de una gran capacidad para el almacenamiento de los datos.

En este orden de ideas, surge un segundo proceso fundamental que las pymes tuvieron que implementar, y fue la resiliencia, la que puede comprenderse como ese primer paso para enfrentar la crisis y poner

en marcha todas las estrategias planteadas para reestructurar el modelo del negocio. Para ello, se debe entender el término y cómo funciona en el mundo empresarial. Según Ortiz-Fajardo y Erazo-Álvarez (2021), la resiliencia es la capacidad de reacción proactiva ante situaciones eventuales; esto implica analizar las diferentes opciones para la sostenibilidad de la empresa. Además, visualizan la resiliencia como un proceso donde se deben integrar factores como: la preparación, prevención, recuperación y adaptación (Herrera-Enríquez et al., 2018).

Dentro de este proceso surgió el apoyo brindado por el gobierno como una estrategia para los diferentes países, lo que fue crucial para el desarrollo y funcionamiento de las empresas durante la pandemia (Le et al., 2020). Según Dini y Heredia Zurita (2021), en Latinoamérica los gobiernos desplegaron medidas en torno a cuatro objetivos: mantener la liquidez en el corto plazo, protección del mercado laboral, fomentar la producción de bienes y servicios, y facilitar el acceso a créditos.

Igualmente, en búsqueda de apoyo externo, algunas pymes hicieron uso de las pólizas de seguro y las políticas preferenciales de los bancos, mientras que otras con mentalidad de cambio, afianzaron sus relaciones con clientes, proveedores y competidores, fortaleciendo alianzas comerciales (Markovic et al., 2021).

A manera de colofón, la [tabla 1](#) propone un mapeo de los principales autores y sus más trascendentales aportes hallazgos y perspectivas a las estrategias de innovación y resiliencia que han utilizado las pymes para hacer frente a los retos suscitados por la pandemia del Covid-19:

Tabla 1. Mapeo de autores y hallazgos sobre las estrategias de innovación y resiliencia de pymes para enfrentar la pandemia del Covid-19

Estrategia	Autor	Aportes
Innovación	Effendi et al. (2020).	La implementación de TIC ayuda a las pymes a reducir costos, tener una comunicación más rápida con sus clientes y optimizar los procesos internos.
	Adams et al. (2006) y Putra et al. (2020).	Transformación o desarrollo de nuevos productos que tengan inclusión en los mercados emergentes a raíz de la pandemia.
	Martins, 2022 y Priyono et al. (2020).	Las estrategias de digitalización, como la inclusión constante de análisis digitales, operaciones digitales, marketing y ventas digitales, ecosistema digital y productos y servicios digitales.
	Valdez-Juárez et al. (2022) y Rupeika-Apoga et al. (2022).	Las estrategias de innovación abierta como el comercio electrónico tuvieron efectos positivos y significativos en la gestión de la innovación y el desempeño corporativo.
	Hossain et al. (2022).	El comercio electrónico juega un papel mediador entre la empresa y el cliente, por su facilidad y comodidad para la adquisición de productos o servicios.
	Krchova & Svejnova Hoesova (2021).	Muchos procesos comerciales se trasladaron al área en línea, especialmente, la cooperación diaria de los trabajadores, la comunicación con los clientes, el soporte de ventas y casi todo tipo de actividades de marketing.
	Rakshit et al. (2021a) y Abdul Rashid et al. (2021).	El uso de aplicaciones móviles mejoró significativamente la toma de decisiones, las actividades y las estrategias comerciales de las pymes.
	Amoah et al. (2021).	Las empresas han tenido un contacto más cercano con los clientes, lo que permite saber las necesidades específicas para los productos o servicios.
	Salam et al. (2021) y Patma et al. (2021).	El uso de las redes sociales para desplegar estrategias de marketing.
	Rakshit et al. (2021b).	El uso de las redes sociales como fuente de conocimiento para el desarrollo de nuevos productos.
Resiliencia	García-Contreras et al. (2021) y Păunescu y Mátyus (2020).	Las empresas resilientes tienen la capacidad de adaptarse a circunstancias adversas, lo que permite la obtención de resultados positivos en momentos críticos.
	Mohammad et al. (2022).	Comprender la crisis, analizar y estudiar el impacto, tanto a corto como a largo plazo y visualizar las oportunidades.
	Marconatto et al. (2022) y Walker et al. (2004).	Las pymes afectadas por la pandemia incrementaron sus posibilidades de éxito al aceptar su vulnerabilidad y al asumir riesgos, lo que afirma su capacidad para absorber perturbaciones y reorganizarse durante el cambio.
	Le et al. (2020).	Las políticas de apoyo fiscal y preferenciales de los bancos fueron factores cruciales que afectan directamente el desarrollo de las empresas. Otros factores que influyen son los seguros y los paquetes de apoyo del Gobierno.
	Župerkienė et al. (2021), Taneo et al. (2022) y Thukrat (2021).	Los programas del gobierno mejoraron el desempeño de las pymes directa e indirectamente, a través de beneficios monetarios y la resiliencia.
	Juergensen et al. (2020) y Belghitar et al. (2022).	Las políticas gubernamentales dieron prioridad a los desafíos de la fase de supervivencia para las pymes, enfocados en minimizar las crisis de liquidez y la pérdida de empleo.
	Markovic et al. (2021).	Las pymes han adoptado nuevas colaboraciones con clientes comerciales y competidores, y han desarrollado una mentalidad colaborativa opuesta a la forma tradicionalmente competitiva de hacer negocios.

