

La Necesidad de una Gestión Estratégica Adaptada al Entorno Actual

The Need for Strategic Management Adapted to the Current Environment in Mexican SMEs

Dr. José Luis Abreu; Dr. Antonio Carlos Cantú Villarreal & Dr. Pablo Guerra Rodríguez

Resumen. Las pequeñas y medianas empresas mexicanas enfrentan un entorno caracterizado por volatilidad económica, incertidumbre geopolítica, aceleración tecnológica, cambios en los patrones de consumo y restricciones estructurales asociadas al financiamiento, la productividad y la digitalización. En este contexto, la gestión estratégica deja de ser una práctica administrativa opcional y se convierte en una condición necesaria para la permanencia, competitividad y adaptación organizacional. El objetivo de este artículo es analizar la necesidad de una gestión estratégica adaptada al entorno actual en las Pymes mexicanas, considerando los desafíos derivados de la etapa pospandemia, la transformación digital, la fragilidad empresarial y la exigencia de desarrollar capacidades resilientes. A partir de una revisión documental de fuentes institucionales y académicas, se identifican elementos clave como la planeación flexible, la profesionalización directiva, el uso de tecnologías de información, la resiliencia organizacional y el liderazgo adaptativo. Los datos revisados muestran que, aunque las MIPyMES representan el 99.8 % de los establecimientos en México, también presentan altos niveles de vulnerabilidad, movilidad empresarial y rezagos en productividad laboral. Se concluye que la adaptabilidad estratégica constituye un eje fundamental para que las Pymes puedan anticipar riesgos, reorganizar recursos, innovar y responder con mayor oportunidad a entornos VUCA y BANI. El estudio aporta una reflexión útil para empresarios, directivos e instituciones interesadas en fortalecer la sostenibilidad y competitividad de este sector.

Palabras clave. Gestión estratégica, Pymes, adaptabilidad estratégica, resiliencia organizacional, digitalización, entorno VUCA, México.

Abstract. Mexican small and medium-sized enterprises currently operate in an environment shaped by economic volatility, geopolitical uncertainty, technological acceleration, changing consumer behavior, and structural constraints related to financing, productivity, and digitalization. Within this context, strategic management is no longer an optional administrative practice but a necessary condition for organizational survival, competitiveness, and adaptation. The purpose of this article is

to analyze the need for strategic management adapted to the current environment in Mexican SMEs, considering the challenges derived from the post-pandemic period, digital transformation, business fragility, and the demand for resilient organizational capabilities. Based on a documentary review of institutional and academic sources, the article identifies key elements such as flexible planning, managerial professionalization, the use of information technologies, organizational resilience, and adaptive leadership. The reviewed evidence shows that although MSMEs account for 99.8% of business establishments in Mexico, they also face high levels of vulnerability, business turnover, and persistent gaps in labor productivity. The study concludes that strategic adaptability is a central factor that enables SMEs to anticipate risks, reorganize resources, innovate, and respond more effectively to VUCA and BANI environments. This article offers a relevant reflection for entrepreneurs, managers, consultants, and institutions seeking to strengthen the sustainability and competitiveness of Mexican SMEs.

Keywords. Strategic management, SMEs, strategic adaptability, organizational resilience, digitalization, VUCA environment, Mexico.

Introducción

Las pequeñas y medianas empresas mexicanas enfrentan actualmente un entorno económico, tecnológico y social profundamente cambiante. La inestabilidad de los mercados, el incremento de los costos operativos, las transformaciones derivadas de la digitalización, las nuevas exigencias de los consumidores y los efectos aún visibles de la pandemia por COVID-19 han modificado las condiciones tradicionales bajo las cuales estas organizaciones operaban. En este escenario, la gestión estratégica ya no puede entenderse como una práctica ocasional o limitada a empresas de mayor tamaño; por el contrario, se convierte en una necesidad fundamental para sostener la permanencia, fortalecer la competitividad y responder con mayor oportunidad a los desafíos del entorno.

