

Retención de clientes y resiliencia organizacional como capacidades estratégicas para el rendimiento empresarial: el rol mediador de la continuidad del negocio en farmacias independientes

Customer retention and organizational resilience as strategic capabilities for business performance: the mediating role of business continuity in independent pharmacies

Dino Franco Cuti-Saico
Universidad Nacional de San Agustín, Perú
dcutis@unsa.edu.pe
<https://orcid.org/0009-0003-7076-0902>

Lismer Yamil Laura-Pumaleque
Universidad Nacional de San Agustín, Perú
llaurap@unsa.edu.pe
<https://orcid.org/0009-0005-0962-288X>

Jorge Luis Vela Fabian
Universidad Nacional de San Agustín, Perú
jvelafab@unsa.edu.pe
<https://orcid.org/0009-0001-8730-5784>

Fiorella Nicol Centeno Laura
Universidad Nacional de San Agustín, Perú
fcentenol@unsa.edu.pe
<https://orcid.org/0009-0005-7597-2685>

Susan Marlen Flores-Chávez
Universidad Nacional de San Agustín, Perú
sflorescha@unsa.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0001-5628-467X>

Gino Félix García-Tejada
Universidad Nacional de San Agustín, Perú
ggarciate@unsa.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0002-4413-3222>

Fecha de recepción: 18 de mayo de 2026
Fecha de aceptación: 3 de julio de 2026
Fecha de publicación: 18 de septiembre de 2026

El estudio examina el rol mediador de la continuidad del negocio en la relación entre la retención de clientes, la resiliencia organizacional y el rendimiento empresarial. El estudio adopta un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de alcance explicativo, y emplea el modelado de ecuaciones estructurales basado en covarianzas (CB-SEM). Se encuestó a 382 propietarios de farmacias independientes en la ciudad de Arequipa, Perú. Los resultados sugieren que la retención de clientes fortalece directamente la resiliencia organizacional y la continuidad del negocio, mientras que la resiliencia organizacional tiene efectos positivos en la continuidad del negocio. Asimismo, la continuidad del negocio actúa como predictor directo del rendimiento empresarial y media los efectos de las demás variables. Los hallazgos evidencian que la retención de clientes y la resiliencia organizacional permiten sostener las operaciones y mejorar el rendimiento empresarial. Por ello, las farmacias independientes deben priorizar el fortalecimiento de capacidades organizacionales para lograr un rendimiento sostenible en el sector farmacéutico minorista.

Palabras clave: retención de clientes, resiliencia organizacional, continuidad del negocio, rendimiento empresarial, farmacias independientes

The study examines the mediating role of business continuity in the relationship among customer retention, organizational resilience, and business performance. The study adopts a quantitative approach and a non-experimental design with an explanatory scope, using covariance-based structural equation modeling (CB-SEM). A survey was administered to 382 owners of independent pharmacies in the city of Arequipa, Peru. The results suggest that customer retention directly strengthens organizational resilience and business continuity, while organizational resilience has positive effects on business continuity. Furthermore, business continuity acts as a direct predictor of business performance and mediates the effects of the other variables. The findings show that customer retention and organizational resilience enable businesses to sustain operations and improve business performance. Therefore, independent pharmacies should prioritize strengthening organizational capabilities to achieve sustainable performance in the retail pharmacy sector.

Keywords: customer retention, organizational resilience, business continuity, business performance, independent pharmacies

1. Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) farmacéuticas, denominadas genéricamente en este estudio como farmacias independientes, que abarcan tanto boticas como farmacias del sector minorista independiente, desempeñan un papel crucial en la prestación de servicios sanitarios a nivel global y constituyen el eslabón vital en la cadena sanitaria como nexo primario entre los grandes sistemas de salud y una proporción significativa de la población. Esta relevancia se acentuó durante la pandemia de la COVID-19, periodo en el que garantizaron el suministro continuo de medicamentos y asesoramiento profesional. Los pacientes prefieren el servicio de las farmacias privadas por su mayor accesibilidad, flexibilidad en los horarios de atención y proximidad geográfica en comparación con los centros de salud públicos (Failloc-Rojas *et al.*, 2025). Por lo tanto, estos establecimientos se consolidan como el primer recurso sanitario para personas que requieren atención inicial y manifiestan resistencia a acudir directamente a instituciones públicas de salud (Fathima *et al.*, 2013).

En economías emergentes como la peruana, estas mypes se enfrentan a entornos competitivos y regulatorios y, sobre todo, a consumidores exigentes. La competencia es intensa: las cadenas farmacéuticas de alcance nacional e internacional dominan ampliamente el mercado gracias a su mayor capacidad financiera. En el plano regulatorio, la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (Digemid), organismo de vigilancia y control del Ministerio de Salud, impone modificaciones normativas constantes que exigen adaptación continua. Por su parte, los usuarios, inmersos en un contexto de comportamientos globalizados, digitalización acelerada y acceso a la información en tiempo real, requieren un servicio completo y personalizado. Este contexto retador para las mypes, que buscan mantenerse en el mercado durante varios años, hace necesario conocer la capacidad administrativa y de gestión estratégica que poseen para obtener un rendimiento empresarial aceptable. Con frecuencia, las empresas deben tener la capacidad de ir más allá de la simple supervivencia y crecer en entornos difíciles, amenazantes e inciertos (Lengnick-Hall *et al.*, 2011). Los contextos inestables crean desafíos cotidianos e, incluso en mercados con cierta estabilidad, las empresas pueden experimentar sacudidas inesperadas o padecer cambios periódicos revolucionarios (Freeman *et al.*, 2003).

En el primer semestre de 2025, el sector farmacéutico peruano contaba con un total de 35 726 establecimientos a nivel nacional, de los cuales el 82.4 % correspondía al sector privado, entre boticas y farmacias, mientras que el 17.6 % restante pertenecía al sector público. Dentro del sector privado, el 85.6 % correspondía a establecimientos independientes y el porcentaje restante, a cadenas corporativas, las cuales concentraron el 79.2 % de las ventas entre 2020 y 2024, lo que evidencia una marcada asimetría competitiva en el mercado. En cuanto a la distribución territorial, el 45.1 % de los distritos del país contaba con boticas y farmacias privadas, y Lima Metropolitana presentaba la mayor concentración, al albergar el 27.3 % del total de estos establecimientos a nivel nacional. En la ciudad de Arequipa, hasta junio de 2025, se registraban aproximadamente 3310 establecimientos farmacéuticos privados e independientes, cuyos propietarios o conductores constituyeron la población objetivo del presente estudio (Ministerio de Salud [Minsa] & Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas [Digemid], 2025).

