

***Del reto a la oportunidad:
La resiliencia del comercio minorista independiente***

Il·lu Vallet-Bellmunt
Profesora associada Universitat Jaume I
mvallet@uji.es

Resumen

El comercio minorista independiente desempeña un papel importante en la economía y en la cohesión social de la Comunitat Valenciana, aunque se enfrenta a crecientes dificultades derivadas de la competencia de grandes operadores, la digitalización, los cambios en el comportamiento de compra de los consumidores y la escasez de recursos propios de este tipo de pequeñas empresas. Este estudio se basa en los datos obtenidos de un conjunto de pequeñas empresas minoristas de la CV y analiza la resiliencia del comercio como capacidad estratégica para afrontar la adversidad y convertirla en oportunidad, examinando tanto los aspectos que la potencian como el efecto que ésta tiene sobre la innovación y el resultado empresarial. Los resultados muestran que la resiliencia individual del propietario y la orientación emprendedora del negocio son los factores clave que impulsan la resiliencia del comercio. Asimismo, se confirma que la resiliencia promueve la innovación y mejora el desempeño empresarial, reforzando la sostenibilidad del sector. Finalmente, se plantean recomendaciones prácticas para comerciantes, responsables políticos y asociaciones orientadas a promover la resiliencia y consolidar el papel del comercio de proximidad en el desarrollo económico y social.

1. Introducción

El comercio minorista independiente constituye un sector de gran relevancia económica, social y territorial en España. Las empresas que lo forman, gestionadas de manera autónoma y con un profundo arraigo local, dinamizan los espacios urbanos, fortalecen la vida comunitaria y generan una fuente significativa de empleo. No obstante, se enfrentan a desafíos permanentes: la presión de grandes operadores, la aceleración de la transformación digital y la limitación de recursos.

En la literatura, este tipo de comercio recibe diversas denominaciones, de las que aquí se adopta la definición propuesta por Bollweg, (2018). Según esta, se trata de establecimientos que no forman parte de cadenas ni franquicias, operan con horarios estándar, poseen un máximo de tres locales físicos y cuentan con la participación activa del propietario en las operaciones cotidianas.

En la Comunitat Valenciana, el tejido comercial se caracteriza por una amplia presencia de pequeños negocios independientes, que refuerzan la identidad económica y social del territorio. Sin embargo, la expansión de cadenas y plataformas digitales está provocando el cierre de numerosos establecimientos independientes, debilitando un modelo de proximidad que hasta ahora ha sido una de las bases de la cohesión comunitaria.

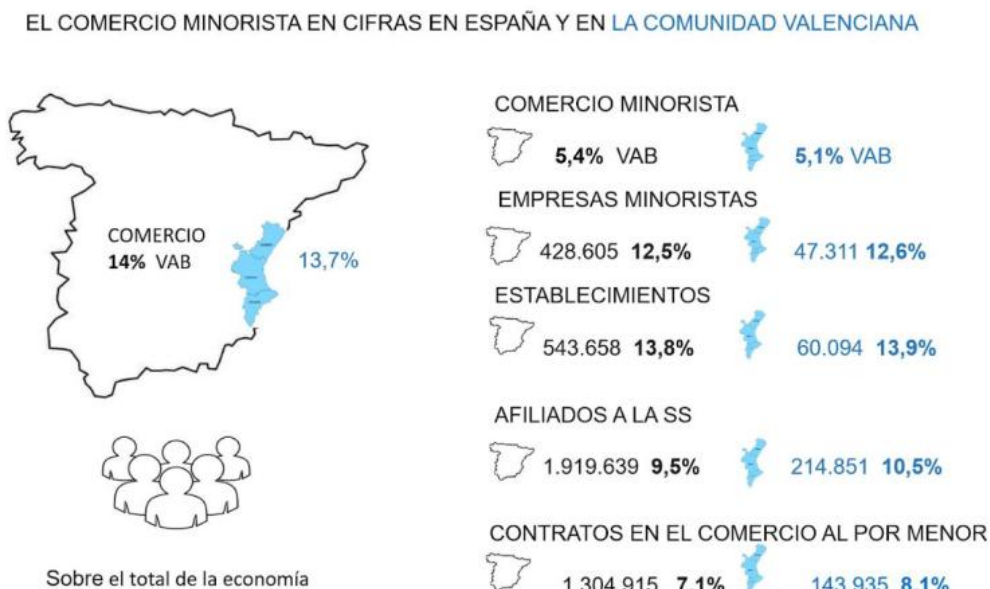
En este contexto, la resiliencia de los negocios se plantea como una capacidad estratégica determinante no solo para hacer frente a la adversidad, sino para adaptarse, innovar y transformar los retos en oportunidades, garantizando así la sostenibilidad y la competitividad del comercio minorista independiente.