En México, las micro, pequeñas y medianas empresas representan una parte sustancial de la estructura productiva nacional. De acuerdo con los datos integrados en el artículo, los Censos Económicos de 2019 reportaron que el 99.8 % de los establecimientos del país pertenecen a este segmento empresarial, lo cual confirma

su importancia económica y social. Sin embargo, esta misma relevancia contrasta con su alta vulnerabilidad: entre mayo de 2019 y mayo de 2023 se crearon 1.7 millones de negocios, pero cerraron 1.4 millones, lo que evidencia una dinámica empresarial marcada por la movilidad, la fragilidad y la necesidad de fortalecer capacidades de adaptación, innovación y planeación estratégica.

La problemática central radica en que muchas Pymes continúan operando bajo esquemas de gestión reactivos, informales o poco estructurados, aun cuando el contexto demanda decisiones más flexibles, informadas y anticipatorias. La limitada disponibilidad de financiamiento, el acceso desigual a tecnologías digitales, la baja productividad laboral y la insuficiente profesionalización directiva constituyen factores que restringen su capacidad de crecimiento. A ello se suma que la productividad laboral de las MIPyMES mostró tasas negativas entre 2020 y 2022, situación que revela que la recuperación pospandemia no ha sido plena y que persisten rezagos importantes en eficiencia y desempeño organizacional.

Desde esta perspectiva, el estudio de la gestión estratégica adaptada al entorno actual resulta pertinente porque permite comprender cómo las Pymes pueden responder a escenarios caracterizados por volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Los enfoques VUCA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad) y BANI (Frágil, Ansioso, No lineal e incomprensible), ofrecen una lectura útil para interpretar las condiciones empresariales contemporáneas, ya que muestran que las organizaciones no solo enfrentan cambios rápidos, sino también situaciones frágiles, no lineales y difíciles de prever. Frente a ello, la planeación estratégica tradicional requiere evolucionar hacia modelos más adaptativos, capaces de combinar visión de largo plazo, flexibilidad operativa, digitalización, resiliencia y liderazgo.

El objetivo de este artículo es analizar la necesidad de una gestión estratégica adaptada al entorno actual en las Pymes mexicanas, considerando los desafíos derivados de la volatilidad económica, la transformación digital, la productividad, el financiamiento limitado y la exigencia de desarrollar capacidades organizacionales

resilientes. Para ello, se revisan aportaciones teóricas y datos recientes sobre MIPyMES en México, así como enfoques contemporáneos sobre estrategia adaptativa, digitalización, resiliencia organizacional y liderazgo en contextos de incertidumbre.

La relevancia del tema se justifica en dos dimensiones. En el plano teórico, contribuye a fortalecer la discusión sobre la evolución de la planeación estratégica en empresas de menor tamaño, especialmente en contextos marcados por crisis, aceleración tecnológica y cambios estructurales del mercado. En el plano práctico, ofrece elementos de reflexión para empresarios, directivos, consultores e instituciones de apoyo empresarial que buscan promover modelos de gestión más flexibles, sostenibles y pertinentes para las Pymes mexicanas. Así, el artículo sostiene que la adaptabilidad estratégica no es solo una ventaja competitiva deseable, sino una condición necesaria para que estas organizaciones puedan permanecer, aprender y crecer en un entorno cada vez más incierto.

El panorama actual para las Pymes en México, podría decirse, se vive como un vaivén, hay momentos de mucha aceleración y otros de desaceleración, debido a este entorno tan dinámico, en donde la variación de la moneda de transacción mundial se ve afectada por la guerra, por el alto valor de los costos operativos de los insumos como el petróleo y sus derivados necesarios para la operación de la misma, la geopolítica de las potencias mundiales que marcan y demandan necesidades muy específicas, así como también, las nuevas tecnologías, la demografía y el mercado se vuelven más exigentes en los gustos, preferencias y necesidades sobre los productos y servicios requeridos. Por lo que, la adaptabilidad estratégica ya no es una ventaja competitiva opcional, más bien es una condición de supervivencia para las empresas.

