

# GESTIÓN DEL CAMBIO E INNOVACIÓN EN LAS MIPYMES DE MÉXICO

*Data de submissão: 08/11/2023*

*Data de aceite: 01/12/2023*

### **Juan Alfredo Lino Gamiño**

Universidad de Colima, Facultad de Contabilidad y Administración Tecomán Tecomán, Colima  
<https://orcid.org/0000-0002-7022-5438>

### **Sergio Felipe López Jiménez**

Universidad de Colima, Facultad de Contabilidad y Administración Colima Colima, Colima  
<https://orcid.org/0000-0001-6524-8435>

### **Martín Álvarez Ochoa**

Universidad de Colima, Facultad de Contabilidad y Administración Colima Colima, Colima

**RESUMEN:** Esta investigación tiene el propósito de analizar diferentes escenarios en que las MIPYMES mexicanas deben poner atención, así como el nivel de gestión del cambio y liderazgo requerido, a partir de los datos recabados en empresas que salieron avante en la etapa más difícil de la pandemia por Covid-19 (2020-2021). Se consideró la pregunta de investigación: ¿Cuál fue el nivel de adaptabilidad de las MIPYMES en México y qué aspectos consideraron para sobrevivir durante la pandemia del Covid-19?. El enfoque de

la investigación es mixto, se aplicaron técnicas cuantitativas y cualitativas para contextualizar el fenómeno bajo estudio. La muestra se calculó tomando en cuenta una población de 1'873,564 MIPYMES que en promedio fueron las que sobrevivieron cada año, según datos del sitio web del INEGI, con un margen de error del 10% y 95% de nivel de confianza. Se obtuvo la cantidad de 97 empresas, pero se logró encuestar 128 empresas. El cuestionario incluyó 105 preguntas divididas en cuatro dimensiones: a) liderazgo para el cambio, b) cultura organizacional, c) mejora continua y d) capacidades y recursos para el cambio, que permite identificar el estado de madurez en que se encuentran las empresas con respecto a la gestión del cambio organizacional: básico, iniciado, amateur o profesional. Aquellas empresas que lograron sobrevivir utilizaron la gestión del cambio como factor de liderazgo, desarrollaron un alto nivel de resiliencia al fracaso, incluyeron patrocinadores en sus proyectos y pusieron mucho énfasis en la comunicación y capacitación en escenarios de evolución horizontal.

**PALABRAS-CLAVE:** Gestión del cambio, liderazgo, resiliencia, innovación tecnológica, propuesta de valor.

## MANAGEMENT OF CHANGE AND INNOVATION IN MSMEs IN MEXICO

**ABSTRACT:** This research has the purpose of analyzing different scenarios in which Mexican MSMEs must pay attention, as well as the level of change management and leadership required, based on the data collected in companies that came out ahead in the most difficult stage of the pandemic due to Covid-19 (2020-2021). The research question was considered: What was the level of adaptability of MSMEs in Mexico and what aspects did they consider to survive during the Covid-19 pandemic? The research approach is mixed, quantitative and qualitative techniques were applied to contextualize the phenomenon under study. The sample was calculated taking into account a population of 1,873,564 MSMEs, which on average were the ones that survived each year, according to data from the INEGI website, with a margin of error of 10% and a 95% confidence level. The number of 97 companies was obtained, but it was possible to survey 128 companies. The questionnaire included 105 questions divided into four dimensions: a) leadership for change, b) organizational culture, c) continuous improvement and d) capacities and resources for change, which allows identifying the state of maturity in which companies are with respect to organizational change management: basic, initiated, amateur or professional. Those companies that managed to survive used change management as a leadership factor, developed a high level of resilience to failure, included sponsors in their projects, and placed great emphasis on communication and training in scenarios of horizontal evolution.

**KEYWORDS:** Change management, leadership, resilience, technological innovation, value proposition.

## INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) constituyen “el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la importancia y necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir sustancialmente en el comportamiento global de las economías nacionales” (INEGI, 2019, p. 15). Representan “el 90% de las empresas, entre el 60% y el 70% del empleo y el 50% del PIB a nivel mundial” (ONU, 2022, p. 2). En el caso de México no es la excepción, ya que:

Del total de establecimientos en nuestro país, 95% son tamaño micro; 4% son pequeños y 0.8% medianos. Las MIPYMES representan el 99.8% del total nacional. El 68.4% del personal ocupado total labora en las micro, pequeñas y medianas empresas. Las micro, pequeñas y medianas empresas generan el 52.2% de los ingresos. (INEGI, 2020, p. 1)

El segmento empresarial de las MIPYMES contribuye de manera significativa al fortalecimiento de la economía del país, así como a la integración del Producto Interno Bruto (PIB), debido al valor que generan sus actividades productivas.