Dentro de este marco, se tiene como objetivo examinar el efecto de la retención de clientes y la resiliencia organizacional sobre el rendimiento empresarial, considerando la continuidad del negocio como mecanismo mediador en boticas y farmacias independientes en la ciudad de Arequipa. Se combinan la teoría basada en recursos (RBV) y la teoría de las capacidades dinámicas (DCV) para explorar y entender el modelo teórico, en el que la retención y la resiliencia funcionan como recursos estratégicos que permiten a los dueños o conductores mantener sus negocios y lograr un buen desempeño empresarial. Se emplea un modelo CB-SEM para examinar efectos directos e indirectos.

2. Marco teórico

2.1. Enfoque basado en recursos y capacidades dinámicas

La RBV hace referencia al conjunto de capacidades, rutinas y recursos que generan valor y que no pueden ser fácilmente copiados ni apropiados por las empresas competidoras debido a la existencia de mecanismos de aislamiento (Miller, 2019). La RBV fue propuesta inicialmente por Birger Wernerfelt en 1984, inspirada en ideas de economistas de la Escuela de Chicago y de la Escuela Austriaca que buscaban la eficiencia económica. Esta teoría conceptualiza los recursos estáticos y las capacidades particulares de un negocio como los más importantes para obtener ventaja competitiva y un mejor rendimiento empresarial. Según esta perspectiva, los recursos estratégicos deben presentar cuatro atributos críticos: rareza, valor, inimitabilidad e insustituibilidad (Wernerfelt, 1984). Posteriormente, Barney menciona que la finalidad de la RBV es entender las conexiones entre diferentes recursos estratégicos, ya sean tangibles, como el capital financiero y los activos físicos, o intangibles, como la reputación empresarial ante los clientes y el capital intelectual de la organización (Barney, 1991; Barney, 2001). La resiliencia organizacional (RO) se puede considerar como un elemento estratégico intangible, ya que está estrechamente vinculada con la presión externa y permite a las mypes farmacéuticas mejorar su posición competitiva, mantener la continuidad en el mercado y mejorar su rendimiento.

La DCV implica la capacidad de una mype para construir, integrar y reconfigurar competencias y recursos, tanto internos como externos, en tiempo real, para mejorar su ventaja competitiva y lograr congruencia con un entorno comercial en constante cambio (Teece *et al.*, 1997). Pese al tiempo transcurrido, la DCV es una de las teorías en auge basadas en la gestión estratégica de recursos. Teece (2007) menciona que la DCV consta de tres elementos primordiales: primero, la detección, que implica identificar y evaluar una oportunidad para anticiparse a discontinuidades; segundo, el aprovechamiento, que consiste en movilizar los recursos para explotar al máximo una oportunidad y generar valor; por último, la transformación, que hace alusión a la renovación constante y generalmente implica cambios en productos y procesos conforme las organizaciones se adaptan a las necesidades de sus clientes en un entorno cambiante (Teece *et al.*, 1997; Su & Linderman, 2016; Mikalef & Pateli, 2017). Con base en lo anterior, la retención de clientes (RC) se considera una capacidad dinámica debido a que no se trata de un recurso estático, sino de una habilidad empresarial de las mypes farmacéuticas y boticas para adaptarse, aprender

y reconfigurar sus recursos y procesos con la finalidad de mantener relaciones sólidas con los clientes en entornos comerciales cambiantes.

2.2. Retención de clientes

La RC se define como la capacidad de mantener a los clientes actuales durante un periodo de tiempo prolongado. Para ello, las organizaciones aplican estrategias orientadas a mejorar la experiencia afectiva del cliente, generando profundidad y conexión en la relación a través de la satisfacción, la confianza y la calidad percibida del servicio. Este enfoque resulta más rentable que la captación continua de nuevos clientes (Ahmad & Buttle, 2002; Gao *et al.*, 2023). La evidencia empírica sugiere que la RC guarda una relación positiva con la continuidad del negocio (CN). De este modo, las empresas que logran fidelizar a sus clientes mejoran su planificación a largo plazo y la estabilidad en sus operaciones (Li *et al.*, 2023). Por otro lado, algunos estudios demuestran que la RC, impulsada por la satisfacción del cliente, fortalece la RO y genera flujos de caja estables y predecibles (Fornell *et al.*, 2006). Además, un estudio sobre las pequeñas empresas chinas demuestra que mantener una base de clientes fidelizados fortaleció la capacidad de estas empresas para mantener sus ingresos, incluso en contextos adversos como la pospandemia (Li *et al.*, 2023). En consecuencia, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: La RC impacta positivamente en la CN.

H2: La RC impacta positivamente en la RO.

2.3. Resiliencia organizacional

La RO se entiende como la capacidad de una organización para anticiparse, absorber, recuperarse y adaptarse frente a eventos disruptivos, no solo para mantener la continuidad operativa, sino también para aprender de la crisis y salir fortalecida (Sahebjamnia *et al.*, 2015; Duchek, 2020). Conceptualmente, la RO se distingue de la CN en que opera como una capacidad dinámica interna, compuesta por cultura organizacional adaptativa, aprendizaje institucional y flexibilidad operativa, mientras que la CN representa el estado o resultado observable de mantener funciones críticas activas ante una perturbación. Estudios previos muestran que la RO favorece la CN al dotar a la organización de los mecanismos necesarios para responder con agilidad, preservar sus funciones críticas y actuar de forma efectiva ante disrupciones, como las generadas por la pandemia de la COVID-19, lo que reduce el riesgo de cierre o interrupciones operativas (Elshaer & Saad, 2022). En sectores con alto nivel de regulación, como el farmacéutico, se afirma que capacidades de resiliencia como la flexibilidad, la colaboración y la visibilidad son claves para sostener operaciones en el tiempo, mitigar vulnerabilidades y respaldar la CN durante eventos de alta incertidumbre (Aigbogun *et al.*, 2022). Asimismo, se evidenció que la RO influye positivamente en el desempeño organizacional frente a entornos turbulentos gracias a capacidades gerenciales que permiten transformar la resiliencia en continuidad y en un mejor desempeño (Garrido-Moreno *et al.*, 2024). Por eso, se formula la siguiente hipótesis:

H3: La RO influye positivamente en la CN.