De acuerdo con Aragón y Rubio (2009) en base a su estudio sobre el desarrollo estratégico de las Pymes en el Estado de Veracruz, México requiere de cinco aspectos clave (Tabla 1):

Tabla 1. Factores estratégicos clave para el fortalecimiento competitivo de las Pymes mexicanas

Factor estratégico	Descripción	Implicación para la gestión estratégica
Preparación directiva y orientación al mercado	Directivos con formación, visión comercial y claridad en ventas.	Fortalece la toma de decisiones y la capacidad de responder al cliente.
Planeación estratégica formal	Desarrollo de planes, objetivos, innovación, flexibilidad y disposición al riesgo.	Permite anticipar escenarios y reducir la improvisación administrativa.
Estructura organizativa desarrollada	Definición de funciones, procesos y responsabilidades internas.	Mejora la coordinación y la eficiencia operativa.
Uso de tecnologías de información	Incorporación de medios de comunicación, aplicaciones informáticas y herramientas digitales.	Favorece la modernización, el control y la competitividad.
Sistemas contables y financieros	Uso de contabilidad, presupuestos y análisis económico-financiero.	Facilita decisiones basadas en información y no solo en intuición.

Nota. Elaboración propia con base en Aragón Sánchez y Rubio Bañón (2009).

El Covid-19 demostró que las personas no tenemos la vida segura, así también en las organizaciones no todas sobreviven, y si logran, es precisamente a la adaptación a las condiciones que enfrentan día a día, las que se preguntan que hay que hacer diferente para tener resultados diferentes y que les permita continuar siendo necesarias a los clientes o usuarios a los que ofrecen sus nuestros productos o servicios.

Esto se puede demostrar con los datos del comunicado de prensa del INEGI número 68/24 31 de enero de 2024 en México. Que mencionan que los Censos Económicos del 2019 reportaron que 99.8 % de los establecimientos del país son empresas micro, pequeña o mediana y que, por sus características, tienden a presentar mayores cambios con respecto a las grandes empresas, en cuanto a ingresos, personal ocupado, ubicación, cierres y aperturas, entre otros aspectos (Tabla 2).

Tabla 2. Indicadores recientes sobre vulnerabilidad, digitalización y financiamiento de las MIPyMES mexicanas.

Dimensión	Indicador reportado	Interpretación estratégica
Peso económico de las MIPyMES	99.8 % de los establecimientos del país pertenecen a micro, pequeñas o medianas empresas.	Confirma su importancia estructural dentro de la economía mexicana.
Movilidad empresarial	Entre mayo de 2019 y mayo de 2023 se crearon 1.7 millones de negocios y cerraron 1.4 millones.	Evidencia alta rotación, vulnerabilidad y necesidad de planeación adaptativa.
Digitalización comercial	Una de cada cinco MIPyMES generó ventas por internet; seis de cada diez Pymes venden por internet.	Muestra avance digital, aunque todavía desigual entre tamaños de empresa.
Presencia digital	En 2022, entre 57 % y 76 % de las MIPyMES contaban con página con dominio o redes sociales.	Indica una adopción creciente de herramientas digitales para competir.
Acceso a equipo de cómputo	Solo 19 % de las microempresas tiene acceso a equipo de cómputo.	Revela una brecha tecnológica crítica, especialmente en las unidades más pequeñas.
Acceso a financiamiento	76.8 % de las Pymes y 92.4 % de las microempresas no acceden a financiamiento formal.	Limita la inversión, innovación, expansión y profesionalización de la gestión.

Nota. Elaboración propia con base en INEGI (2024) y Secretaría de Economía (2024).