Dicha aportación se refleja de la siguiente manera (Zamora, 2022, p. 1):

- Aportan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país.
- Generan el 72% del empleo.
- Más de 4.1 millones de las empresas en el país son PYMES.
- El 75% de estas empresas son negocios familiares.

En base a lo anterior, analizar la manera en que estas empresas han tenido que adaptarse a un entorno cambiante, establecer canales de comunicación eficientes para vincularse rápidamente con los clientes, innovar sus procesos productivos e incorporar la tecnología y sistemas de información para agilizar sus procedimientos, resulta muy importante. Cabe señalar que todavía existen MIPYMES que operan sin tener una estrategia clara o metodología acorde a las necesidades actuales.

La adaptación, gestión del cambio e innovación en las MIPYMES se debe en gran parte al liderazgo que ejercen los propios dueños y poco o en menor grado a los subalternos (Korres & Drakopoulos, 2009), los primeros por una necesidad de supervivencia en el medio, los segundos debido a que poseen la preparación necesaria para contribuir al crecimiento de la empresa, convirtiéndose en valiosos activos que la empresa no debe perder (Alsaedi, 2022).

Durante la pandemia de Covid-19 fue necesario que las empresas aprovecharan todos los recursos que estuvieran a su alcance, por ejemplo: tecnología, talento humano, liderazgo, en muchos casos tuvieron que reinventarse para sobrevivir y al término del periodo poder relanzarse.

En México existe un serio problema en cuanto al liderazgo y la adaptabilidad en situaciones difíciles, razón por la cual este trabajo pretende indagar sobre los escenarios en los que debe ponerse atención, así como el nivel de gestión del cambio y el liderazgo requerido.

## MARCO TEÓRICO

### Cadena de valor

La cadena de valor de Porter (1985, p. 103) que se muestra en la Figura 1 describe la manera en que los insumos de bajo costo se convierten en productos o servicios con características superiores, generando beneficios marginales altos, para lo cual es necesario identificar las actividades que generan valor a partir de sus interacciones. Las MIPYMES también están inmersas en la generación de valor a través de sus diferentes eslabones en el mercado. Por ejemplo, en el caso de un pequeño productor de limón, seguido del propietario del empaque, hasta llegar a las empresas que transforman la fruta en jugos, perfumes, pectina, entre otros, cada uno agrega valor en el ámbito que le corresponde, lo mismo ocurre con los subprocesos que se realizan al interior de cada empresa.



Nota. La Figura describe la forma en que las entradas (*inputs*) generan valor en sus salidas (*outputs*) intra o extra empresa, tomado de Porter (1985, p. 103).

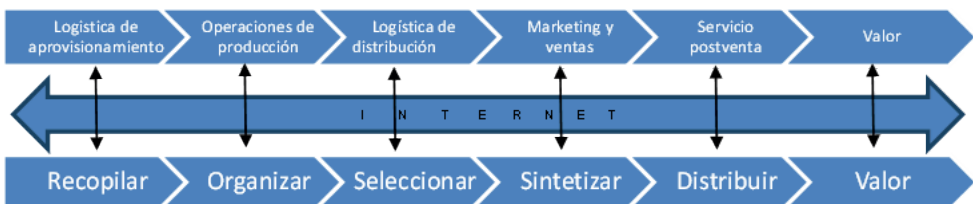
Figura 1

Cadena de Valor de Porter

Por otro lado, la Cadena de Valor Virtual permite ajustar la organización desde las entrañas a un formato horizontal apoyado en las Tecnologías de la Información (TI) y los Sistemas de Información (SI) (Rayport, 1995), obteniendo lo mejor de la empresa, así como la información de mercado necesaria para tomar decisiones pertinentes, con el apoyo de técnicas de *Big Data* como herramienta estratégica de la empresa, pues como lo afirma Rayport (1995):

Cuando las empresas integran la información que capturan durante las etapas de la cadena de valor, desde la logística de entrada y la producción hasta las ventas y el marketing, construyen una base de información del negocio. Esta información integrada brinda a los gerentes la capacidad de “ver” sus cadenas de valor de principio a fin.

Lo anterior se aprecia claramente en la Figura 2, que muestra las diferentes fases de la Cadena de Valor Virtual: recopilar, organizar, seleccionar, sintetizar y distribuir información.



Nota. Rayport, J. and Sviokla, J., “Explotar la cadena de valor” Harvard Business Review (1995).