2.4. Continuidad del negocio

La CN se define como la capacidad organizacional para sostener sus funciones críticas y preservar las operaciones durante y después de interrupciones (Galaiti *et al.*, 2023). Abarca la aplicación de estrategias, procesos y recursos que protejan los activos, garanticen la entrega de servicios a los principales grupos de interés y eviten la pérdida de valor cuando acontecen eventos disruptivos (De Matteis *et al.*, 2023). Diversos estudios en pequeñas y medianas empresas muestran que la CN afecta positivamente al rendimiento empresarial (REN), que resulta ser un factor determinante para el logro de objetivos organizacionales. Asimismo, las prácticas relacionadas con la innovación influyen en indicadores fundamentales como los ingresos, el volumen de ventas y el empleo, que reflejan la continuidad operativa (Zainurossalamia Za *et al.*, 2024). Desde una perspectiva estratégica, Niemimaa *et al.* (2019) proponen ampliar la gestión de la CN hacia la adopción de un modelo de negocio propio que se ajuste a la propuesta de valor para mantener y generar ingresos durante contingencias. Por lo tanto, se plantea la siguiente hipótesis:

H4: La CN influye positivamente en el REN.

2.5. Rendimiento empresarial

El REN se define como el grado de éxito con el que un negocio logra generar un incremento en los ingresos, atraer y retener a los clientes y mejorar su rentabilidad a lo largo del tiempo (Sardana *et al.*, 2020). Refleja la capacidad de un negocio para alcanzar sus metas de rentabilidad a través de actividades efectivas, estrategias y la aplicación de dichas estrategias (Asiaei *et al.*, 2023). Si bien la investigación empírica sobre el rol de la RO como antecedente de la CN y su efecto sobre el REN es aún limitada, existe evidencia de que la resiliencia organizacional, mediante la planificación frente a los desastres y la respuesta efectiva ante emergencias con estrategias ya existentes, permite superar desafíos y favorecer la continuidad de los negocios (Corrales-Estrada *et al.*, 2021). De igual manera, la RO es un antecedente importante del REN en contextos de empresas emergentes o en proceso de reorganización corporativa (Beuren *et al.*, 2022; Iftikhar *et al.*, 2021). Además, la CN fomenta la innovación y la sostenibilidad de las empresas en el mercado (Corrales-Estrada *et al.*, 2021). Por otro lado, en situaciones de constante cambio y aumento de la competencia, la RC facilita a los negocios realizar actividades retadoras y generar ingresos estables. Así, la evidencia empírica muestra que la RC se asocia de forma positiva con la CN, que, a su vez, influye de manera positiva en el REN (Le *et al.*, 2021; Li *et al.*, 2023).

H5: La RO influye positivamente en el REN mediante la CN.

H6: La RC influye positivamente en el REN mediante la CN.

3. Metodología

3.1. Diseño de la investigación

El estudio adopta un enfoque cuantitativo, apropiado para medir las variables propuestas y contrastar las hipótesis estadísticamente. El diseño fue no experimental, de corte

transversal y alcance explicativo, lo que permitió analizar en un solo momento las relaciones predictivas e influencias directas e indirectas entre las variables RC, RO, CN y REN en su contexto natural sin la manipulación de las mismas, las cuales presentan variaciones en el ámbito farmacéutico (Sulistyaningrum *et al.*, 2023). Para estimar el modelo propuesto, se utilizó el software SmartPLS, versión 4.1.0.9, mediante el modelado de ecuaciones estructurales basado en covarianzas (CB-SEM), procedimiento apropiado en estudios de gestión y administración (Hair *et al.*, 2017; Zhang *et al.*, 2021).

La población objetivo incluyó a 3310 propietarios o conductores responsables de la gestión de las farmacias en la ciudad de Arequipa, Perú (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [Sunat], solicitud de información, 2025). Se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia. Las farmacias independientes de la muestra corresponden al segmento de las micro y pequeñas empresas del sector farmacéutico minorista peruano y se caracterizan por la gestión directa del propietario y una estructura organizacional simple, lo cual justifica el uso de este tipo de muestreo, ampliamente empleado en investigaciones sobre empresas independientes minoristas (Mfokeu & Chrysostome, 2022; Hossain *et al.*, 2025). La muestra mínima, aplicando el factor de corrección por población finita (para poblaciones menores de 10 000), fue de 345 encuestados (Cochran, 1977). No obstante, se validaron 382 respuestas, luego de descartar respuestas atípicas. Como criterio de inclusión, los establecimientos debían contar con atención directa al público y al menos 12 meses de operación continua. Este umbral temporal se considera suficiente para que las farmacias independientes hayan atravesado al menos un ciclo operativo completo, desarrollado rutinas organizacionales básicas y enfrentado situaciones de variabilidad en la demanda, condiciones mínimas para la manifestación observable de capacidades como la resiliencia organizacional y la continuidad del negocio (Duchek, 2020; Pérez-Campdesuñer *et al.*, 2023). Este criterio aseguró, además, estabilidad y comparabilidad entre los participantes. La información se levantó mediante un cuestionario autoadministrado en el primer semestre de 2025, tanto de forma presencial como virtual, y se garantizaron el consentimiento informado, la confidencialidad y el anonimato. Para evaluar el sesgo por método común, se utilizó el *full collinearity* VIF propuesto por Kock y Lynn (2012) y se obtuvieron valores inferiores a 3.3.

3.2. Instrumento de medición

Las variables latentes utilizadas en el estudio se midieron con un cuestionario compuesto por dos apartados: el primero recopiló información sociodemográfica del establecimiento, mientras que el segundo permitió medir los constructos del modelo teórico con una escala de Likert de 7 puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 7 = totalmente de acuerdo). Los ítems se adaptaron de la literatura correspondiente a contextos administrativos y de servicios. Los ítems de retención de clientes (RC, 5 ítems) y rendimiento empresarial (REN, 4 ítems) se adaptaron de Li *et al.* (2023); los de resiliencia organizacional (RO, 9 ítems), de Garrido-Moreno *et al.* (2024); y los de continuidad del negocio (CN, 4 ítems), de Zainurossalamia Za *et al.* (2024). Asimismo, para reducir sesgos en la interpretación y facilitar la comprensión de los ítems, estos fueron evaluados por dos expertos en administración y un profesional químico farmacéutico con experiencia en el sector.