2. Naturaleza y características del sector en la Comunidad Valenciana

El comercio minorista constituye una actividad de gran peso en la economía española, tanto por el número de empresas y locales (INE, 2024a)¹ como por su capacidad de generar empleo y afiliaciones a la Seguridad Social (INE, 2024b)¹. En la Comunitat Valenciana, esta relevancia se confirma en el *Informe de la Distribución Comercial Minorista 2023* (PATECO, 2024)¹, que sitúa el comercio como la tercera actividad más significativa después de la Administración pública y la industria, y destaca que el comercio al por menor es el segundo mayor empleador de la región.

En comparación con el panorama nacional (figura 1), los indicadores valencianos muestran valores similares, aunque en algunos aspectos como la empleabilidad, se sitúan ligeramente por encima de la media. Estos datos sugieren que la Comunitat Valenciana refleja las tendencias generales del comercio minorista en España, pero con una intensidad algo mayor en términos de impacto laboral.

Figura 1. El comercio minorista en cifras



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

¹ Los datos oficiales disponibles se refieren al conjunto del comercio minorista, aunque el modelo valenciano se caracteriza por la amplia presencia de negocios independientes.

En este estudio, el análisis se centra en las tres capitales de la Comunitat —Castellón, Valencia y Alicante—, donde la densidad de pequeños negocios gestionados por sus propietarios constituye un rasgo distintivo del modelo comercial valenciano, que aporta diversidad y sostiene un modelo de proximidad con fuerte arraigo local.

Este modelo, basado en la proximidad y la gestión autónoma, se enfrenta hoy a desafíos que ponen a prueba su capacidad de adaptación, lo que hace necesario analizarlo desde la perspectiva de la resiliencia de los negocios, esto es, de la resiliencia organizacional.

3. ¿Qué es la resiliencia organizacional?

Cuando hablamos de resiliencia en las empresas, nos referimos a su capacidad para seguir funcionando en medio de las dificultades. No es sólo resistir, sino aprender, adaptarse y, muchas veces, salir reforzadas. La resiliencia organizacional puede definirse como la capacidad de una empresa para mantener su funcionamiento frente a la adversidad, adaptándose y transformándose en entornos de alta incertidumbre (Linnenluecke, 2017; Iftikar et al., 2021). No se trata únicamente de resistir, sino de un proceso continuo de aprendizaje y adaptación (Conz y Magnani, 2020).

En el comercio minorista independiente —esas tiendas de barrio gestionadas directamente por sus propietarios— la resiliencia se traduce en gestos muy concretos: reorganizar horarios, reinventar escaparates, probar herramientas digitales o buscar nuevas formas de conectar con los clientes. Desde esta perspectiva, la resiliencia es un proceso que permite a los comercios mantenerse operativos y sostenibles en el tiempo, incluso en medio de crisis y transformaciones constantes (Williams et al., 2017; Su y Junge, 2023).

Comprender esta dinámica nos lleva a plantear una cuestión central: ¿qué factores hacen posible que los pequeños comercios desarrollen resiliencia y qué efectos concretos genera en su actividad? Precisamente, nuestra investigación se ha orientado a identificar esos antecedentes —como la resiliencia personal del propietario, la orientación emprendedora, la digitalización o el uso de fuentes externas de conocimiento— y a analizar sus efectos, mostrando cómo la resiliencia puede convertirse en un motor de innovación y de mejora del desempeño empresarial en el comercio minorista independiente.