Figura 2

Cadena de Valor Virtual

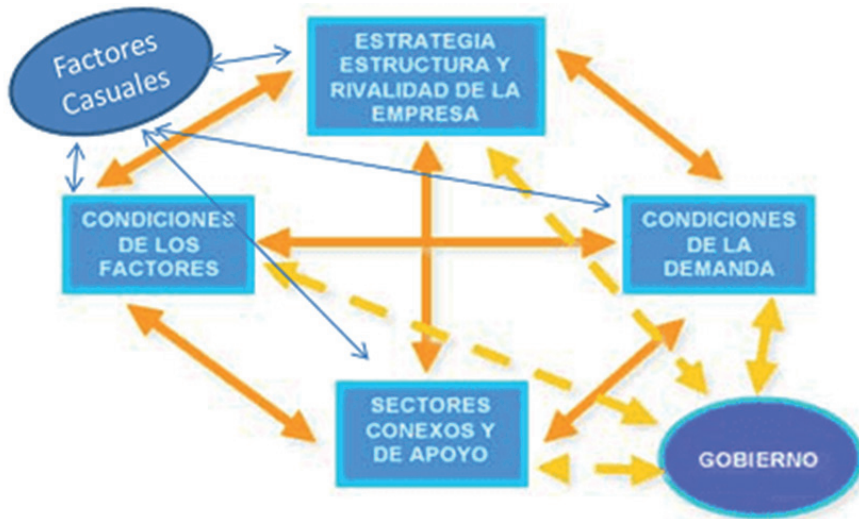
Este marco conceptual que brinda la Cadena de Valor Virtual permite a las empresas responder de manera rápida y eficiente a los desafíos que se presentan diariamente en el entorno, así como tomar mejores decisiones en sintonía con la dinámica empresarial actual.

## Gestión del Cambio e Innovación Empresarial

Para muchas empresas la gestión del cambio e innovación empresarial representan el punto de partida hacia la prosperidad, donde el elemento humano juega un factor importante. Entre los primeros cambios tangibles debe asegurarse una mejora significativa de la comunicación al interior de la empresa, desde los niveles jerárquicos superiores representados por Líderes, Gerentes de Proyecto o Gerentes Generales (*Chief Executive Officer CEO*), hasta los niveles inferiores.

En los últimos años varias empresas han modernizado sus estructuras organizacionales, pasando de esquemas verticales basados en funciones a modelos horizontales que incluyen equipos de trabajo autodirigidos, lo que brinda rapidez y flexibilidad para atender oportunamente las necesidades de los clientes (Abedrapo Gallardo, 2014; Prosci, 2023; Tejada, 2011). De esta manera se influye positivamente en los liderazgos locales sin poner en riesgo la línea de autoridad ya establecida, lo que permite implementar el enfoque basado en procesos. También aumentan en forma considerable las posibilidades de éxito, la rentabilidad y las inversiones en proyectos prometedores; de igual forma se obtiene una mejora en calidad, logística y atención al cliente, lo que genera altas expectativas en los *stakeholders* (Berggren, 1993a, 1993b).

Con lo anterior, la gestión del cambio representa la piedra angular para seguir siendo competitivos al margen de los eventos externos que puedan amenazar a cualquier empresa en cuestión, ya que como parte de su ADN organizacional permite estar siempre a la vanguardia de los posibles escenarios. Al combinarse con el diamante de Porter (2008) (Figura 3), se pueden implantar estrategias de cambio de rápida ejecución, pues esta herramienta permite conectar los indicadores de la empresa o sector y adaptarlos a las condiciones que el entorno demande, siendo factores determinantes para crear nuevas estrategias de mercado y emprender un proceso de mejora continua que genere nuevas ventajas competitivas.



Nota. La Figura muestra la relación entre la estrategia y los factores que generan la ventaja competitiva, extraído de (Porter, 2008).

Figura 3

Diamante de Porter

## MIPYMES

En México las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) representan el 99.8 % de las empresas nacionales (INEGI, 2022), de ahí la importancia de este trabajo, ya que las MIPYMES se caracterizan por tener pocos trabajadores, mínimos programas de capacitación y un alto porcentaje con poca o nula capacidad de innovación y tecnificación, no obstante, vale la pena destacar los siguientes aspectos (Bind, 2022):