4. Resultados

4.1. Análisis descriptivo de la muestra

El análisis descriptivo determinó que la mayoría de los encuestados eran propietarios de una botica o farmacia (M = 1.029), lo que sugiere un modelo de gestión personalizada característico del sector farmacéutico independiente. Esta configuración propietario-gestor facilita la implementación de estrategias de retención de clientes (Barakat & Sallam, 2025). En cuanto al carácter familiar del negocio (M = 1.618, en una escala de 1 = No a 2 = Si), la mayoría de los encuestados identificó su establecimiento como una empresa familiar, aunque con una distribución más heterogénea que refleja una transición del sector hacia un modelo de negocio más profesionalizado. Por su parte, la distribución por género (M = 1.160) sugiere una predominancia del género femenino en la gestión farmacéutica. El número de empleados en los establecimientos es reducido, de 1 a 4 empleados (M = 1.186), lo que es consistente con el perfil típico de las farmacias independientes, donde la innovación emerge como estrategia para mejorar el rendimiento empresarial (Garrido-Moreno *et al.*, 2024). En cuanto al año de creación, hubo una mayor concentración en el periodo 2018-2025 (M = 3.709), lo que indica que al menos el 50 % de las farmacias fueron creadas entre esos años. Esto indica que se trata de negocios de reciente creación. Todo ello se detalla en la Tabla 1, junto con las correlaciones respectivas.

Tabla 1. Análisis descriptivo y correlacional

	Media	Mín	Máx	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Soy dueño/a de una botica o farmacia (1)	1.029	1	2	1				
Su establecimiento farmacéutico es una empresa familiar (2)	1.618	1	2	-0.026	1			
Género (3)	1.160	1	2	0.010	-0.084	1		
Año de creación del negocio (4)	3.709	1	4	0.032	0.015	-0.052	1	
Número de empleados (5)	1.186	1	4	0.034	-0.048	0.060	-0.148	1

Nota. (1): 1 = Sí y 2 = No; (2): 1 = No y 2 = Sí; (3): 1 = Femenino y 2 = Masculino; (4): 1 = antes de 2010; 2 = 2010-2014; 3 = 2015-2017; 4 = 2018-2025; (5): número real de trabajadores, con un mínimo de 1 y un máximo de 4, correspondiente al perfil de mypes de la muestra.

4.2. Modelo de medición

En la Tabla 2 se presentan los resultados de la evaluación del modelo de medición. Las cargas factoriales estandarizadas (λ) muestran resultados satisfactorios en cada uno de los ítems de los constructos, pues superan el umbral mínimo exigible (> 0.7) (Hair *et al.*, 2020). En la escala, se omitieron los ítems RO6, RC4 y CN4, dado que sus cargas factoriales fueron inferiores al umbral mínimo aceptable ($\lambda < 0.7$), lo que indica que no contribuían de forma sustancial a la medición de los constructos teóricos correspondientes (Hair *et al.*, 2020). Metodológicamente, esta es una práctica utilizada en el análisis de ecuaciones estructurales basado en covarianzas (CB-SEM) para obtener mayor precisión, coherencia y fiabilidad en los resultados (Klemelä, 2018). En cuanto a la fiabilidad interna, los indicadores del alfa de Cronbach (α) y de la fiabilidad compuesta (CR) presentan valores, en cada uno

de los constructos, por encima del umbral exigido (> 0.70), lo que indica una excelente consistencia interna (Hair *et al.*, 2020). Las cargas factoriales (λ) confirman esta fiabilidad e indican una relación adecuada y una medición precisa y coherente del mismo constructo subyacente.

Asimismo, los valores de validez convergente, obtenidos mediante la varianza extraída media (AVE), fueron superiores al mínimo exigible (> 0.5) en todos los constructos, lo que indica que los ítems explican una proporción adecuada de la varianza de sus respectivos constructos. Estos resultados evidencian una sólida validez convergente del modelo de medición (Hair *et al.*, 2020). Finalmente, se determinó la colinealidad entre los ítems. La estimación se hizo mediante el factor de inflación de varianza (VIF) entre los constructos predictores. El criterio de aceptación señala que los valores resultantes deben estar por debajo de 3.3 (Kock & Lynn, 2012). Los hallazgos demuestran que no existen problemas de colinealidad, lo que respalda las estimaciones estructurales y la validez del modelo estructural.

Tabla 2. Indicadores de fiabilidad y validez convergente de los constructos

Ítems	λ	α	CR	AVE	VIF
	>0.7	> 0.7	> 0.7	> 0.5	< 3.3
CN1	0.706	0.796	0.799	0.571	1.560
CN2	0.791				1.863
CN3	0.767				1.745
RC1	0.765	0.841	0.842	0.572	1.990
RC2	0.760				2.031
RC3	0.770				1.857
RC5	0.729				1.668
REN1	0.747	0.844	0.849	0.581	1.929
REN2	0.820				2.168
REN3	0.768				2.067
REN4	0.708				1.623
RO1	0.762	0.914	0.914	0.573	2.128
RO2	0.795				2.559
RO3	0.777				2.378
RO4	0.744				2.296
RO5	0.750				2.113
RO7	0.736				2.262
RO8	0.709				2.077
RO9	0.778				

Nota. Carga factorial = λ , alfa de Cronbach = α , fiabilidad compuesta = CR, varianza extraída media = AVE, inflación de la varianza = VIF.

La validez discriminante del modelo de medición se evaluó mediante el criterio *heterotrait-monotrait* (HTMT), por ser más riguroso y consistente para evaluar las correlaciones. El criterio estima la proporción entre la media de las correlaciones entre los distintos constructos (*heterotrait-heteromethod*) y la media de las correlaciones dentro

de un mismo constructo (*monotrait-heteromethod*). En la Tabla 3 se presentan los valores calculados, que cumplen con la regla de aceptación, tipificada como conservadora (< 0.85) (Roemer *et al.*, 2021). Los cuatro constructos presentan valores entre 0.658 y 0.835. El modelo demuestra una validez discriminante conservadora, es decir, los ítems miden de manera única cada uno de los constructos, lo que indica la ausencia de solapamiento conceptual. Los resultados hallados respaldan la fiabilidad y validez del modelo estructural, lo que permite avanzar de forma confiable a la siguiente etapa y a las pruebas de hipótesis correspondientes.