4. Factores que impulsan la resiliencia en el comercio minorista independiente

La resiliencia en los pequeños comercios no aparece de manera espontánea: se construye a partir de distintos factores internos y organizativos que actúan como palancas de adaptación. En nuestro estudio se propusieron cuatro grandes impulsores: la resiliencia individual del propietario, la orientación emprendedora de la empresa, la digitalización y el uso de las fuentes de conocimiento externas a la empresa.

Resiliencia individual del propietario. Este concepto refleja su capacidad para afrontar adversidades, superar fracasos y mantener la continuidad del negocio incluso en condiciones difíciles. En el ámbito de las microempresas, esta resiliencia individual puede marcar la diferencia entre resistir o desaparecer. La literatura destaca que aquellos empresarios con una mentalidad resiliente y adaptable no sólo logran sobrellevar momentos adversos, sino que convierten los desafíos en oportunidades de crecimiento (Su y Junge, 2023; Smith et al., 2022; Santoro et al., 2020).

Orientación emprendedora. La segunda palanca es la orientación emprendedora de la empresa, que refleja la combinación de su habilidad para innovar y ser proactiva y su disposición a asumir riesgos. La capacidad de detectar oportunidades y desarrollar estrategias innovadoras se convierte en un componente esencial para garantizar la viabilidad de las pequeñas empresas (Covin y Slevin, 1989; Edwinah y Eshegheri, 2017). En el sector minorista, esta orientación permite anticiparse a los cambios, responder rápidamente a nuevas demandas y mantener la competitividad.

Digitalización. La incorporación de herramientas digitales —como plataformas de comercio electrónico, sistemas de gestión de inventarios o el uso estratégico de redes sociales— se planteó como un posible impulsor de resiliencia. Estas tecnologías permiten mejorar la eficiencia operativa, personalizar el servicio y explorar nuevos mercados (Bollweg et al., 2020; Kumar et al., 2023), lo que contribuye a su resiliencia al reducir la vulnerabilidad del negocio ante shocks externos y permite reorganizar operaciones, mantener el vínculo con los clientes y afianzar su actividad incluso en momentos críticos.

Fuentes externas de conocimiento. La utilización de la información procedente de clientes, proveedores, asociaciones o instituciones académicas también se consideró como un antecedente de la resiliencia. Estas fuentes enriquecen los recursos internos y permiten adaptarse mejor a los cambios del mercado (Kim et al., 2022; Allen et al., 2013).

5. Los efectos de la resiliencia en el comercio minorista independiente

La resiliencia no solo ayuda a los pequeños comercios a superar momentos de dificultad, sino que también abre la puerta a resultados que refuerzan su competitividad. En nuestro estudio se analizaron dos grandes ámbitos de impacto: la innovación y el desempeño empresarial.

Innovación. La resiliencia organizacional fomenta la creatividad y la capacidad de adaptación en tiempos de cambio. Tal como señalan Lengnick-Hall et al. (2011) y de Oliveira Teixeira y Werther (2013), las empresas resilientes no se limitan a resistir, sino que transforman la adversidad en oportunidades para innovar. En el comercio minorista independiente, esta capacidad se traduce en la detección de nuevas oportunidades y en la rápida adaptación de estrategias, lo que permite mantener la competitividad en entornos dinámicos (Smith et al., 2022), por ejemplo, mediante la introducción de nuevos servicios, la diversificación del surtido, la mejora de la experiencia en tienda o la adopción de herramientas digitales y redes sociales. En este

sentido, la resiliencia no solo ayuda a sobreponerse a los desafíos, sino que impulsa la innovación y asegura el crecimiento a largo plazo.