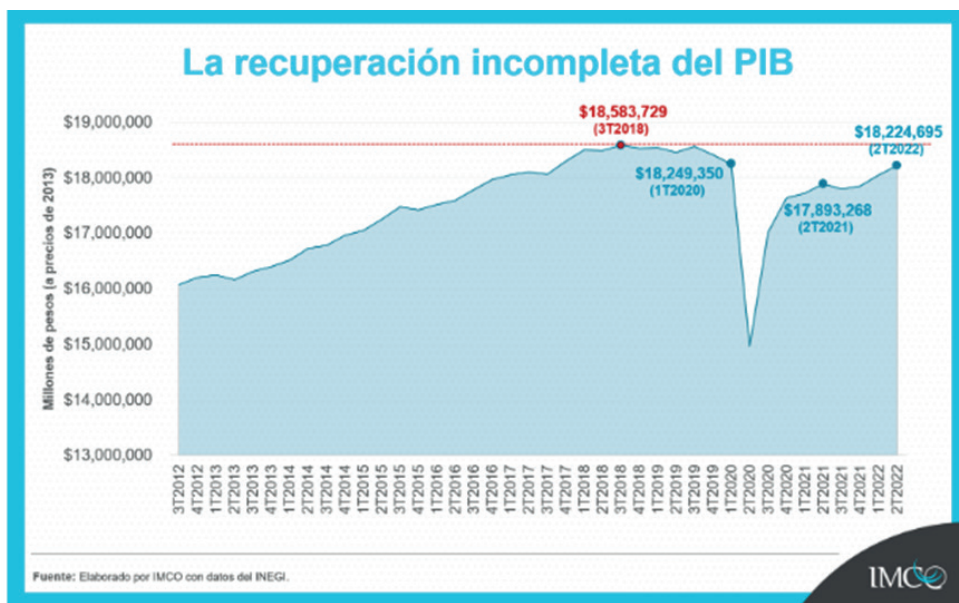
- Aportan el 52% del PIB del país.
- Generan el 72% de los empleos.
- Más de 4.1 millones de las empresas en el país son PYMES.
- El 75% de estas empresas son negocios familiares.

En estas entidades independientes existen diversas clasificaciones, para esta investigación se considerarán las siguientes (Bind, 2022):

- **Microempresa:** cuenta con equipos de menos de 10 personas y un volumen de ventas de hasta 4 millones de pesos anuales.
- **Pequeña empresa:** tiene un equipo de trabajo de entre 15 y 100 personas, con un balance anual de hasta 100 millones de pesos.
- **Mediana empresa:** el número de trabajadores oscila entre 100 y 250, estas empresas pueden registrar ventas anuales de hasta 250 millones de pesos.

Durante el ciclo de la pandemia por Covid-19 varios expertos señalaron la urgente necesidad de apoyar a las MIPYMES por la relevancia que tienen en la economía del país, con estrategias como: apoyo para la disminución de impuestos, subvenciones, aplazamiento de cuotas obrero-patronales ante el IMSS, entre otros; dichas estrategias no fueron ejecutadas por los diferentes niveles de Gobierno (Municipal, Estatal o Federal), lo cual desencadenó que el 32.4% de MIPYMES informales y 23.0% de formales se vieran afectadas (Bind, 2022; INEGI, 2022).

Lo anterior se reflejó en la caída del PIB de acuerdo con el Instituto Mexicano para la Competitividad A. C. (IMCO, 2022), a niveles por debajo del 3er trimestre de 2012 en comparación con el 2do trimestre del 2020, como se observa en la Figura 4.



Nota. La Figura representa el histórico comparativo del PIB de los últimos 10 años, tomado de IMCO (2022).

Figura 4

La recuperación incompleta del PIB

De los datos anteriores se desprende de manera detallada lo siguiente (Meza y López, 2021):

- 1'873,564 empresas en el país (86.6%) sufrieron afectaciones por la pandemia.
- 1'010,857 empresas (20.81%) cerraron definitivamente sus establecimientos.
- 3'000,000 de empleos se perdieron por los cierres.

Siendo los sectores más afectados: servicios privados no financieros, comercio y manufactura.

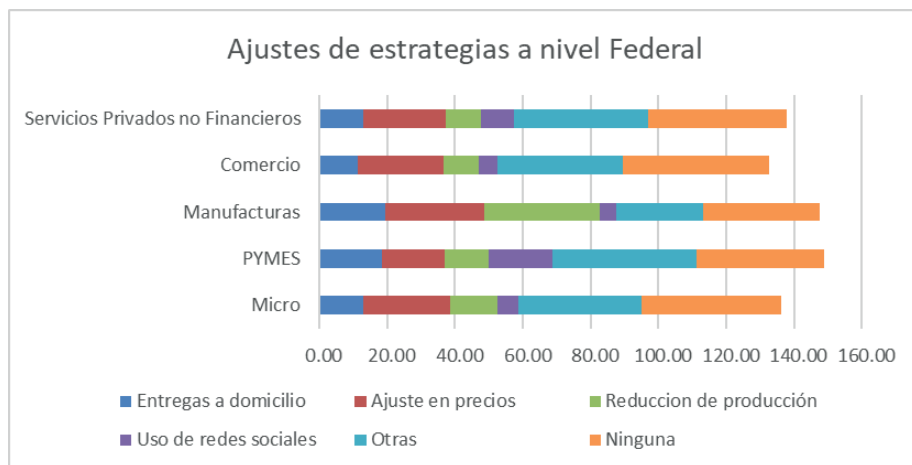
La principal gestión del cambio se presentó cuando fue necesario el uso del Internet y aplicaciones para teléfonos celulares inteligentes (*smartphones*) para ofrecer productos o servicios (ver Tabla 1), así como un ajuste del Gobierno Federal al cierre de la mitad de la emergencia sanitaria por la cantidad de empresas en inanición, ofreciendo créditos blandos, pero no se tuvo el apoyo adicional de otro tipo de estrategias.