Fuente: Elaboración propia.

Discusión y Conclusiones

En el presente artículo se recopilan los procesos adoptados por las pymes y las estrategias utilizadas frente a la pandemia; esto con el propósito de brindar información relevante para estudios posteriores sobre el comportamiento de las empresas durante y después de una crisis. En procesos investigativos ulteriores será importante desarrollar más estudios de corte empírico que precisen aún más las estrategias de adaptación y su modo de implementación en las pymes para afrontar retos extraordinarios del entorno.

Mientras se realizaba la revisión de los documentos incluidos en la muestra se pudo evidenciar que, en su mayoría, corresponden a casos estudio mediante la descripción de situaciones regionales, preponderantemente, en el continente asiático. Dichos casos de estudio, si bien aportan elementos de juicio para la comprensión de la problemática y amplían el abanico de estrategias emprendidas, denotan una distancia cultural y económica con la situación más localmente vivida, por lo que fueron excluidos del análisis narrativo.

Así mismo, no había artículos centrados en un sector económico concreto, como el sector hotelero, sobre el que existe mucha información y, al ser uno de los sectores más afectados, sería interesante ver de qué manera lograron salir de la adversidad.

Pese a la complejidad de la información, limitado acervo bibliográfico de pertinencia por la novedad de la problemática y falta de consolidación en la literatura disponible frente a las estrategias más convenientes en pymes para afrontar crisis como las del Covid-19 por tratarse de un análisis realizado durante el período de desarrollo de la pandemia, fue posible obtener información importante y llegar a resultados positivos en respuesta a los interrogantes planteados. Desde la observación de los diferentes artículos, se pudo sintetizar de manera eficaz

el conjunto de ideas que ayudó a identificar los procesos de adaptación de las pymes durante la pandemia. Además, es fundamental resaltar la importancia de realizar este tipo de trabajos, ya que sirven para futuras investigaciones y ayuda a contrastar diferentes teorías para la generación de nuevas ideas y conceptos, que aporten en la práctica.

A manera de conclusión, a partir de la presente revisión es posible notar que las empresas estuvieron inmersas en la incertidumbre durante la pandemia de Covid-19, surgieron inquietudes con respecto a lo que seguiría en adelante, qué decisiones y acciones tomar. Además, enfrentaron procesos de interiorización de la situación, posteriormente de aceptación y adaptación, algunas con la capacidad de visualizar las oportunidades y asumir el reto de comprender las nuevas preferencias de los consumidores, también de los nuevos mecanismos de consumo dado las diferentes restricciones que surgieron.

De igual manera se identificaron dos procesos importantes utilizados en su mayoría por las pymes: innovación y resiliencia, los cuales fueron determinantes para lograr su permanencia y evitar su mortalidad. La gestión y direccionamiento de las estrategias para su implementación fue fundamental para que tuvieran la aceptación esperada, ya que consiguieron dar solución a algunas necesidades de los clientes. Es posible que estos nuevos modelos de negocio queden de manera permanente, dados los resultados obtenidos.