Para reforzar más lo presentado el INEGI determina puntos clave por una necesidad de estrategia:

- **Alta movilidad y vulnerabilidad:** Entre mayo de 2019 y mayo de 2023, el entorno empresarial presentó una gran rotación: se crearon 1.7 millones de negocios, mientras que 1.4 millones cerraron. Este elevado nivel de desaparición refleja que aquellos emprendimientos que carecen de una planeación estratégica sólida o adaptable a cambios, como los derivados de la etapa postpandemia, enfrentan mayores probabilidades de fracasar.
- **Adaptación tras la COVID-19:** De acuerdo con el Estudio sobre la Demografía de los Negocios 2023, las empresas que lograron mantenerse activas adoptaron medidas estratégicas concretas, como la incorporación de herramientas digitales (utilizadas por el 82.1% de las pequeñas unidades), la modificación de sus

esquemas de comercialización y la diversificación de su oferta para ajustarse a las nuevas condiciones económicas.

Se habla de un acceso limitado a tecnologías digitales y emergentes. De las microempresas que representan el 95 % de las Mipymes, únicamente el 19 % tiene acceso a un equipo de cómputo. (Secretaría de Economía, 2024)

De acuerdo con el estudio de Mipymes mexicanas: motor de nuestra economía de la secretaria de economía (2024), una de cada cinco Mipymes generó ventas por internet y 6 de cada 10 Pymes vende por internet. En el 2022 las Mipymes contaban con página con dominio y/o redes sociales de un 57% a 76%.

• **Orientación hacia la productividad:** Según ENAPROCE (Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas), las organizaciones que cuentan con capacidades directivas fortalecidas, como la capacitación formal de su personal, el uso de tecnologías de la información y la planeación estructurada, tienden a alcanzar mayores niveles de productividad y competitividad.

De acuerdo con datos del INEGI, la productividad laboral se encuentre por debajo de la registrada en el último trimestre de 2019. Según datos del Banco Mundial. Como se observa en la Tabla 3, la productividad laboral de las MIPyMES mexicanas mostró tasas negativas durante el periodo 2020–2022. Aunque la caída fue más pronunciada en 2020 y 2021, el dato de 2022 confirma que la recuperación pospandemia fue limitada, ya que el PIB por persona empleada todavía no lograba regresar plenamente a los niveles previos a la crisis sanitaria.

Los datos reflejan la tasa de decrecimiento anual del PIB por persona empleada, lo que evidencia que la productividad laboral de las MIPyMES mexicanas en 2022 aún se mantenía por debajo del nivel registrado antes de la pandemia.

Tasas de un decrecimiento anual del PIB por persona empleada, lo que evidenciaba que la productividad laboral anual en 2022 se mantuviera por debajo de la registrada en 2019 (Tabla 3).

Tabla 3. Tasa de decrecimiento anual del PIB por persona empleada en las MIPyMES de México, 2020–2022

Año	Tasa de decrecimiento anual
2020	-1.34 %
2021	-1.68 %
2022	-0.02 %

Nota. Elaboración propia con base en Zavaleta González y Rodríguez Medina (2024).

• **Estrategia en las Mipymes:** Aunque las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 99.8% del total de establecimientos y son clave en la economía, también son las más expuestas a riesgos. La limitada disponibilidad de financiamiento formal (76.8% de las Pymes y 92.4% de las microempresas no acceden a él) las obliga a implementar estrategias centradas en el uso eficiente de sus propios recursos.

Un 12.4% de las Mipymes mexicanas tuvieron acceso a financiamiento en el 2018, esto distribuido por un 5.7% de préstamos bancarios. Un 2.5% por cajas de ahorro popular. Un 2% por familiares o amigos y un 2.2 por proveedores y prestamistas privados. (Secretaría de Economía, 2024)

• **Impacto del contexto actual:** Los Censos Económicos 2024 evidencian que la gestión estratégica debe integrar factores como la acelerada digitalización y la reorganización de las cadenas de suministro, impulsada por fenómenos como el nearshoring, para asegurar la permanencia y el crecimiento empresarial. Y concluye que la planeación estratégica permite a los negocios anticiparse a los desafíos,

como pueden ser las crisis sanitarias o cambios fiscales, y mejorar su eficiencia operativa, buscando reducir el riesgo de muerte empresarial.