Resultado empresarial. La resiliencia también influye directamente en el rendimiento de las empresas, ya que permite mantener la operatividad y responder de forma ágil a los cambios del mercado, mejorando tanto los resultados financieros como los no financieros (Pal et al., 2014; Herbane, 2019). Los negocios resilientes fortalecen su estabilidad interna y mejoran la satisfacción y la lealtad de los clientes, lo que favorece su sostenibilidad y éxito a largo plazo (Hensel et al., 2021).

Y si la resiliencia ayuda a sostener el negocio, la innovación es la que permite hacerlo avanzar.

Innovación y desempeño. La innovación está relacionada directamente con el desempeño empresarial. Los minoristas que introducen nuevas estrategias en marketing, tecnología o modelos de negocio suelen lograr mejores resultados y consolidar relaciones más sólidas con sus clientes (Ruiz-Molina et al., 2017). Estudios como los de Fuentes-Blasco et al. (2017) muestran que tanto la innovación tecnológica como la de marketing mejoran la percepción que tienen los clientes de la tienda, el valor percibido y la satisfacción del consumidor. Además, la innovación fortalece la fidelidad y genera recomendaciones positivas, lo que repercute en un mejor desempeño comercial (Homburg et al., 2002).

Además de influir directamente en los resultados empresariales, la innovación refuerza y amplifica el efecto de la resiliencia sobre ellos.

La innovación como mediadora. Finalmente, la innovación facilita el efecto de la resiliencia sobre los resultados empresariales. Las empresas resilientes tienen mayor capacidad para adaptarse a los cambios del mercado y desarrollar soluciones innovadoras que mejoran su desempeño y mantienen su competitividad (Ruiz-Molina et al., 2017). En el ámbito minorista, diversos estudios destacan que la resiliencia actúa como catalizador de la innovación, permitiendo descubrir nuevas oportunidades y responder de manera ágil en entornos dinámicos (Xia et al., 2024; Hensel et al., 2021). Asimismo, al facilitar la implementación de nuevas tecnologías y métodos de marketing, la resiliencia contribuye a una mayor satisfacción del cliente y a un mejor rendimiento empresarial (Fuentes-Blasco et al., 2017).

Por tanto, la resiliencia organizacional no solo actúa como un escudo frente a la adversidad, sino que se convierte en un motor que impulsa la innovación y fortalece el desempeño empresarial, asegurando la sostenibilidad y la competitividad del pequeño comercio minorista independiente en entornos de constante transformación.

6. ¿En qué consistió el estudio?

El estudio se realizó mediante una encuesta telefónica asistida por ordenador (CATI) a una muestra de 150 pequeños comercios independientes de la Comunitat Valenciana, seleccionados en dos fases: primero los municipios y después los

establecimientos. La distribución final reflejó el peso relativo del sector en cada ciudad —Castellón (11,42%), Valencia (61,84%) y Alicante (26,74%)—, garantizando una representación equilibrada. Además de las variables principales del modelo, se incorporaron tres variables de control —antigüedad, ubicación y tamaño del comercio— para captar mejor la diversidad del tejido comercial. Los análisis estadísticos se llevaron a cabo con programas especializados como SPSS y SmartPLS, aplicando criterios de fiabilidad y validez ampliamente aceptados.

7. ¿Qué resultados se obtuvieron?

Los comercios del estudio son, en su mayoría, negocios pequeños con entre una y tres personas trabajando y con una larga trayectoria, habitualmente superior a los quince años. Predomina la figura del empresario individual, con una presencia equilibrada entre establecimientos situados en el centro y en los barrios. Muchos funcionan como negocios familiares y una parte importante participa en asociaciones comerciales. En cuanto al perfil de los comerciantes, la mayoría se encuentra en una franja de edad madura, existe un equilibrio entre hombres y mujeres y el nivel formativo es elevado, con estudios secundarios o superiores.

De los cuatro factores estudiados como antecedentes, sólo dos han demostrado ejercer una influencia significativa en la resiliencia del pequeño comercio independiente, por un lado, la resiliencia individual, entendida como la capacidad del propietario para afrontar la adversidad y mantener la continuidad del negocio; y por otro, la orientación emprendedora de la empresa, entendida como la disposición del propio comercio a innovar, anticiparse a los cambios y asumir riesgos estratégicos. La combinación de ambos factores se revela como una de las claves para transformar los desafíos en oportunidades y sostener la competitividad en un entorno incierto.