Se admite por el momento que algunas empresas lograron dar un nuevo aire a sus productos y servicios ofrecidos, incrementar su ventaja competitiva en el mercado frente a su competencia, crear una estructura flexible con sus metodologías de trabajo y contribuir a la apertura económica que se estaba produciendo gradualmente. Todos estos factores fueron de gran importancia para reiniciar después de dos años de contextos

adversos y turbulentos. Finalmente, es posible afirmar que está surgiendo una visión diferente de hacer empresas, desarrollando la capacidad creativa para realizar nuevos emprendimientos, a partir del entorno en que se encuentre. Además, queda un aprendizaje para futuras eventualidades, y es que hay que tener la capacidad de adaptarse a cualquier situación, por difícil que sea, y no dejarse llevar por ideales y tradicionalismos.

Referencias

- Abdul Rashid, S. M. R., Md. Sharif, N., Abd Rahman, A., & Mahamud, M. A. (2021). The role of digital marketing in assisting small rural entrepreneurs amidst Covid-19 movement control order (MCO): A case study in peninsular Malaysia. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(4), 70. <https://dx.doi.org/10.36941/ajis-2021-0099>
- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006, April 6). *Innovation management measurement: A review*. Wiley Online Library. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00119.x>
- Akehurst, G., Comeche, J.M., & Galindo, M.A. (2009). Job satisfaction and commitment in the entrepreneurial SME. *Small Business Economics*, 32(3), 277-289. <https://dx.doi.org/10.1007/s11187-008-9116-z>
- Akpan, I. J., Udoh, E. A. P., & Adebisi, B. (2022). Small business awareness and adoption of state-of-the-art technologies in emerging and developing markets, and lessons from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Entrepreneurship & Small Business*, 34(2), 123-140. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1820185>
- Al-Tabbaa, O., Ankrah, S., & Zahoor, N. (2019). *Systematic Literature Review in Management and Business Studies: A Case Study on University-Industry Collaboration*. SAGE Publications Limited. <https://doi.org/10.4135/9781526467263>
- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., & Wood, G. (2021). COVID-19 and business failures: The paradoxes of experience, scale, and scope for theory and practice. *European Management Journal*, 39(2), 179-184. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.002>
- Amoah, J., Belás, J., Khan, K. A., & Metzker, Z. (2021). Antecedents of sustainable SMEs in the social media space: A Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) approach. *Management & Marketing*, 16(1), 26-46. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2021-0003>
- Belghitar, Y., Moro, A., & Radić, N. (2022). When the rainy day is the worst hurricane ever: the effects of governmental policies on SMEs during COVID-19. *Small Business Economics*, 58(2), 943-961. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00510-8>
- Boell, S.K., & Cecez-Kecmanovic, D. (2010). Literature reviews and the hermeneutic circle. *Australian Academic & Research Libraries*, 41(2), 129-144. <https://doi.org/10.1080/00048623.2010.10721450>
- Bravo, R., Gonzalez Segura, M., Temowo, O., & Samaddar, S. (2022). How does a pandemic disrupt the benefits of eCommerce? A case study of small and medium enterprises in the US. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 17(2), 522-557. <https://doi.org/10.3390/jtaer17020028>
- Builes Roldán, I., Manrique Tisnés, H., & Henao Galeano, C. M. (2017). Individuación y adaptación: entre determinaciones y contingencias. *Nómadas Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 51(2). <https://doi.org/10.5209/noma.55009>
- Chit, M.M., Croucher, R., & Rizov, M. (2022). Surviving the COVID-19 pandemic: The antecedents of success among European SMEs. *European Management Review*, 20(1), 113-127. <https://doi.org/10.1111/emre.12525>
- Clark, C., Dávila, A., Regis, M., & Kraus, S. (2020). Predictors of COVID-19 voluntary compliance behaviors: An international investigation. *Global Transitions*, 2, 76-82. <https://doi.org/10.1016/j.glt.2020.06.003>
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, 35, 152-181. <https://bit.ly/3q2yY0J>