De PYMES	Micos
Ventas por internet:	
46.1%	49.1%
Ofertas de nuevos bienes o servicios:	
24.9%	33.2%
Adoptar turnos de trabajo:	
38.1%	27.0%

Nota. Tabla descriptiva por tipo de establecimientos, creación propia con adaptación de (INEGI, 2021; Meza y López, 2021).

Tabla 1  
Gestión del cambio con el uso de tecnologías en la pandemia

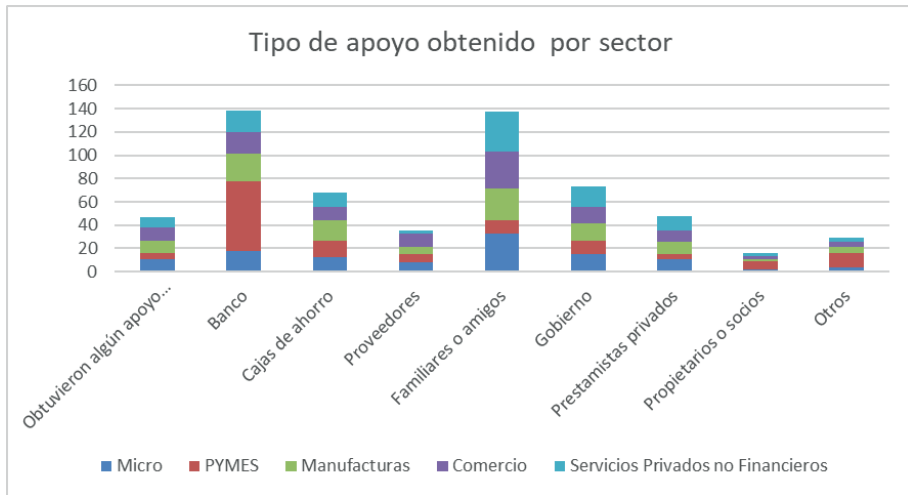
En el mismo sentido, el Estudio Detallado del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) ofrece las siguientes cifras basadas en las estrategias que aplicaron las empresas; el catálogo se toma directamente de la clasificación generada por la propia base de datos (Figura 5).



Nota. La Figura es el resumen de los datos tabulares del estudio Demografía de los Negocios por el INEGI (2021).

Figura 5  
Resumen del tipo de estrategia acorde a la clasificación de las empresas





Nota. La Figura es el resumen de los datos tabulares del estudio Demografía de los Negocios por el INEGI (2021).

Figura 6

Tipo de apoyo por sector

En esta última Figura 6 es importante destacar la fuente de los apoyos para las empresas, ya que la participación de las diferentes instancias de Gobierno no tuvo el impacto esperado por parte de los empresarios.

## PROBLEMA GENERAL

La problemática del presente trabajo consiste en establecer las condiciones de competitividad y gestión del cambio en las MIPYMES en México durante la pandemia del Covid-19 y cómo lograron seguir adelante en ese periodo de tiempo (dos años aproximadamente), donde la gestión del cambio e innovación tecnológica fueron fundamentales para que sobrevivieran, así como los casos en que inexplicablemente algunas empresas aplicaron estrategias poco ortodoxas.

## HIPÓTESIS

El impulso a la gestión del cambio e innovación tecnológica en las MIPYMES mexicanas, junto al liderazgo horizontal, tiene un efecto transaccional positivo rumbo a la sobrevivencia de estas entidades económicas.

## **METODOLOGÍA**

El enfoque de la investigación es mixto, ya que en el escenario cuantitativo se establecen mediciones con el instrumento para precisar indicadores numéricos, y por otro lado, se utilizaron indicadores cualitativos. Así mismo, se hace una revisión literaria de los escenarios relacionados con las empresas, lo que ayudó a establecer conclusiones para documentar y construir el enfoque inductivo, con la correcta amplitud, que permita contextualizar el fenómeno bajo estudio (Hernández et al., 2004).

## **MUESTRA**

El cálculo de la muestra se realizó considerando una población de 1'873,564 MIPYMES que en promedio fueron el número de empresas que lograron sobrevivir cada año durante la pandemia, según datos consultados en el sitio web del INEGI, con un margen de error del 10% y 95% de nivel de confianza. De lo anterior se desprende la cantidad de 97 empresas en las que se debería aplicar el instrumento. Para el caso del presente trabajo se logró encuestar a 128 empresas.