Un entorno definido por la volatilidad e incertidumbre

El enfoque conceptual predominante para explicar el entorno actual se sintetiza en el acrónimo VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad), al cual se ha incorporado recientemente el modelo BANI (frágil, ansioso, no lineal e incomprensible). De acuerdo con Situm (2024), en un escenario donde coexisten las condiciones VUCA y BANI, aspectos como la sostenibilidad, la resiliencia, la gestión de crisis y la competitividad se consolidan como ejes esenciales de la gobernanza corporativa y de la estrategia organizacional. En este contexto, la elevada complejidad del entorno obliga a las empresas a dejar atrás enfoques rígidos y adoptar esquemas de decisión más adaptativos y flexibles.

Por su parte, Millar, Groth y Mahon (2018), en un estudio ampliamente reconocido en *California Management Review*, ya señalaban que dirigir en un entorno VUCA implica cuestionar y transformar los modelos tradicionales, fomentando la innovación en la gestión como una respuesta estructural frente a la incertidumbre. Esta perspectiva ha sido ampliada en investigaciones posteriores; por ejemplo, Woltés y Fernández-Mesa (2023) evidenciaron, mediante una revisión sistemática de la literatura, que el concepto VUCA ha adquirido una relevancia creciente como marco explicativo de una realidad dinámica y compleja, particularmente después de la pandemia de COVID-19.

La adaptabilidad como eje central a la estrategia adaptativa

La evidencia reciente destaca que los enfoques tradicionales de planeación estratégica ya no son suficientes frente a la rapidez de los cambios actuales. Kovbatiuk (2023) sostiene que la planificación estratégica adaptativa se configura como una herramienta clave para fortalecer las estructuras empresariales ante los retos contemporáneos, ya que las organizaciones requieren ser simultáneamente flexibles, reactivas y proactivas.

En la misma línea, Bogomaz y Dmitriev (2024) afirman que los modelos adaptativos de análisis estratégico resultan fundamentales en contextos de mercado inestables, debido a que facilitan la identificación y respuesta oportuna a las variaciones del entorno empresarial, contribuyendo así a la sostenibilidad y al mantenimiento de una ventaja competitiva.

Digitalización y gestión adaptativa

La digitalización se ha consolidado como un factor determinante que impulsa esta transformación. Zinchenko, Privarnikova y Samoilenko (2022) evidencian el efecto favorable de la digitalización global en el desarrollo de la gestión adaptativa, al señalar que, en contextos donde las relaciones comerciales están digitalizadas, se ponen en marcha herramientas indicativas y métodos más flexibles para la toma de decisiones directivas.

En consecuencia, la transformación digital no solo modifica el entorno empresarial, sino que también proporciona los recursos y mecanismos necesarios para gestionarlo de manera efectiva.

Resiliencia y liderazgo adaptativo

La adaptación estratégica no se desarrolla de manera aislada, sino que demanda el fortalecimiento de capacidades organizacionales específicas. En este sentido, la resiliencia organizacional se posiciona como un concepto complementario clave. De la Pérez-Lastra y Ruiz-Martínez (2025) relacionan el pensamiento estratégico con la resiliencia, considerándolos como competencias directivas esenciales para lograr la adaptación y el éxito en entornos competitivos marcados por condiciones VUCA y BANI.

De forma complementaria, Hryshin (2025) propone un marco teórico-metodológico para la gestión de la adaptabilidad empresarial en contextos VUCA, destacando que la resiliencia estratégica y la capacidad de adaptación son elementos interdependientes e inseparables.