- Crossan, M.M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *The Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Dahles, H., & Susilowati, T. P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, 51, 34-50. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.01.002>
- Del Carpio-Gallegos J., & Miralles, F. (2021). El impacto de redes de colaboración en la innovación tecnológica en empresas. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 315-331. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.08>
- Dini, M., & Heredia Zurita, A. (2021). *Análisis de las políticas de apoyo a las pymes para enfrentar la pandemia de COVID-19 en América Latina*. <https://bit.ly/430j1qf>
- Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117, 284-289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>
- Dvorak, J., Komarkova, L., & Stehlik, L. (2021). The effect of the COVID-19 crisis on the perception of digitisation in the purchasing process: customers and retailers perspective. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 628-647. <https://doi.org/10.1108/jeee-07-2020-0260>
- Effendi, M. I., Sugandini, D., & Istanto, Y. (2020). Social media adoption in SMEs impacted by COVID-19: The TOE model. *Journal of Asian Finance Economics and Business*, 7(11), 915-925. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.915>
- Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, 199-208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025>
- Erazo-Rivera, R. P., Pancorbo-Sandoval, J. A., Leyva-Ricardo, S. E., & Barba-Mosquera, Ángela E. (2021). La Innovación como Herramienta de Gestión Comercial en las Pymes de Santo Domingo de los Tsáchilas. *Economía y Negocios*, 12(2), 52-63. <https://doi.org/10.29019/eyn.v12i2.957>
- Fandiño Isaza, J. R., Dalmutt Kruger, S., Zanin, A., Baquero Márquez, V. J., Dávila Coa, L. M., Zannella, C., & Conte, A. (2022). Caracterización en la gestión de innovación de pymes por efecto del Coronavirus: estudio comparativo Colombia y Brasil. *Revista Estrategia Organizacional*, 11(1), 87-109. <https://doi.org/10.22490/25392786.5660>
- Ferrari, R. (2015). Writing narrative style literature reviews. *Medical Writing*, 24(4), 230-235. <https://doi.org/10.1179/2047480615z.000000000329>
- Fragoso, J. T. (2022). Ajuste organizacional ante las contingencias: Respuesta de la PYME mexicana a la pandemia COVID-19/Organizational adjustment to contingencies: Response of the Mexican SME to the pandemic COVID-19. *Revista Visión Gerencial*, 21(1), 160-173. <https://bit.ly/3MP4AzJ>
- Franco Ángel, M., & Urbano, D. (2019). Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país. *Estudios Gerenciales*, 35(150), 81-91. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.150.2968>
- García-Contreras, R., Valle-Cruz, D., & Canales-García, R. A. (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 73-84. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4291>
- García-Madurga, M.Á., Grilló-Méndez, A. J., & Mor-te-Nadal, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 55-70. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04>
- Giantari, I. G. A. K., Yasa, N. N. K., Suprasto, H. B., & Rahmayanti, P. L. D. (2022). The role of digital marketing in mediating the effect of the COVID-19 pandemic and the intensity of competition on business performance. *International Journal of Data and Network Science*, 6(1), 217-232. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.9.006>
- Giddy, J. K., & Rogerson, M. J. (2021). Nature-based tourism enterprise adaptive responses to covid-19 in South Africa. *GeoJournal of Tourism*