## **PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuál fue el nivel de adaptabilidad de las MIPYMES en México y qué aspectos consideraron para sobrevivir durante la pandemia del Covid-19?

## **OBJETIVO**

Analizar el escenario de gestión del cambio e innovación que tuvieron las MIPYMES durante la pandemia del Covid-19 y su nivel de adaptabilidad.

## **RESULTADOS**

La matriz de la varianza total explicada tiene una limitación en cuanto a los factores que describe, ya que el escenario mostrado solo rebasa arriba del 50% y se limita a tres factores en su reducción de dimensiones, considerando las instancias encuestadas. Se ofrece con una restringida visión por parte de los empresarios, quizá porque en ese periodo había muchas dudas e inseguridad de lo que ocurriría más adelante, estando a la espera de acciones por parte del Gobierno Federal que ayudaran a detonar un cambio favorable para sus empresas. Algunos de ellos tenían claro qué debían hacer para potenciarlo, pero no así su futuro económico que era la principal incertidumbre que tenían.

### Varianza total explicada

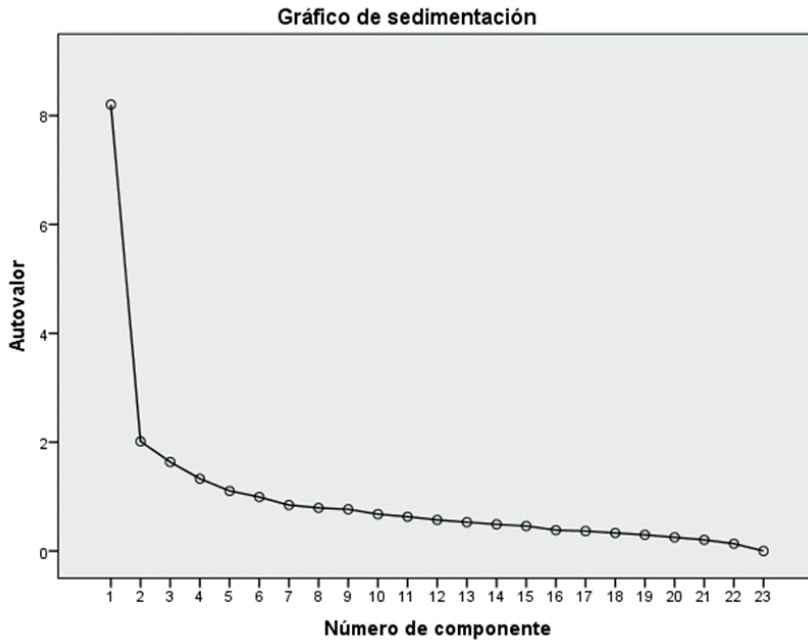
Compo- nente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumu- lado	Total	% de varianza	% acumu- lado	Total	% de varianza	% acumu- lado
1	8.204	35.671	35.671	8.204	35.671	35.671	6.967	30.291	30.291
2	2.013	8.753	44.424	2.013	8.753	44.424	3.137	13.640	43.931
3	1.635	7.107	51.532	1.635	7.107	51.532	1.748	7.601	51.532
4	1.328	5.774	57.305						
5	1.104	4.799	62.105						
6	.993	4.316	66.421						
7	.844	3.670	70.090						
8	.791	3.441	73.531						
9	.766	3.329	76.860						
10	.677	2.944	79.804						
11	.630	2.737	82.542						
12	.571	2.482	85.023						
13	.529	2.299	87.322						
14	.489	2.128	89.450						
15	.458	1.992	91.442						
16	.384	1.669	93.111						
17	.366	1.592	94.703						
18	.330	1.436	96.139						
19	.297	1.292	97.431						
20	.251	1.092	98.523						
21	.205	.893	99.415						
22	.134	.585	100.000						
23	-1.017E- 16	-4.423E- 16	100.000						
Método de extracción: análisis de componentes principales.									

Nota. La tabla fue extraída con el apoyo de SPSS V 23.

Tabla 2

Varianza total explicada del modelo

La Figura 7 muestra el gráfico de sedimentación que de manera esquemática señala la Tabla 2 debido a los factores en los cuales se decanta la reducción de éstos.



Nota. La gráfica fue extraída de los cálculos generados en SPSS V 23.

Figura 7

Gráfica de sedimentación del fenómeno

De esta manera, en la matriz de la Tabla 3 se describen como tales dos componentes claros. En el primero se concatenan 1.1, 10, 11-14 y 16; en el segundo componente las variables que se muestran son 4 y 5, así como 2.2 y 2.4; estos dos últimos podrían verse de manera limitada considerando que existen varianzas que no rebasan el 0.700. Así se describirían:

- F1: La gestión del cambio como un factor de liderazgo y alto nivel de resiliencia al fracaso, como una cultura interna de las empresas y nivel diferenciados.
- F2: La inclusión de patrocinadores de gestión del cambio en los proyectos de una manera abierta.
- F3: Comunicación y capacitación como un escenario de evolución horizontal.