Por otro lado, los resultados confirman que la resiliencia del comercio tiene un efecto directo tanto en la capacidad de innovar como en el desempeño empresarial. Los comercios más resilientes no solo se adaptan mejor a las dificultades, sino que también generan más ideas nuevas y obtienen mejores resultados. Además, la innovación actúa como un mecanismo que amplifica este efecto: la resiliencia impulsa la innovación y, a través de ella, mejora aún más el rendimiento del negocio. El tamaño del comercio también influye, ya que los establecimientos con más empleados muestran una mayor capacidad para transformar su resiliencia en innovación y en mejores resultados. En cambio, la antigüedad y la ubicación no mostraron un papel relevante, lo que sugiere que la capacidad de adaptación y las decisiones estratégicas pesan más que las características estructurales del propio comercio.

8. ¿Cómo podemos trasladar este conocimiento a la práctica cotidiana del pequeño comercio?

Tras identificar los factores que impulsan la resiliencia y analizar sus principales efectos, surge la cuestión de cómo convertirla en estrategias concretas que ayuden a los negocios a mantenerse y crecer en entornos de incertidumbre.

En este sentido, las implicaciones prácticas se pueden dividir en tres niveles, según quienes sean sus destinatarios: comerciantes, responsables políticos y organizaciones/ asociaciones.

Para los comerciantes la resiliencia se traduce en cultivar habilidades personales y organizativas que les permitan adaptarse con rapidez, innovar en sus propuestas y mantener relaciones sólidas con su entorno profesional y comunitario.

Para los responsables políticos, la resiliencia implica diseñar políticas y programas de apoyo que refuercen la capacidad de los pequeños negocios para competir, innovar y sostener su papel en la vida comunitaria.

Para las organizaciones y asociaciones, la resiliencia requiere impulsar iniciativas colectivas que favorezcan la cooperación, la transferencia de conocimiento y el acompañamiento estratégico, fortaleciendo así la resiliencia del sector en su conjunto.

9. Algunas indicaciones

Los hallazgos de este estudio permiten plantear un conjunto de orientaciones prácticas que pueden servir de guía tanto para los comerciantes como para los responsables políticos y las organizaciones de apoyo empresarial. Estas indicaciones no solo buscan transformar la resiliencia en acciones concretas que refuercen la sostenibilidad y la competitividad del pequeño comercio minorista independiente, sino también fortalecerla allí donde ya existe o crearla en aquellos negocios que todavía carecen de ella.

9.1. Para los comerciantes

Invertir en el desarrollo profesional. La participación en programas de formación y en acciones de mentoría o asesoramiento práctico orientadas a desarrollar habilidades de gestión fundamentales —como liderazgo, gestión emocional y toma de decisiones en contextos complejos— supone una inversión estratégica que les ayudará a mantener su motivación y afrontar con mayor seguridad los retos del entorno. Este esfuerzo no solo refuerza la confianza del comerciante en su capacidad de actuar, sino que también amplía sus recursos personales para adaptarse frente a la adversidad y proyectar un crecimiento sostenido en el tiempo.

Desarrollar la resiliencia individual. El refuerzo de capacidades personales permite afrontar la adversidad con mayor seguridad y mantener la actividad del negocio en escenarios inciertos. Esto implica trabajar competencias como la regulación emocional, la confianza en la propia capacidad de decisión y la flexibilidad ante cambios inesperados. Al reforzar estas habilidades, el comerciante amplía su margen de adaptación, incorpora nuevas formas de resolver problemas y mantiene la actividad del negocio con mayor solvencia ante escenarios cambiantes.