Desde la óptica del liderazgo, Abukalusa y Oosthuizen (2023) plantean un modelo de liderazgo organizacional adaptativo basado en el pensamiento sistémico, sosteniendo que este tipo de liderazgo se enfoca en capacitar a los colaboradores para enfrentar desafíos adaptativos y ajustarse de manera continua a un entorno dinámico y cambiante.

Tabla 4. Respuestas estratégicas de las Pymes ante entornos VUCA y BANI.

Condición del entorno	Riesgo para las Pymes	Respuesta estratégica recomendada	Capacidad organizacional asociada
Volatilidad	Cambios rápidos en costos, demanda, tecnología y condiciones del mercado.	Planeación flexible y revisión periódica de objetivos.	Adaptabilidad estratégica.
Incertidumbre	Dificultad para prever escenarios económicos, fiscales, tecnológicos o comerciales.	Uso de información, análisis financiero y monitoreo del entorno.	Toma de decisiones informada.
Complejidad	Interacción simultánea de factores económicos, digitales, sociales y competitivos.	Integración de procesos, coordinación interna y uso de herramientas digitales.	Gestión sistémica.
Ambigüedad	Falta de claridad sobre las mejores decisiones o rutas de acción.	Liderazgo adaptativo, aprendizaje organizacional y experimentación controlada.	Aprendizaje estratégico.
Fragilidad	Vulnerabilidad ante crisis, cierres, falta de liquidez o dependencia de pocos clientes.	Construcción de reservas, diversificación y uso eficiente de recursos.	Resiliencia organizacional.
No linealidad	Pequeños cambios pueden generar efectos desproporcionados en ventas, costos o permanencia.	Escenarios alternativos, innovación gradual y capacidad de reacción temprana.	Flexibilidad operativa.
Incomprensibilidad	Dificultad para interpretar cambios tecnológicos, regulatorios o de consumo.	Capacitación directiva, asesoría externa y fortalecimiento de capacidades digitales.	Profesionalización directiva.

Nota. Elaboración propia con base en Situm (2021), Millar et al. (2016), Woltés y Fernández-Mesa (2023), Zinchenko et al. (2022), Abukalusa y Oosthuizen (2025), Pérez de la Lastra y Ruiz-Martínez (2025) y Hryshin (2025).

A partir de los enfoques VUCA y BANI, así como de las aportaciones sobre digitalización, resiliencia y liderazgo adaptativo, es posible sintetizar un conjunto de respuestas estratégicas que resultan particularmente relevantes para las Pymes mexicanas. Estas respuestas no deben entenderse como acciones aisladas, sino como capacidades organizacionales que permiten enfrentar la volatilidad, reducir la improvisación y fortalecer la permanencia empresarial en contextos inciertos (Tabla 4).

Cuando se habla de la planeación estratégica en las Pymes en estos últimos cinco años, ha sido cada vez más su aplicación y desarrollo, al tener mayor certeza en propósito de una visión estratégica, han aprendido los dueños o directivos que una reacción clara y oportuna ante este mundo de los negocios tan dinámicos es importante enfrentarlos de manera organizada, y que en gran medida el involucramiento y una orientación de cultura organizacional hacia el cambio, apoya, colabora hacia el logro operativo, táctico y directivo con mayor eficiencia y eficacia. Con lo que antes sólo se aprendía a prueba y error.

De acuerdo con Moreno, Moreno y Dávalos (2015), Las Pymes son dinámicas, dentro de su giro, y están dirigidas por emprendedores que no necesariamente propiamente tienen el suficiente conocimiento para serlo, pero cuentan con ayuda de programas federales, estatales, cámaras, asociaciones y apoyos en gestión del conocimiento, etc. con lo que se han mantenido y fortalecido su permanencia en el mercado. Y lo que también es muy valioso es el hecho de compartir sus experiencias, lo que suministra una importante valoración integral para fortalecer, promover, innovar y distinguir las ventajas competitivas, que favorecen sus procesos productivos.