**Matriz de componentes<sup>a</sup>**

	Componente		
	1	2	3
Número de empleados	.260	.558	-.222
1.1 - ¿Su empresa incorpora al concepto de Gestión del cambio como una función de apoyo a la estrategia?	<b>.754</b>	-.267	.035
1.2 Por medio de una estrategia de gestión del cambio	.508	-.341	-.041
2.1 Por medio de un plan de gestión del cambio	.475	.242	-.520
2.2 Solo usamos capacitación	-.054	.345	<b>.721</b>
2.3 Solo usamos plan de incentivos	-.182	-.057	.436
2.4 Solo usamos un plan de comunicaciones	-.186	.339	<b>.608</b>
3 - ¿Sus proyectos de gestión del cambio, cuentan con una visión, misión y objetivos?	<b>.721</b>	-.074	-.060
4 - ¿Los proyectos de cambio han contado con patrocinadores?	.591	.542	-.066
5 - ¿Los patrocinadores de proyectos de cambio han participado comunicando y motivando a los involucrados?	.625	.453	.076
6 - La persona responsable de liderar el proceso de cambio, ¿ha gestionado recursos y/o colaboración de otras áreas o unidades de la empresa?	<b>.724</b>	.217	.158
7 - ¿Con qué frecuencia los líderes de cambio se reúnen con los equipos de los proyectos?	.313	.212	-.035
8 - Quienes lideran el proceso de cambio, ¿con qué frecuencia conforman equipos multidepartamentos para gestionar los proyectos de cambio?	.166	.550	-.193
9 - ¿Los líderes de cambio otorgan responsabilidad y autonomía a sus equipos?	<b>.724</b>	.042	.146
10 - ¿Los responsables de liderar el cambio identifican y forman a integrantes de los equipos de proyectos para convertirlos en agentes de cambio?	<b>.860</b>	-.227	.163
11 - ¿Se reconoce sistemáticamente a los referentes históricos de proyectos de cambio exitosos, para promover una cultura de cambio organizacional?	<b>.860</b>	-.227	.163
12 - ¿Se realizan experiencias piloto para gestionar el cambio?	<b>.754</b>	-.072	.036
13 - Durante el proceso de cambio ¿se promueve la experimentación para aprender de los errores y aciertos?	<b>.729</b>	-.177	.164
14 - ¿Con qué frecuencia su organización utiliza Metodologías de Gestión del Cambio, en sus proyectos de transformación?	<b>.829</b>	-.182	-.033
15 - ¿Con qué periodicidad se verifica la satisfacción del cliente interno en los proyectos de cambio?	.388	.153	.169
16 - ¿En los proyectos de cambio se elaboran planes de comunicación estructurados y formales?	<b>.825</b>	.017	-.046
17.1 ¿Usa redes sociales?	.467	-.303	.059
17.2 - Usa News Letters	.513	.166	-.130

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 3 componentes extraídos.

Nota. La Tabla fue extraída con el apoyo de SPSS V 23.

Tabla 3  
Matriz de componentes

## CONCLUSIONES

Gestión del cambio e Innovación en las MIPYMES de México durante la pandemia fue una etapa muy complicada, por sí mismas las empresas se vieron aisladas en cuanto a apoyos del Gobierno Estatal y Federal, y si bien es cierto que la mayoría de ellas se autofinanciaron, se apoyaron en el financiamiento no bancario, un grupo reducido soportó este embate con apoyos de la banca tradicional, como lo muestran los datos del INEGI arriba mencionados.

Los ajustes en el área de tecnología fue algo que, si bien se venía dando de manera lenta, la pandemia obligó a las empresas a hacer cambios y actuar con rapidez para dar el salto definitivo tomando decisiones que ayudaran a tener contacto con los clientes para vender sus productos o servicios, ya que la mayoría se resguardó en casa para continuar con sus actividades habituales y hubo poco movimiento in situ. Fue necesario el uso de aplicaciones para teléfonos celulares inteligentes, tener presencia en redes sociales, enviar mensajes de texto y hacer entregas a domicilio, principalmente.

Por otro lado, el trabajo desde casa o en un sitio diferente a una oficina (*home office*) creció en todos los sentidos, esto influyó para colocar a los agentes tecnológicos en el centro del escenario: proveedores de Internet, plataformas educativas, administrativas, bancarias, gubernamentales y como refieren Rayport y Sviokla (1995, p. 9), “la tecnología de la información ha permitido a los gerentes ver sus operaciones de manera más efectiva a través del mundo de la información”.