Tabla 3. Validez discriminante

	Continuidad del negocio	Rendimiento empresarial	Resiliencia organizacional	Retención de clientes
Continuidad del negocio				
Rendimiento empresarial	0.805			
Resiliencia organizacional	0.835	0.672		
Retención de clientes	0.818	0.658	0.691	

Fuente: elaboración propia

4.3. Coeficientes *path* (estandarizados)

La Tabla 4 muestra los resultados sobre las hipótesis planteadas en el modelo estructural del estudio. La retención de clientes impacta positivamente en la continuidad del negocio de las farmacias ($RC \rightarrow CN$, $\beta = 0.461$, $t = 5.935$, $p < 0.001$), lo que respalda la H1. Dicho resultado confirma que la capacidad de mantener a los clientes contribuye de forma significativa a la estabilidad y continuidad de los negocios dentro del sector farmacéutico. Asimismo, se evidencia un impacto mayor de la retención de clientes sobre la resiliencia organizacional ($RC \rightarrow RO$, $\beta = 0.691$, $t = 11.644$, $p < 0.001$), por lo que se acepta la H2. Este resultado indica que las prácticas de fidelización fortalecen de forma significativa las capacidades adaptativas y permiten transformar situaciones negativas en oportunidades de mejora a través de una respuesta oportuna ante contextos adversos dentro del sector farmacéutico. Por su parte, la resiliencia organizacional influye de forma significativa y positiva en la continuidad del negocio ($RO \rightarrow CN$, $\beta = 0.517$, $t = 6.795$, $p < 0.001$), lo que confirma la validez de la H3. Dicho resultado sugiere y respalda que las empresas farmacéuticas más resilientes son más capaces de sostener sus operaciones a lo largo del tiempo, aun en escenarios adversos e imprevistos, y de responder con rapidez y determinación. Siguiendo la misma línea, se confirma un efecto robusto de la continuidad del negocio sobre el constructo dependiente, el rendimiento empresarial ($CN \rightarrow REN$, $\beta = 0.805$, $t = 15.884$, $p < 0.001$), lo que evidencia que la estabilidad operativa de las empresas farmacéuticas constituye un determinante fundamental para alcanzar mejores niveles de desempeño organizacional y respalda la H4. En la Figura 1 se visualiza el modelo estructural, los coeficientes de trayectoria de los constructos y el coeficiente de determinación (R^2) para cada uno de los constructos endógenos.

4.4. Efectos indirectos específicos

Los resultados del análisis de mediación se incluyen en la Tabla 4. Se precisa que la resiliencia organizacional influye positivamente en el rendimiento empresarial mediante la continuidad del negocio de las boticas y farmacias (RO → CN → REN). El resultado confirma el rol mediador ($\beta = 0.416$, $t = 5.957$, $p < 0.001$); por tanto, respalda la H5 e indica un impacto indirecto significativo. Estos hallazgos sugieren que las organizaciones farmacéuticas que desarrollan una mayor resiliencia organizacional no solo logran mejorar su rendimiento de manera directa, sino que también fortalecen su capacidad de continuidad operativa, lo que genera un efecto multiplicador en su desempeño organizacional. Asimismo, la retención de clientes influye positivamente en el rendimiento empresarial mediante la continuidad del negocio (RC → CN → REN) en el sector farmacéutico. Los resultados confirman el rol mediador ($\beta = 0.371$; $t = 5.972$; $p < 0.001$), y respaldan la H6. Este resultado es coherente con la definición de RC adoptada en el estudio como la capacidad de mantener relaciones duraderas con los clientes mediante la satisfacción, la confianza y la calidad percibida del servicio (Ahmad & Buttle, 2002; Gao *et al.*, 2023), dado que una base de clientes estable genera flujos de ingresos predecibles que sostienen la continuidad operativa y, a través de ella, mejoran el rendimiento empresarial (Li *et al.*, 2023).

Tabla 4. Efectos directos e indirectos: media, desviación estándar, estadísticos t, valores p

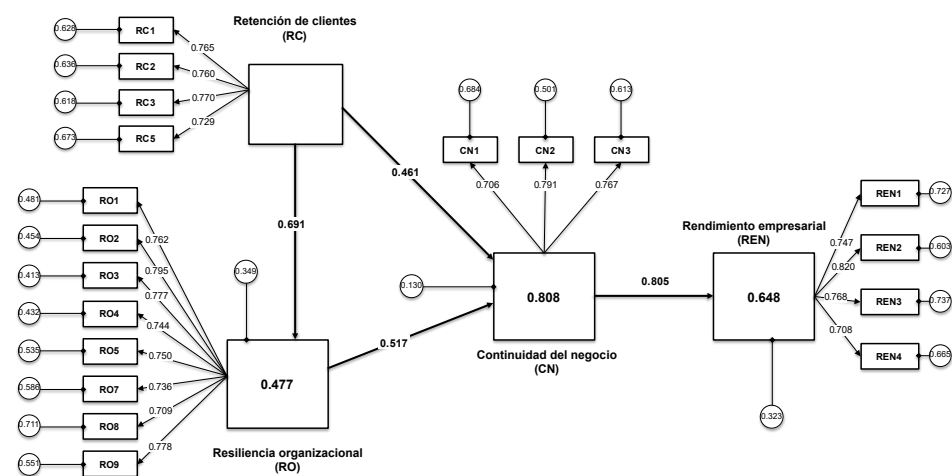
Coefficientes path (estandarizados)	Muestra original	Media de la muestra	Desviación estándar	Estadístico t	Valor p
H1: RC → CN	0.461	0.461	0.078	5.935	0.000
H2: RC → RO	0.691	0.688	0.059	11.644	0.000
H3: RO → CN	0.517	0.513	0.076	6.795	0.000
H4: CN → REN	0.805	0.805	0.051	15.884	0.000
Efectos indirectos específicos					
H5: RO → CN → REN	0.416	0.414	0.070	5.957	0.000
H6: RC → CN → REN	0.371	0.371	0.062	5.972	0.000

Fuente: elaboración propia

La Figura 1 muestra el modelo estructural estimado mediante CB-SEM. Los valores de R^2 reflejan la capacidad explicativa de los constructos endógenos. En primer lugar, la RO obtuvo un $R^2 = 0.477$, lo que indica que el 47.7 % de su varianza es explicada por la retención de clientes. Este nivel de explicación se considera moderado, lo que sugiere que en futuras investigaciones se deberían incluir más constructos. En el caso de la CN, se obtuvo un $R^2 = 0.808$, lo que evidencia que el modelo explica el 80.8 % de la varianza y representa un nivel de explicación muy alto. Estos hallazgos subrayan la solidez del modelo propuesto, dado que tanto la RC como la RO se consolidan como predictores robustos de la CN, aspecto clave para que las empresas farmacéuticas sostengan sus operaciones frente a escenarios adversos. Por último, el REN alcanza un $R^2 = 0.648$, lo que indica que el 64.8 % de su varianza es explicado por la CN. Esto sugiere que la capacidad explicativa del modelo es sustancial y que la continuidad del negocio de las empresas farmacéuticas cumple un rol mediador fundamental entre sus capacidades internas y externas, que se reflejan en el rendimiento empresarial. Los valores de R^2 demuestran que el modelo

propuesto en el estudio presenta una adecuada capacidad explicativa y posicionan a la continuidad del negocio como el constructo central que actúa como variable mediadora de los efectos de la resiliencia organizacional y la retención de clientes sobre el rendimiento empresarial dentro del sector farmacéutico.