Impulsar la orientación emprendedora. La orientación emprendedora se basa en tres pilares: innovación, para generar nuevas ideas y soluciones; proactividad, como

actitud de iniciativa y anticipación; y asunción de riesgos, entendida como decisiones conscientes y calculadas orientadas al crecimiento. Integrar estos elementos en la cultura del negocio mediante programas y talleres de gestión estratégica, creatividad orientada a soluciones y adaptación a entornos dinámicos ayuda a que los comercios respondan mejor a los cambios, identifiquen nuevas oportunidades y mantengan su competitividad.

Implementar herramientas de planificación. Introducir metodologías y rutinas de gestión facilita la anticipación y la respuesta organizada ante escenarios críticos. Esto incluye el uso de calendarios estratégicos, sistemas de control de inventario, análisis de flujos de caja y herramientas de seguimiento. Al incorporar estas prácticas, el comerciante puede visualizar posibles escenarios, priorizar acciones y reducir la improvisación, lo que fortalece la capacidad de mantener la actividad en momentos de presión.

Elaborar planes de contingencia y previsión de riesgos. Relacionado con el punto anterior, diseñar planes específicos ayuda a sostener la actividad incluso en momentos de crisis. Estos planes deberían contemplar alternativas de aprovisionamiento, protocolos de comunicación con clientes y proveedores, y estrategias de reducción de costes en situaciones adversas. La previsión de riesgos permite identificar vulnerabilidades y establecer respuestas claras, de modo que el negocio pueda reaccionar con rapidez y minimizar el impacto de eventos inesperados.

Participar en redes de apoyo locales. La colaboración con otros comerciantes, asociaciones y programas de mentoría —donde profesionales con más experiencia acompañan y orientan a quienes buscan mejorar su negocio— permite compartir aprendizajes y recursos, generando sinergias que facilitan la adaptación. Estas redes ofrecen espacios de aprendizaje compartido y fortalecen la integración del negocio en su entorno, lo que aumenta la confianza de los clientes y transmite una imagen estable y comprometida con la comunidad.

9.2. Para los responsables políticos

Diseñar políticas públicas adaptadas al comercio de proximidad. Es necesario que las administraciones reconozcan las particularidades del comercio minorista independiente frente a las grandes cadenas. La implementación de incentivos fiscales, subvenciones y programas de financiación orientados al fomento del comercio de proximidad refuerza su capacidad de adaptación y sostenibilidad. Estas medidas deben ser accesibles, transparentes y ajustadas a la realidad de cada territorio, evitando burocracias excesivas que limiten su impacto.

Promover la adaptabilidad y flexibilidad. Las políticas deben facilitar recursos que permitan responder con rapidez a las crisis y aprovechar nuevas oportunidades de mercado. En el ámbito municipal, esto puede traducirse en simplificar trámites de licencias, flexibilizar ordenanzas sobre horarios o uso de espacios públicos, y ofrecer microcréditos o bonificaciones fiscales en tasas locales. Estas medidas prácticas

permiten que los comerciantes mantengan su actividad en escenarios cambiantes sin quedar atrapados en rigideces normativas o falta de apoyo financiero.

Impulsar diagnósticos personalizados de resiliencia. Evaluar tanto la resiliencia individual del propietario como la orientación emprendedora del negocio permite diseñar planes de mejora ajustados a cada contexto. Estos diagnósticos deben contemplar factores internos (capacidades personales, recursos disponibles) y externos (entorno territorial, redes de apoyo), generando información útil para orientar políticas más eficaces. La personalización evita soluciones genéricas y asegura que las medidas respondan a las necesidades reales de cada comercio.

Alinear las políticas con objetivos europeos. El fortalecimiento del comercio minorista independiente contribuye a la cohesión territorial y al empleo digno, en línea con la política de cohesión de la Unión Europea y los principios de la Organización Internacional del Trabajo. Integrar estas metas en las estrategias locales asegura que las medidas de apoyo al pequeño comercio estén conectadas con los objetivos de desarrollo sostenible y con la promoción de un tejido económico equilibrado en todo el territorio.