Las empresas que cerraron sus puertas o desaparecieron durante la pandemia del Covid-19 señalaron que no hubo resultados positivos principalmente porque carecieron de flexibilidad para resistir y adaptarse a la nueva normalidad. Quienes sí lograron resultados favorables, de acuerdo con el estudio destacan los siguientes escenarios:

- F1: La gestión del cambio como factor de liderazgo, así como desarrollar un alto nivel de resiliencia al fracaso, como parte de la cultura interna de las empresas ante situaciones difíciles.
- F2: Incluir de manera abierta patrocinadores de gestión del cambio en los proyectos.
- F3: Comunicación y capacitación como escenarios de evolución horizontal.

## REFERENCIAS

Abedrapo Gallardo, C. (2014). Gestión del cambio en contexto de innovación tecnológica. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 7(21), 81-90. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477847105007> (IN FILE)

Alsaedi, F. (2022). The Important Role of Collective Leadership in the Face of Change: Literature Review. *Open Journal of Leadership*, 11, 1-12. <https://doi.org/https://doi.org/10.4236/ojl.2022.111001>

- Berggren, C. (1993a). *Alternatives to lean production : work organization in the Swedish auto industry*. ILR Press. [https://ebookcentral.proquest.com/lib/hud/detail.action?docID=5965008https://hud.alma.exlibrisgroup.com/openurl/44HUD\\_INST/44HUD\\_INST:Services?u.ignore\\_date\\_coverage=true&rft.mms\\_id=991002449959704221](https://ebookcentral.proquest.com/lib/hud/detail.action?docID=5965008https://hud.alma.exlibrisgroup.com/openurl/44HUD_INST/44HUD_INST:Services?u.ignore_date_coverage=true&rft.mms_id=991002449959704221)
- Berggren, C. (1993b). *The Volvo experience : alternatives to lean production in the Swedish auto industry*. Macmillan.
- Bind. (2022). *Las PyMEs en México: su importancia en la economía del país*. Retrieved 04/13 from <https://bind.com.mx/blog/emprendimiento-y-estrategia/las-pymes-en-mexico>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2004). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- IMCO. (2022). *La economía en el segundo trimestre de 2022: el impulso al PIB*. IMCO. Retrieved 04/13 from <https://imco.org.mx/la-economia-en-el-segundo-trimestre-de-2022-el-impulso-externo-al-pib/>
- INEGI. (2019). *Censos económicos 2019. Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos* [Archivo PDF]. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825198657.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198657.pdf)
- INEGI. (2020). *Comunicado de prensa núm. 285/20. Estadísticas a propósito del día de las micro, pequeñas y medianas empresas (27 de junio) datos nacionales* [Archivo PDF]. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2020/MYPIMES20.pdf>
- INEGI. (2021). *Demografía de los Negocios (DN) 2019 - 2021*. INEGI Retrieved from <https://inegi.org.mx/programas/dn/2021/#Tabulados>
- INEGI. (2022). *Demografía de los establecimientos MIPYME en el contexto de la pandemia por COVID-19*. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP\\_Demog\\_MIPYME22.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP_Demog_MIPYME22.pdf)
- Korres, G., & Drakopoulos, S. (2009). Economics of Innovation: A Review in Theory and Models. *European Research Studies Journal*, XII(3), 25-38. <https://doi.org/10.35808/ersj/229>
- Meza, E., & López, E. (2021). *La reinención de las pymes a un año de la pandemia*. El economista. Retrieved 04/16 from <https://www.economista.com.mx/empresas/La-reinencion-de-las-pymes-a-un-año-de-la-pandemia-20210317-0001.html>
- ONU. (2022). *Día de las Microempresas y las Pequeñas y Medianas Empresas 27 de junio. Mipymes, a la cabeza del desarrollo sostenible*. <https://www.un.org/es/observances/micro-small-medium-businesses-day#:~:text=Las%20mipymes%20representan%20el%2090,del%20PIB%20a%20nivel%20mundial>
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva*. The Free Press.
- Porter, M. (2008). *On Competition, Updated and Expanded Edition*. Harvard Business Review Press.
- Prosci. (2023). *An introduction to change management*. Prosci. Retrieved 04/13 from <https://www.prosci.com/change-management>

Rayport, J., Sviokla, J., (1995). Explotar la cadena de valor *HBR*. <https://hbr.org/1995/11/exploiting-the-virtual-value-chain?autocomplete=true>

Tejada, N. T. L., F. (2011). El Problem Solving Estratégico, herramienta para gestionar el cambio en las organizaciones. *SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión*, 3(1), 95-105. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560458739006> (IN FILE)

Zamora Guzmán, I. (2022). *Fortalecer a las Pymes, el impulso para la reactivación económica*. <https://www.forbes.com.mx/red-forbes-fortalecer-a-las-pymes-el-impulso-para-la-reactivacion-economica/>