Figura 1. Modelo estructural CB-SEM



Fuente: elaboración propia

5. Discusión

El estudio contribuye a entender mejor la relación entre la retención de clientes (RC), la resiliencia organizacional (RO) y el rendimiento empresarial (REN), destacando el rol mediador de la continuidad del negocio (CN) en farmacias independientes de la ciudad de Arequipa. Los hallazgos confirman que la RC presenta un efecto significativo sobre la CN ($\beta = 0.461$; $p < 0.001$), lo que es consistente con estudios similares que resaltan la importancia de crear relaciones duraderas con los clientes, ya que generan estabilidad en los ingresos y fortalecen la sostenibilidad en contextos disruptivos (Gao *et al.*, 2023; Li *et al.*, 2023). Asimismo, en el ámbito farmacéutico se ha evidenciado que la confianza y la cercanía entre los clientes y las farmacias son primordiales para mantener operaciones continuas y que la retención de clientes actúa como un amortiguador estratégico (Gül *et al.*, 2023; Failoc-Rojas *et al.*, 2025). Sin embargo, es importante mencionar que realizar una inversión excesiva para fidelizar clientes puede no tener los resultados esperados si esta no se acompaña de innovación (Ascarza *et al.*, 2017).

De la misma manera, se confirma que la RC fortalece la capacidad de adaptación de la RO ($\beta = 0.691$; $p < 0.001$), lo que se alinea con investigaciones anteriores que subrayan la repercusión de las relaciones con los clientes, puesto que potencian la RO en entornos difíciles (Corrales-Estrada *et al.*, 2021; Barakat & Sallam, 2025). Además, se ha evidenciado que la RC ayuda a las pequeñas empresas en los procesos de adaptación al mercado, ya que al inicio dependen directamente de las ventas que realizan (Andrade *et al.*, 2023).

No obstante, se ha evidenciado que lograr la retención de clientes no siempre garantiza la resiliencia de una organización si el mercado en el que se encuentra atraviesa graves disrupciones tecnológicas, y que los efectos de la RC en la RO pueden ser distintos según el contexto de la competencia (Fajembimo & Akpa, 2025; Koporcic *et al.*, 2026).

Los resultados también muestran un impacto positivo de la RO en la CN ($\beta = 0.517$; $p < 0.001$), lo que demuestra que la resiliencia es clave para mantener las operaciones del negocio en contextos emergentes, sobre todo cuando las empresas están entrando al mercado y cuentan con pocos clientes (Duchek, 2020; Elshaer & Saad, 2022). En el contexto de las micro y pequeñas empresas, estudios recientes evidencian que la RO ayuda a la CN al facilitar la adaptación a situaciones cambiantes (Pilav-Velic *et al.*, 2024; Steen *et al.*, 2024). Sin embargo, es imprescindible contar con una planificación formal; sin esta, no se logrará una continuidad sostenida en el tiempo (Fischbacher-Smith, 2017). Por otro lado, se ha encontrado que la CN influye positivamente en el REN ($\beta = 0.805$; $p < 0.001$). Este resultado se alinea con estudios anteriores que reconocen la CN como eje principal para lograr un desempeño empresarial exitoso (Niemimaa *et al.*, 2019). Además, la CN se basa en construir una ventaja competitiva y fomentar la RO; al desarrollar ambas a lo largo del tiempo, se logra crear valor, lo que permite obtener un mejor rendimiento (Agag *et al.*, 2023).

En cuanto al papel mediador de la CN, los hallazgos confirman su mediación en la relación entre la RO y el REN ($\beta = 0.416$; $p < 0.001$). Esto implica que la RO, entendida como la capacidad de adaptación, aprendizaje y respuesta frente a situaciones difíciles, es un recurso estratégico que mejora el rendimiento si se asegura la estabilidad operativa (Corrales-Estrada *et al.*, 2021; Pilav-Velic *et al.*, 2024). En el contexto de los mercados emergentes, se debe considerar que la resiliencia no debe limitarse a prácticas informales; debe institucionalizarse en planes estructurados de continuidad (Fischbacher-Smith, 2017). Finalmente, se ha demostrado que la RC influye positivamente en el REN a través de la CN ($\beta = 0.371$; $p < 0.001$). La RC constituye una capacidad dinámica que, al asegurar la continuidad de los ingresos y las relaciones fidelizadas, incrementa la capacidad de las organizaciones para mantener sus operaciones en el tiempo y, en consecuencia, lograr una mejor RO (Li *et al.*, 2023; Yulianto *et al.*, 2025). De igual manera, la CN actúa como una herramienta de apalancamiento que mejora el valor generado por la RC al transformar la lealtad del usuario en una operación sostenible (Beuren *et al.*, 2022).

6. Conclusiones

El estudio evidencia que la RC y la RO son factores determinantes y estratégicos para el REN en farmacias independientes y que la CN actúa como eje mediador al transformar dichas capacidades en resultados sostenibles. Los hallazgos evidencian la existencia de una arquitectura estratégica causal secuencial entre los constructos del modelo estructural del estudio. Se corrobora que la RC tiene un efecto dual y fundamental: en primer lugar, afecta a la CN de manera directa, garantizando un flujo diario de ingresos predecibles y estables al contar con una base de clientes leales. En segundo lugar, esta cartera de clientes constituye indirectamente un colchón de seguridad para las farmacias ante entornos de crisis, fortaleciendo internamente la RO.

Por otro lado, la RO constituye un mecanismo de transformación y absorción al mediar la relación entre la RC y la CN. Esto quiere decir que la estabilidad financiera y la continuidad operativa se logran por la capacidad de la farmacia de utilizar a sus clientes leales para construir procesos robustos, sistemas flexibles y una fuerte cultura organizacional que garanticen, en conjunto, el funcionamiento del negocio pese a la adversidad que pueda presentarse.

Finalmente, el modelo valida la CN como el nexo crítico y predictor directo del REN. La continuidad operativa de la farmacia implica mantenerla abierta, surtida y, sobre todo, funcional para lograr el éxito financiero. La CN materializa todas las demás capacidades del modelo, dando por válido el rol mediador propuesto. Los valores de R^2 alcanzados reflejan la solidez del modelo propuesto: 47.7 % para la RO, lo que representa una capacidad explicativa moderada; 80.8 % para la CN, una capacidad explicativa alta; y 64.8 % para el REN.