Conclusiones

La gestión estratégica adaptada al entorno actual constituye una condición indispensable para la permanencia, competitividad y crecimiento de las Pymes

mexicanas. El análisis desarrollado permite afirmar que estas organizaciones operan en un contexto caracterizado por volatilidad económica, incertidumbre geopolítica, aceleración tecnológica, cambios en los hábitos de consumo y limitaciones estructurales en materia de financiamiento, digitalización y capacidades directivas. En este escenario, la estrategia deja de ser un ejercicio formal reservado a grandes empresas y se convierte en una práctica necesaria para anticipar riesgos, responder con flexibilidad y sostener la operación empresarial en condiciones cambiantes.

Los datos revisados muestran que las MIPyMES representan la gran mayoría de los establecimientos económicos en México, pero también son las unidades más vulnerables frente a cierres, baja productividad y restricciones de acceso a recursos financieros. La creación de 1.7 millones de negocios y el cierre de 1.4 millones entre mayo de 2019 y mayo de 2023 reflejan una elevada movilidad empresarial, donde la supervivencia no depende únicamente del esfuerzo emprendedor, sino de la capacidad para planear, adaptarse, innovar y tomar decisiones oportunas. En esa misma línea, la productividad laboral negativa durante el periodo 2020–2022 confirma que la recuperación pospandemia ha sido parcial y que muchas empresas aún enfrentan rezagos importantes en eficiencia y desempeño.

El artículo permite concluir que la digitalización se ha convertido en un componente central de la gestión estratégica contemporánea. No obstante, el acceso desigual a herramientas digitales sigue representando una brecha relevante, especialmente para las microempresas. Aunque una proporción creciente de Pymes ha incorporado ventas por internet, redes sociales o páginas con dominio propio, todavía persisten limitaciones en infraestructura tecnológica, capacitación y uso sistemático de información para la toma de decisiones. Por ello, la transformación digital no debe entenderse únicamente como presencia en plataformas digitales, sino como una capacidad organizacional para mejorar procesos, ampliar mercados, interpretar datos y responder con mayor velocidad al entorno.

Desde el punto de vista teórico, los enfoques VUCA y BANI ayudan a comprender que las Pymes ya no enfrentan cambios lineales ni previsibles. La volatilidad, la incertidumbre, la complejidad, la ambigüedad, la fragilidad y la ansiedad organizacional obligan a superar modelos rígidos de planeación. En consecuencia, la estrategia adaptativa adquiere mayor relevancia, porque permite combinar dirección, flexibilidad, aprendizaje y reacción temprana ante escenarios inestables. Bajo esta perspectiva, la planeación estratégica no debe limitarse a formular objetivos, sino que debe convertirse en un proceso vivo, revisable y conectado con la realidad cotidiana de la empresa.

La resiliencia organizacional y el liderazgo adaptativo emergen como dimensiones esenciales para fortalecer a las Pymes. Una empresa resiliente no es aquella que evita las crisis, sino la que aprende de ellas, reorganiza sus recursos y conserva su capacidad de generar valor. Esto exige directivos mejor preparados, estructuras organizativas más claras, sistemas básicos de información financiera, cultura de innovación y disposición para modificar prácticas que ya no responden a las exigencias del mercado. En las Pymes, donde muchas decisiones dependen directamente del propietario o gerente, el liderazgo adaptativo puede marcar la diferencia entre reaccionar tarde o anticiparse estratégicamente.

Puede sostenerse que la gestión estratégica adaptada al entorno actual debe integrar cinco ejes fundamentales: planeación flexible, digitalización gradual, fortalecimiento de capacidades directivas, uso eficiente de recursos propios y construcción de resiliencia organizacional. Las Pymes mexicanas no solo necesitan sobrevivir a los cambios, sino aprender a convertirlos en oportunidades de mejora, innovación y diferenciación. Para futuras investigaciones, sería pertinente profundizar en estudios empíricos que midan la relación entre planeación estratégica adaptativa, digitalización, productividad y permanencia empresarial, especialmente en micro y pequeñas empresas, donde los desafíos son más visibles y las brechas institucionales suelen ser más profundas.