Facilitar la cooperación público-privada. La colaboración entre administraciones, asociaciones y comerciantes puede generar soluciones conjuntas que fortalezcan la resiliencia del sector. Esta cooperación debe traducirse en proyectos compartidos de formación, financiación y promoción del comercio local, así como en la creación de espacios de diálogo permanente. Al fomentar alianzas estratégicas, se multiplica el impacto de las políticas y se refuerza la capacidad del comercio de proximidad para sostener su papel en la economía y en la vida comunitaria.

9.3. Para las organizaciones y asociaciones

Facilitar formación y asesoramiento estratégico. Las Cámaras de Comercio y asociaciones sectoriales pueden liderar programas de capacitación orientados al comercio minorista independiente. Estos programas deben incluir contenidos sobre gestión estratégica, toma de decisiones en entornos inciertos y planificación de contingencias. Además, el asesoramiento personalizado permite que cada comerciante adapte las recomendaciones a su realidad concreta, evitando soluciones genéricas y favoreciendo la sostenibilidad del negocio.

Crear espacios de cooperación y transferencia. Las redes locales y regionales ofrecen oportunidades para compartir recursos, coordinar campañas conjuntas y proponer mejoras normativas. Estos espacios de cooperación fortalecen la voz colectiva del comercio minorista independiente y permiten desarrollar soluciones conjuntas que refuercen su resiliencia. La transferencia de buenas prácticas entre territorios multiplica el impacto y facilita la replicabilidad de las iniciativas.

Aplicar evaluaciones de resiliencia. Las asociaciones y entidades sectoriales pueden implementar diagnósticos adaptados a cada territorio, evaluando tanto las capacidades internas de los comercios como los factores externos que condicionan su actividad. Estos diagnósticos generan planes de mejora ajustados y replicables en

otros contextos regionales y nacionales, contribuyendo a una visión más amplia de la resiliencia del sector.

Favorecer la conexión con la investigación. La colaboración con universidades y centros de investigación enriquece las estrategias de resiliencia con evidencia científica y metodologías innovadoras. Esta conexión permite incorporar resultados académicos en la práctica empresarial, validar medidas de apoyo y diseñar proyectos piloto que sirvan de referencia para otros territorios. Además, fortalece el vínculo entre el comercio minorista y el tejido científico, creando sinergias de largo plazo.

En consecuencia, estas propuestas evidencian que la resiliencia no es solo una capacidad de los comercios individuales, sino una estrategia compartida: cultivada por los comerciantes en su práctica cotidiana, respaldada por políticas públicas que refuercen su adaptación y sostenida por organizaciones que articulen redes de apoyo y transferencia de conocimiento. De este modo, el comercio minorista independiente podrá convertir la incertidumbre en oportunidad y afianzar su papel como motor de cohesión económica y social en los territorios.

10. Conclusión

Este estudio demuestra que la resiliencia organizacional es un recurso estratégico que permite al comercio minorista independiente no solo resistir la adversidad, sino también transformarla en oportunidades de mejora y crecimiento. La combinación de la resiliencia individual del propietario y la orientación emprendedora de la empresa constituye el núcleo que sostiene la capacidad de adaptación en entornos inciertos y competitivos.

Como consecuencia, la resiliencia del comercio minorista independiente muestra que incluso en escenarios de incertidumbre es posible generar innovación, fortalecer el desempeño y consolidar su papel en el tejido social, contribuyendo al desarrollo sostenible de las comunidades locales.

Las implicaciones prácticas son claras: los comerciantes pueden fortalecer su resiliencia mediante formación, planificación y redes de apoyo; los responsables políticos tienen la oportunidad de diseñar políticas que impulsen la adaptabilidad y el fomento del comercio de proximidad; y las organizaciones y asociaciones pueden actuar como catalizadores de cooperación y transferencia de conocimiento.

Más allá del ámbito empresarial y su potencial para crear empleo en su entorno como consecuencia de la mejora en la competitividad de los comerciantes, la resiliencia del comercio minorista independiente favorece la revitalización de los territorios, reforzando su papel como motor de dinamismo local.