Rol de autor:

DFCS: conceptualización; metodología; validación; análisis formal; investigación; escritura-borrador original; escritura, revisión y edición; visualización; administración del proyecto.

LYLP: análisis formal; investigación; escritura-borrador original; escritura, revisión y edición; visualización.

JLVF: análisis formal; investigación; escritura-borrador original; escritura, revisión y edición; visualización.

FNCL: conceptualización; análisis formal; investigación; escritura, revisión y edición.

SMFC: conceptualización; metodología; análisis formal; investigación; escritura, revisión y edición; administración del proyecto.

GFGT: conceptualización; análisis formal; metodología; investigación; escritura, revisión y edición; administración del proyecto.

bibliografía

- Agag, G., Durrani, B. A., Shehawy, Y. M., Alharthi, M., Alamoudi, H., El-Halaby, S., Hassanein, A. & Abdelmoety, Z. H.**
- 2023 Understanding the link between customer feedback metrics and firm performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 73, 103301. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103301>
- Ahmad, R. & Buttle, F.**
- 2002 Customer retention management: a reflection of theory and practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(3), 149-161. <https://doi.org/10.1108/02634500210428003>
- Aigbogun, O., Xing, M., Fawehinmi, O., Ibeabuchi, C., Ehido, A., Ahmad, R. B. & Abdullahi, M. S.**
- 2022 A supply chain resilience model for business continuity: the way forward for highly regulated industries. *Uncertain Supply Chain Management*, 10, 1-12. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2021.11.001>
- Andrade, G. A. S., Espejo, M. M. S. B., García-Contreras, R. & Dos Santos, C. A.**
- 2023 Social customer relationship management and organizational resilience of Brazilian microenterprises during the Covid-19 pandemic. *Revista de Administração Mackenzie*, 24(6). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD230044.en>
- Ascarza, E., Neslin, S. A., Netzer, O., Anderson, Z., Fader, P. S., Gupta, S., Hardie, B. G. S., Lemmens, A., Libai, B., Neal, D., Provost, F. & Schriff, R.**
- 2017 In pursuit of enhanced customer retention management: review, key issues, and future directions. *Customer Needs and Solutions*, 5, 65-81. <https://doi.org/10.1007/s40547-017-0080-0>
- Asiaei, K., O'Connor, N. G., Barani, O. & Joshi, M.**
- 2023 Green intellectual capital and ambidextrous green innovation: the impact on environmental performance. *Business Strategy and the Environment*, 32(1), 369-386. <https://doi.org/10.1002/bse.3136>
- Barakat, M. & Sallam, M.**
- 2025 Pharmacy workforce: a systematic review of key drivers of pharmacists' satisfaction and retention. *Journal of Pharmaceutical Policy and Practice*, 18(1), 2470848. <https://doi.org/10.1080/20523211.2025.2470848>
- Barney, J. B.**
- 1991 Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B.**
- 2001 Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>
- Beuren, I. M., Dos Santos, V. & Theiss, V.**
- 2022 Organizational resilience, job satisfaction

bibliografía

- and business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(6), 2262-2279. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2021-0158>
- Cochran, W. G**
1977 *Sampling techniques*. John Wiley & Sons
- Corrales-Estrada, A. M., Gómez-Santos, L. L., Bernal-Torres, C. A. & Rodriguez-López, J. E.**
2021 Sustainability and resilience organizational capabilities to enhance business continuity management: a literature review. *Sustainability*, 13(15), 8196. <https://doi.org/10.3390/su13158196>
- De Matteis, J., Elia, G. & Del Vecchio, P.**
2023 Business continuity management and organizational resilience: a small and medium enterprises (SMEs) perspective. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 31(4), 670-682. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12470>
- Duchek, S.**
2020 Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Elshaer, I. A. & Saad, S. K.**
2022 Entrepreneurial resilience and business continuity in the tourism and hospitality industry: the role of adaptive performance and institutional orientation. *Tourism Review*, 77(5), 1365-1384. <https://doi.org/10.1108/TR-04-2021-0171>
- Failoc-Rojas, V. E., Hernández-Córdova, G., Valladares-Garrido, M. J. & Medina, C.**
2025 Impact of educational short messages on the level of knowledge on prevention and early detection of tuberculosis from pharmacies in two districts of Peru. *Pharmacia*, 72, 1-6. <https://doi.org/10.3897/pharmacia.72.e123884>
- Fajembimo, A. I. & Akpa, V. O.**
2025 Firm resilience and profitability of selected fast-moving consumer goods companies in Lagos State, Nigeria. *International Research Journal of Economics and Management Studies*, 4(5), 30-40. <https://doi.org/10.56472/25835238/irjems-v4i5p105>
- Fathima, M., Naik-Panvelkar, P., Saini, B. & Armour, C. L.**
2013 The role of community pharmacists in screening and subsequent management of chronic respiratory diseases: a systematic review. *Pharmacy Practice*, 11(4), 228-245. <https://doi.org/10.4321/S1886-36552013000400008>
- Fischbacher-Smith, D.**
2017 When organisational effectiveness fails: business continuity management and the paradox of performance. *Journal of Organizational Effectiveness*, 4(1), 89-107. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2017-0002>
- Fornell, C., Mithas, S., Morgeson, F. V. & Krishnan, M. S.**
2006 Customer satisfaction and stock prices: high returns, low risk. *Journal of Marketing*, 70(1). <https://doi.org/10.1509/jmkg.2006.70.1.3>