Referencias:

Abukalusa K, Oosthuizen R. (2025), "Un marco de liderazgo organizacional adaptativo a través del pensamiento sistémico". *Revista Internacional de Análisis Organizacional*, vol. 33, n.º 8, págs. 2673–2703. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2024-4635>

AE Bogomaz y AG Dmitriev, 2024. " Modelos de análisis estratégico adaptativo en un mercado volátil: estudios de caso de las organizaciones actuales ", Guía del emprendedor , JSC "Agencia editorial "Ciencia y educación", vol. 17(2).
<https://ideas.repec.org/a/ahc/journal/y2024id1909.html>

Aragón Sánchez, A., & Rubio Bañón, A. (2009). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMEs del estado de Veracruz. *Revista Contaduría y Administración*, 216, 35-69. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2005.568>

Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2018.
<https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/#:~:text=ENAPROCE%20es%20la%20Encuesta%20Nacional%20sobre%20Productividad,y%20el%20conocimiento%20de%20los%20apoyos%20gubernamentales.>

ESTUDIO SOBRE LA DEMOGRAFÍA DE LOS NEGOCIOS (EDN) 2023.
Comunicado de prensa número 68/24 31 de enero de 2024 Página 1/8
<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2024/EDN/EDN2023.pdf>

Hryshin, Oleksadr. (2025). Fundamentos teóricos y metodológicos de la gestión de la adaptabilidad empresarial en el entorno VUCA. *Revista Ucraniana de Economía Aplicada y Tecnología* 2025(3):16-21. DOI: 10.36887/2415-8453-2025-3-2

Millar, Carla CJM, Olaf Groth y John F. Mahon, 2016. Innovación en la gestión en un mundo incierto, Convocatoria de artículos, *Revista de Gestión de California*.

https://www.researchgate.net/publication/328158276_Management_Innovation_in_a_VUCA_World_Challenges_and_Recommendations

Moreno, FM, Moreno, SM, & Dávalos, CG (2015). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, (PYMES), HERRAMIENTA BÁSICA PARA SU PERMANENCIA Y CONSOLIDACIÓN. *Revista científica europea, ESJ*, 11 (31). Obtenido de <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/6603>

Pérez de la Lastra, SF y Ruiz-Martínez, M. (2025). Pensamiento estratégico y resiliencia como habilidades de gestión. En J. Barrena-Martínez, M. Foncubierta-Rodríguez, J. Medina-Garrido y Z. Dobrowolski (Eds.), *Habilidades gerenciales internacionales en instituciones de educación superior* (pp. 97-110). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-0791-6.ch005>

Secretaría de Economía, Subsecretaría de Comercio Exterior. Mipymes mexicanas: motor de nuestra economía, Ciudad de México, 2024.

Situm, M. (2021). Editorial: New challenges and opportunities in strategic decision making. *Corporate & Business Strategy Review*, 2(1), 4–6. <https://doi.org/10.22495/cbsrv2i1editorial>

Woltés, V., & Fernández-Mesa, A. (2023). Entornos VUCA antes de la recesión provocada por la COVID-19: una revisión sistemática de la literatura. *Tec Empresarial*, 17 (1), 53–69. <https://doi.org/10.18845/te.v17i1.6539>

Zavaleta González, Josué y Rodríguez Medina, Oscar. (2024). Productividad laboral en las MIPyMES de México: lecciones pospandemia. *Investigación Económica* Vol 83n, 329 <https://doi.org/10.22201/fe.01851667p.2024.329.88672>

Zinchenko, O., Privarnikova, I., & Samoilenko, A. (2022). GESTIÓN ESTRATÉGICA ADAPTATIVA EN UN ENTORNO EMPRESARIAL DIGITAL. *Baltic Journal of Economic Studies*, 8 (3), 78-85. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-3-78-85>