Por tanto, la resiliencia adquirida en la práctica cotidiana, respaldada por políticas públicas y reforzada por redes de apoyo, permite afrontar las dificultades actuales y mantener vivo el papel del comercio de proximidad en la cohesión económica y social, convirtiendo el reto en oportunidad.

Referencias

- Allen, R.; Campus, T.; Ringwald, K. (2013). *Knowledge is Power: The importance of knowledge to the survival of Small Independent Retailers*.
- Bollweg, L. M. (2018). *The digital transformation of local owner-operated retail outlets*.
- Bollweg, L. M.; Lackes, R.; Siepermann, M.; Weber, P. (2020). Drivers and barriers of the digitalization of local owner operated retail outlets. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(2), 173–201.
- Conz, E.; Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400–412.
- Covin, J. G.; Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.
- de Oliveira Teixeira, E.; Werther, W. B. (2013). Resilience: Continuous renewal of competitive advantages. *Business Horizons*, 56(3), 333–342.
- Edwinah, A.; Eshegheri, F. (2017). Entrepreneurial Orientation and Resilience of Medium Scale Businesses in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 9, 7–12.
- Fuentes-Blasco, M.; Moliner-Velázquez, B.; Servera-Francés, D.; Gil-Saura, I. (2017). Role of marketing and technological innovation on store equity, satisfaction and word-of-mouth in retailing. *Journal of Product & Brand Management*, 26(6), 650–666.
- Hensel, R.; Visser, R.; Overdiek, A.; Sjoer, E. (2021). A small independent retailer's performance: Influenced by innovative strategic decision-making skills? *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 280–289.
- Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5–6), 476–495.
- Homburg, C.; Hoyer, W. D.; Fassnacht, M. (2002). Service orientation of a retailer's business strategy: Dimensions, antecedents, and performance outcomes. *Journal of Marketing*, 66(4), 86–101.
- Iftikhar, M.; Khan, Z.; Wassano, R.; Ullah, Z. (2021). A meta-analytical review of antecedents and outcomes of firm resilience. *Journal of Business Research*, 127, 13–25.
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2024a). *Índice de comercio al por menor*. Recuperado de: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176900&menu=ultiDatos&idp=1254735576799
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2024b). *Índice de ocupación minorista*. Recuperado de: <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=60115&L=0>
- Kim, C.; Miao, M.; Hu, B. (2022). Relations between merchandising information orientation, strategic integration and retail performance. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 50(1), 18–35.

- Kumar, V.; Sharma, A.; Rajan, B. (2023). Digital transformation and its impact on business resilience: A study of retail businesses during COVID-19. *Journal of Business Research*, 150, 202–213.
- 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.
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30.
- Pal, R.; Torstensson, H.; Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises—An empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, 147, 410–428.
- PATECO. (2024). *Informe de la distribución comercial minorista en la Comunitat Valenciana (2023)*. Recuperado de: <https://www.pateco.org/informe-de-la-distribucion-comercial-minorista-en-la-comunitat-valenciana/>
- Ruiz-Molina, M. E.; Gil-Saura, I.; Moliner-Velázquez, B. (2017). Does innovation contribute to customer satisfaction? The case of retailing. *Service Business*, 11(3), 571–589.
- Santoro, G.; Messeni Petruzzelli, A.; Del Giudice, M. (2020). Searching for resilience: The impact of entrepreneurial orientation on SMEs' innovation capacity during the COVID-19 pandemic. *Technological Forecasting and Social Change*, 159, 120–180.
- Smith, R.; Riley, M.; Jones, P. (2022). Resilience in small retail businesses: A study of adaptation and survival. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 50(2), 123–140.
- Su, Z.; Junge, K. (2023). Resilience in small businesses: A systematic review and future research agenda. *Small Business Economics*, 61(2), 345–370.
- Williams, T. A.; Gruber, D. A.; Sutcliffe, K. M.; Shepherd, D. A.; Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769.
- Xia, Y.; Chen, Y.; Wang, L. (2024). Resilience and innovation in retail SMEs: Evidence from emerging markets. *Journal of Business Research*, 152, 45–59.