bibliografía

- Freeman, S. F., Hirschhorn, L. & Maltz, M.**
- 2003 Moral purpose and organizational resilience: Sandler O'Neill & Partners, L. P. in the aftermath of September 11, 2001. *Academy of Management Proceedings*, 2003(1). <https://doi.org/10.5465/ambpp.2003.13792457>
- Galaitzi, S. E., Pinigina, E., Keisler, J. M., Pescaroli, G., Keenan, J. M. & Linkov, I.**
- 2023 Business continuity management, operational resilience, and organizational resilience: commonalities, distinctions, and synthesis. *International Journal of Disaster Risk Science*, 14, 713-721. <https://doi.org/10.1007/s13753-023-00494-x>
- Gao, L. X., De Haan, E., Melero-Polo, I. & Sese, F. J.**
- 2023 Winning your customers' minds and hearts: disentangling the effects of lock-in and affective customer experience on retention. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 51, 334-371. <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00898-z>
- Garrido-Moreno, A., Martín-Rojas, R. & García-Morales, V. J.**
- 2024 The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: a mixed-methods approach. *International Journal of Information Management*, 77, 102777. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102777>
- Gül, İ., Helvacioğlu, E. T. & Saraçlı, S.**
- 2023 Service quality, outpatient satisfaction and loyalty in community pharmacies in Turkey: a structural equation modeling approach. *Exploratory Research in Clinical and Social Pharmacy*, 12, 100361. <https://doi.org/10.1016/j.rcsop.2023.100361>
- Hair, J. F., Howard, M. C. & Nitzl, C.**
- 2020 Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101-110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hair, J. F., Babin, B. J. & Krey, N.**
- 2017 Covariance-based structural equation modeling in the Journal of Advertising: review and recommendations. *Journal of Advertising*, 46(1), 163-177. <https://doi.org/10.1080/00913367.2017.1281777>
- Hossain, M. I., Jamadar, Y., Islam, M. F., Rashed, M. & Akter, T.**
- 2025 Environmental sustainability practices in SMEs: insights from integrated PLS-SEM and fsQCA approaches. *Journal of Cleaner Production*, 503, 145185. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.145185>
- Iftikhar, A., Purvis, L. & Giannoccaro, I.**
- 2021 A meta-analytical review of antecedents and outcomes of firm resilience. *Journal of Business Research*, 135, 408-425. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.048>
- Klemelä, J.**
- 2018 *Nonparametric finance*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119409137>
- Kock, N. & Lynn, G. S.**
- 2012 Lateral collinearity and misleading results

bibliografía

- in variance-based SEM: an illustration and recommendations. *Journal of the Association for Information Systems*, 13(7). <https://doi.org/10.17705/1jais.00302>
- Koporcic, N., Kukkamalla, P. K., Markovic, S. & Maran, T.**
- 2026 Resilience of small and medium-sized enterprises in times of crisis: an umbrella review. *Review of Managerial Science*, 20, 301-329. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00883-0>
- Le, T. T., Huan, N. Q., Thuy Hong, T. T. & Tran, D. K.**
- 2021 The contribution of corporate social responsibility on SMEs performance in emerging country. *Journal of Cleaner Production*, 322, 129103. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129103>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. & Lengnick-Hall, M. L.**
- 2011 Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Li, B., Mousa, S., Reyes, J. R., Alzoubi, H. M., Ali, A. & Hoang, A. D.**
- 2023 The role of technology innovation, customer retention and business continuity on firm performance after post-pandemic era in China's SMEs. *Economic Analysis and Policy*, 78, 1209-1220. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2023.05.004>
- Mfokeu, A. M. & Chrysostome, E.**
- 2022 Performance characteristics of very small enterprises: funhouse mirror or obviousness? *Transnational Corporations Review*, 14(1), 94-111. <https://doi.org/10.1080/19186444.2020.1852820><https://doi.org/10.1002/9781119409137>
- Mikalef, P. & Pateli, A.**
- 2017 Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance: findings from PLS-SEM and fsQCA. *Journal of Business Research*, 70, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.09.004>
- Miller, D.**
- 2019 The resource-based view of the firm. En D. D. Bergh (Ed.), *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford Academic. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.4>
- Ministerio de Salud & Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas.**
- 2025 *Boletín de establecimientos farmacéuticos, junio 2025*. <https://repositorio-digemid.minsa.gob.pe/handle/20.500.14882/1012>
- Niemimaa, M., Järveläinen, J., Heikkilä, M. & Heikkilä, J.**
- 2019 Business continuity of business models: evaluating the resilience of business models for contingencies. *International Journal of Information Management*, 49, 208-216. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.04.010>

bibliografía

- Pérez-Campdesuñer, R., Sánchez-Rodríguez, A., García-Vidal, G., Martínez-Vivar, R., Ruiz-de la Peña, J. & De Miguel-Guzmán, M.**
2023 The premature mortality of micro and small enterprises. *Zagreb International Review of Economics and Business*, 26(2). <https://doi.org/10.2478/zireb-2023-0014>
- Pilav-Velic, A., Jahic, H. & Krndzija, L.**
2024 Firm resilience as a moderating force for SMEs' innovation performance: evidence from an emerging economy perspective. *Regional Science Policy & Practice*, 16(8), 100033. <https://doi.org/10.1016/j.rssp.2024.100033>
- Roemer, E., Schubert, F. & Henseler, J.**
2021 HTMT2: an improved criterion for assessing discriminant validity in structural equation modeling. *Industrial Management & Data Systems*, 121(12), 2637-2650. <https://doi.org/10.1108/IMDS-02-2021-0082>
- Sahebjamnia, N., Torabi, S. A. & Mansouri, S. A.**
2015 Integrated business continuity and disaster recovery planning: towards organizational resilience. *European Journal of Operational Research*, 242(1), 261-273. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2014.09.055>
- Sardana, D., Gupta, N., Kumar, V. & Terziovski, M.**
2020 CSR 'sustainability' practices and firm performance in an emerging economy. *Journal of Cleaner Production*, 258, 120766. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120766>
- Steen, R., Haug, O. J. & Patriarca, R.**
2024 Business continuity and resilience management: a conceptual framework. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(1), e12501. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12501>
- Su, H. C. & Linderman, K.**
2016 An empirical investigation in sustaining high-quality performance. *Decision Sciences*, 47(5), 787-819. <https://doi.org/10.1111/deci.12210>
- Sulistyaningrum, I. H., Pribadi, P., Santoso, A., Arfianto, E., Pangestuti, R. C. A., Umma, N. & Ningrum, M. P.**
2023 The complex mechanism of developing trust in pharmacy. *Pharmacia*, 70(3), 765-770. <https://doi.org/10.3897/pharmacia.70.e109396>
- 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>
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A.**
1997 Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Wernerfelt, B.**
1984 A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2),

bibliografía

171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

Yulianto, E., Ali, Q. S. A., Hanafiah, M. H., Wiyata, W. & Salamah, S. N.

- 2025 Strengthening resilience and performance through business continuity management: insights from Central Java tour operators. *Quality & Quantity*. <https://doi.org/10.1007/s11135-025-02285-6>

Zainurossalamia Za, S., Tricahyadinata, I. & Robiansyah, R.

- 2024 Does creativity and product innovation build business continuity? Investigation of Samarinda weaving craft. *Economics - Innovative and Economics Research Journal*, 12(2). <https://doi.org/10.2478/eoik-2024-0024>

Zhang, M. F., Dawson, J. F. & Kline, R. B.

- 2021 Evaluating the use of covariance-based structural equation modelling with reflective measurement in organizational and management research: a review and recommendations for best practice. *British Journal of Management*, 32(2), 257-272. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12415>