- and Geosites*, 36(2spl), 698-707. <https://doi.org/10.30892/gtg.362spl18-700>
- Herrera-Enrriquez, G., Albuja-Salazar, J., & Castillo-Montesdeoca, E. (2018). Criterios de Análisis para la Resiliencia Regional en Áreas Afectadas por Desastres. *Economía y Negocios*, 9(1), 75-82. <https://doi.org/10.29019/eyn.v9i1.438>
- Hossain, M. B., Wicaksono, T., Nor, K., Dunay, A., & Illes, C. B. (2022). E-commerce adoption of small and medium-sized enterprises during COVID-19 pandemic: evidence from South Asian countries. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(1), 291-298. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2022.vol9.no1.0291>
- Juergensen, J., Guimón, J., & Narula, R. (2020). European SMEs amidst the COVID-19 crisis: assessing impact and policy responses. *Journal of Industrial and Business Economics*, 47(3), 499-510. <https://doi.org/10.1007/s40812-020-00169-4>
- Juntunen, M., & Lehenkari, M. (2021). A narrative literature review process for an academic business research thesis. *Studies in Higher Education*, 46(2), 330-342. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1630813>
- Klyver, K., & Nielsen, S. L. (2021). Which crisis strategies are (expectedly) effective among SMEs during COVID-19? *Journal of Business Venturing Insights*, 16(e00273), e00273. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2021.e00273>
- Kraus, S., Moog, P., Schleppehorst, S., & Raich, M. (2013). Crisis and turnaround management in SMEs: a qualitative-empirical investigation of 30 companies. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*. <https://bit.ly/3MMtf8b>
- Krchova, H. y Svejnova Hoesova, K. (2021). The impact of modern communication marketing tools to increase the innovativeness of business. *Marketing and Management of Innovations*, 5(3), 117-126. <https://doi.org/10.21272/mmi.2021.3-10>
- Kryeziu, L., Bağış, M., Nurullah Kurutkan, M., Krasniqi, B. A., & Haziri, A. (2022). COVID-19 impact and firm reactions towards crisis: Evidence from a transition economy. *Journal of Entrepreneurship Management and Innovation*, 18(1), 169-196. <https://doi.org/10.7341/20221816>
- Le, H. B. H., Nguyen, T. L., Ngo, C. T., Pham, T. B. T., & Le, T. B. (2020). Policy related factors affecting the survival and development of SMEs in the context of Covid 19 pandemic. *Management Science Letters*, 3683-3692. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.025>
- Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P. A., Clarke, M., Devereaux, P. J., Kleijnen, J., & Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: explanation and elaboration. *Journal of Clinical Epidemiology*, 62(10), e1-e34. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2009.06.006>
- MacDermott, N. (2021). What is a pandemic? *The Medico-Legal Journal*, 89(3), 155-165. <https://doi.org/10.1177/00258172211024856>
- Marconatto, D. A. B., Teixeira, E. G., Peixoto, G. A. y Faccin, K. (2022). Weathering the storm: what successful SMEs are doing to beat the pandemic. *Management Decision*, 60(5), 1369-1386. <https://doi.org/10.1108/md-11-2020-1507>
- Markovic, S., Koporcic, N., Arslanagic-Kalajdzic, M., Kadic-Maglajlic, S., Bagherzadeh, M., & Islam, N. (2021). Business-to-business open innovation: COVID-19 lessons for small and medium-sized enterprises from emerging markets. *Technological Forecasting and Social Change*, 170(120883), 120883. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120883>
- Martins, A. (2022). Dynamic capabilities and SME performance in the COVID-19 era: the moderating effect of digitalization. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. <https://doi.org/10.1108/apjba-08-2021-0370>
- Mayorca Avendaño, M. G., & De La Torre, C. F. (2021). Comercio electrónico en Colombia durante la pandemia Covid-19. <https://bit.ly/42XoGxf>
- Mendoza-Arviso, U., & Solís-Rodríguez, F.Th. (2022). Calidad, conocimiento e innovación de procesos de manufactura en Ciudad Juárez, México. *Retos Revista de Ciencias de la Ad-*

- ministración y Economía*, 12(23), 83-109. <https://doi.org/10.17163/ret.n23.2022.05>
- Mohammad, R., Fahmida, A., & Misnad, M. (2022). SMEs in Covid-19 crisis and combating strategies: a Systematic Literature Review (SLR) and a case from emerging economy. *Operations Research Perspectives*, 9, 100222. <https://doi.org/10.1016/j.orp.2022.100222>
- Monsalvez, C. (2017). Características, obstáculos y efectos de la innovación en empresas del sector maderero de la región del Maule, Chile. *Bosque (Valdivia)*, 38(1), 89-95. <https://doi.org/10.4067/s0717-92002017000100010>
- Murillo, R.S. (2009). Beneficios del Comercio Electrónico. *Perspectivas*, (24), 151-164. <https://bit.ly/3q8sRb1>
- OECD. (2006). *Manual de Oslo. Guía para la Recogida e Interpretación de datos sobre Innovación* (Eurostat ed.). Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas. <https://bit.ly/41XWbhW>
- Okello Candiya Bongomin, G., Mpeera Ntayi, J., Munene, J. C., & Akol Malinga, C. (2017). The relationship between access to finance and growth of SMEs in developing economies. *Review of International Business and Strategy*, 27(4), 520-538. <https://doi.org/10.1108/ribs-04-2017-0037>
- Ortiz-Fajardo, H. A., & Erazo-Álvarez, C. A. (2021). Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia: Retos y desafíos de las microempresas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 366. <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1293>
- Pané, G. (2021, febrero 9). *Grandes pandemias de la Historia*. Historia National Geographic. <https://bit.ly/30tcEre>
- Patma, T. S., Wardana, L. W., Wibowo, A., Narmaditya, B. S., & Akbarina, F. (2021). The impact of social media marketing for Indonesian SMEs sustainability: Lesson from Covid-19 pandemic. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1953679. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1953679>
- Pauchant, T., & Mitroff, I. (1990). Crisis management: Managing paradox in a chaotic world. *Technological Forecasting and Social Change*, 38(2), 117-134. [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(90\)90034-S](https://doi.org/10.1016/0040-1625(90)90034-S)
- Păunescu, C., & Mátyus, E. (2020). Resilience measures to dealing with the COVID-19 pandemic evidence from Romanian micro and small enterprises. *Management & Marketing*, 15(s1), 439-457. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0026>
- Piaget, J. (1991). *Seis estudios de psicología*. Editorial Labor.
- Priyono, A., Moin, A., & Putri, V. N. A. O. (2020). Identifying digital transformation paths in the business model of SMEs during the COVID-19 pandemic. *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*, 6(4), 104. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040104>
- Putra, I. G. C., Sunarsih, N. M., Novitasari, L. G., & Setini, M. (2020). Exploring the relationship between social capital, innovation capability and innovation during the coronavirus pandemic. *Uncertain Supply Chain Management*, 857-864. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2020.5.007>
- Rakshit, S., Islam, N., Mondal, S., & Paul, T. (2021a). Mobile apps for SME business sustainability during COVID-19 and onwards. *Journal of Business Research*, 135, 28-39. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.005>
- Rakshit, S., Mondal, S., Islam, N., Jasimuddin, S., & Zhang, Z. (2021b). Social media and the new product development during COVID-19: An integrated model for SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 170(120869), 120869. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120869>
- Rupeika-Apoga, R., Petrovska, K., & Bule, L. (2022). The effect of digital orientation and digital capability on digital transformation of SMEs during the COVID-19 pandemic. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 17(2), 669-685. <https://doi.org/10.3390/jtaer17020035>
- Salam, M. T., Imtiaz, H., & Burhan, M. (2021). The perceptions of SME retailers towards the usage of social media marketing amid COVID-19 crisis. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 588-605. <https://doi.org/10.1108/jeee-07-2020-0274>

- Taneo, S. Y. M., Noya, S., Melany, M., & Setiyati, E. A. (2022). The role of local government in improving resilience and performance of small and medium-sized enterprises in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(3), 245-256. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2022.vol9.no3.0245>
- Thukral, E. (2021). COVID-19: Small and medium enterprises challenges and responses with creativity, innovation, and entrepreneurship. *Strategic Change*, 30(2), 153-158. <https://doi.org/10.1002/jsc.2399>
- Torres, J. (2022). Ajuste organizacional ante las contingencias: Respuesta de la PYME mexicana a la pandemia COVID-19. *Visión Gerencial*, 1(21), 160-172. <https://doi.org/10.53766/vigeren/2022.21.01.05>
- Valdez-Juárez, L. E., Castillo-Vergara, M., & Ramos-Escobar, E. A. (2022). Innovative business strategies in the face of COVID-19: An approach to open innovation of SMEs in the Sonora region of Mexico. *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*, 8(1), 47. <https://doi.org/10.3390/joitmc8010047>
- Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S., & Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in socialecological systems. *Ecology and Society*, 9(2). <https://doi.org/10.5751/ES-00650-090205>
- Župerkienė, E., Šimanskienė, L., Labanauskaitė, D., Melnikova, J., & Davidavičienė, V. (2021). The COVID-19 pandemic and resilience of SME's in Lithuania. *Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(3), 53-65. [https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.3\(4\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.3(4))



Copyright © The Author(s) - 2023